

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ  
Спеціальність 292 – «Міжнародні економічні відносини»  
Очна форма навчання, 6 курс

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**«Пряме інвестування як стратегія виходу міжнародної компанії на ринок  
України»**

**601-ФМ 10578556 КРМ**

Розробив студент гр. 601-ФМ

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ А.І. Караваєв

Керівник дипломної роботи

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ В.А. Свічкарь

Консультанти:

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ І.Б. Чичкало-Кондрацька

із глобальної економіки

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ Н.В. Безрукова

із міжнародного менеджменту

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ А.А. Буряк

із управління зовнішньо-економічною діяльністю

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК .....	6
1.1. Сутність стратегій виходу компанії на зовнішній ринок .....	6
1.2. Види стратегій виходу іноземної компанії на зовнішній ринок. ....	13
1.3. Значення прямого інвестування як стратегії проникнення фірми на зовнішній ринок .....	24
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. ПРЯМЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ КОРПОРАЦІЇ «NESTLE S.A.» НА РИНОК УКРАЇНИ .....	31
2.1. Виробничо-економічна характеристика корпорації «Nestle S.A.» .....	31
2.2. Особливості стратегії виходу компанії на ринок України .....	43
2.3. Розробка та реалізація міжнародної маркетингової стратегії корпорації «Nestle S.A.» .....	49
Висновки до розділу 2 .....	57
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ «NESTLE S.A.» НА РИНКУ УКРАЇНИ .....	59
3.1. Інтеграція маркетингового планування як напрямку вдосконалення стратегії корпорації «Nestle S.A.» .....	59
3.2. Напрями удосконалення маркетингової підтримки брендів корпорації «Nestle S.A.» на українському ринку .....	69
3.3. Шляхи зниження ризиків діяльності корпорації на ринку України .....	76
Висновки до розділу 3 .....	85
ВИСНОВКИ .....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	93
ДОДАТКИ .....	99

## ВСТУП

Транснаціональні корпорації (ТНК) в останні десятиріччя стали могутньою силою глобалізації світової економіки, кількість таких компаній стрімко зростає, підвищується їх питома вага у світовій торгівлі. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами. Здійснення міжнародного бізнесу є одним з важливих аспектів зовнішньоекономічної діяльності фірм. У зв'язку з цим виникає необхідність у ґрунтовних знаннях реальних економічних процесів, які відбуваються у світовій системі господарювання, у тому числі і на рівні окремих фірм, конкретних форм і методів здійснення міжнародного бізнесу.

Під моделлю виходу фірми на зовнішній ринок розуміють організаційно-правову форму, що забезпечує проникнення товарів, технологій, управлінського досвіду та інших ресурсів компанії у зарубіжну країну. Компанія, що розглядає можливість розширення власної діяльності за кордоном, повинна дослідити та проаналізувати ситуацію на зарубіжному ринку, визначити масштаби та форми присутності на цьому ринку, а отже і стратегію виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні групи стратегій виходу на зовнішній ринок: експортні, контрактні та інвестиційні. Кожна із цих стратегій має свої переваги та недоліки. Масштаб таких переваг і недоліків визначається низкою чинників, до яких належать торговельні бар'єри, інвестиційний клімат, політичний та економічний ризики, загальна маркетингова стратегія фірми.

Серед наукових праць, у яких розглядаються різні аспекти стратегій виходу іноземної компанії на зовнішній ринок або суміжної проблематики, можна назвати дослідження таких зарубіжних учених, як Гіла Ч., Гріффіна Р., Деніелса Дж. Д., Котлера Ф., Пастея М., Портера М., Радеби Лі Х. та вітчизняних вчених: Авхачева Ю.І., Лук'яненко Д. Г., Ляшенка В. І., Мізюка Б. М., Рогача О. І., Циганкової Т. М., Черномаза П. О. Водночас, потребують

подальшого дослідження питання специфіки стратегії виходу іноземної компанії на ринок України.

Україна, як держава з транзитивною економікою, є досить привабливою приймаючою країною для ТНК, про що свідчить активне зростання кількості дочірніх компаній та філіалів транснаціональних корпорацій у різних сферах вітчизняної економіки. Головними мотивами виходу ТНК на український ринок є: завоювання перспективного ринку збуту, потенціал вигідного використання природно-географічних та економічних українських факторів виробництва, бажання диверсифікації діяльності між значною кількістю зовнішніх ринків. Найбільш привабливими для ТНК галузями української економіки є харчова промисловість, галузі машинобудування і металообробки, фінансова, страхова та торговельна сфери. Стратегія виходу іноземних компаній на ринок України може бути ефективною, якщо спеціалісти із зовнішньоекономічної діяльності володіють теорією і практикою формування стратегії підприємства з урахуванням особливостей конкретного ринку.

Метою дослідження є аналіз та оцінка сутності, особливостей, переваг та недоліків прямого інвестування як стратегії виходу іноземної компанії на ринок України та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегії розширення діяльності транснаціональної корпорації в Україні.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти основних стратегій виходу іноземних компаній на зовнішній ринок;
- визначити основні підходи до вибору компанією зовнішнього ринку та стратегії виходу на нього;
- оцінити фінансово-економічний стан корпорації «Nestle S.A.»;
- визначити особливості стратегії виходу компанії «Nestle S.A.» на ринок України;
- обґрунтувати перспективи розвитку компанії «Nestle S.A.» на українському ринку;

– запропонувати шляхи вдосконалення стратегії компанії «Nestle S.A.» на українському ринку.

Об'єктом дослідження є особливості формування та реалізації стратегій виходу міжнародних компаній на закордонні ринки.

Предметом дослідження є пряме інвестування як стратегія виходу компанії «Nestle S.A.» на український ринок.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: монографічний метод для вивчення теоретичних основ стратегій виходу іноземних компаній на зовнішній ринок, метод синтезу для дослідження взаємозв'язку корпорації «Nestle S.A.» з її структурними підрозділами, метод кількісного та якісного порівняння при аналізі основних стратегій виходу «Nestle S.A.» на зовнішні ринки, методи структурного аналізу при оцінці наслідків діяльності «Nestle S.A.» на українському ринку, методи абстрактно-логічного аналізу та економіко-математичного моделювання для обґрунтування і розробки напрямів зниження ризиків діяльності корпорації «Nestle S.A.» на ринку України.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, монографії, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, дані звітності корпорації «Nestle S.A.», Інтернет-ресурси.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні особливостей стратегії виходу на український ринок корпорації «Nestle S.A.» та розробці напрямів зниження ризиків діяльності компанії на ринку України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

### 1.1. Сутність стратегій виходу компанії на іноземний ринок

Формування стратегії це один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу виходу компанії на іноземний ринок. Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння розвитку самого поняття стратегія, було розроблено у першій половині двадцятого століття. Дослідження цього питання розпочали такі науковці як Тейлор, Ньюмен, Ендрю та Ансоф [57], які вперше показали сутність і важливість стратегії і заклали основи стратегічного планування, продемонструвавши необхідність співвідносити можливості діяльності компанії з організаційними ресурсами та проілюструвавши користь стратегічних планів.

Наступним став етап узагальнення, коли вчені-економісти [11, 23, 32] намагались розробити загальні схеми використання стратегії для досягнення успіху, в тому числі і при виході на зовнішній ринок. Основним результатом цього етапу стала величезна кількість стратегічних інструментів та концепцій, які все ще застосовуються для аналізу (рис. 1.1) [5].

У 1970-ті та 1980-ті прийшли до висновку, що розробку стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування виходу на ринок, тому що в різних компаніях і в різних країнах можуть існувати різні стратегії, і тому що намічені та впроваджені стратегії можуть відрізнитись між собою. Так як швидкість змін та непостійність конкурентних середовищ на іноземних ринках продовжувала зростати, стала очевидною неможливість визначення стратегічного напрямку для компанії на систематичній основі, а також те, що компанія повинна постійно адаптуватись до швидкозмінних обставин зовнішнього середовища, а отже рухатись в напрямку динамічної розробки стратегії.

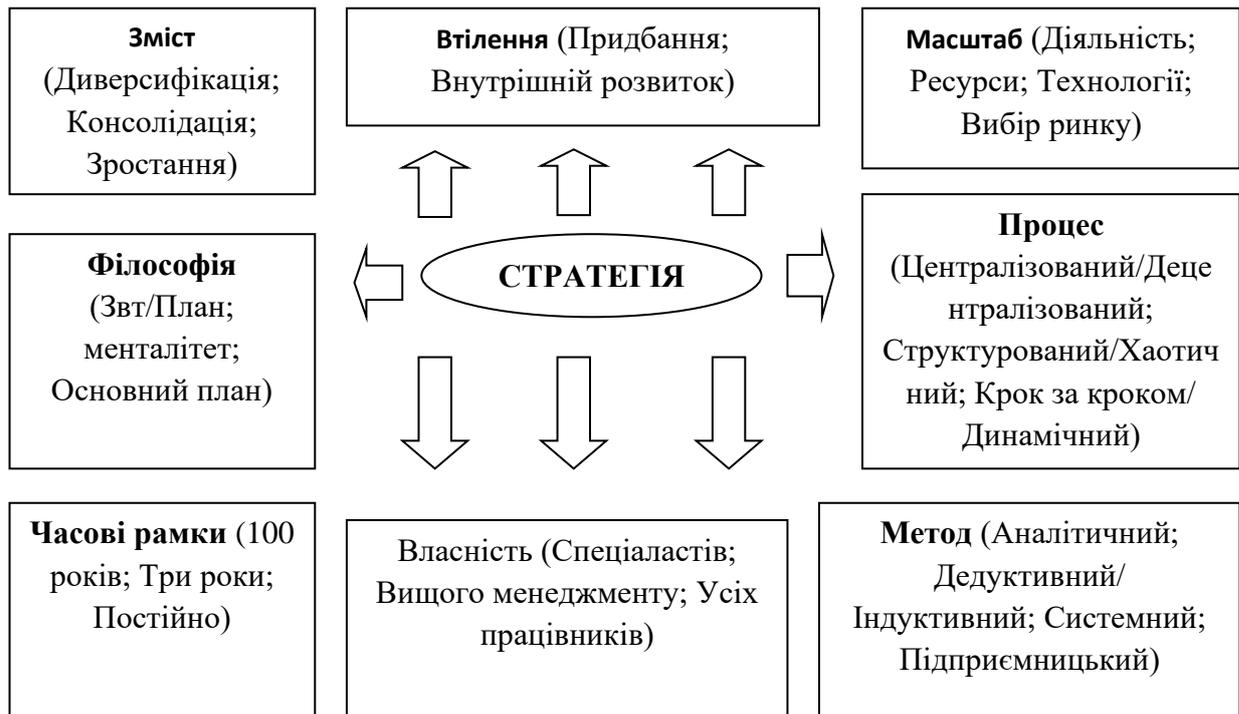


Рис. 1.1. Аспекти розуміння стратегії [5]

Багато з процесів розробки стратегії, що використовуються підприємцями й зараз при виході на іноземний ринок, базуються на наукових основах таких теорій, як школа проектування, SWOT аналіз, проект PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток), матриця «зростання/доля ринку» Бостонської консалтингової групи, інструмент McKinsey - матриця «стратегічне планування бізнесу», а також ряд інших, менш відомих інструментів, таких як матриця життєвого циклу компанії ADL, матриця дивізіонального планування компанії Larange, аналіз кінцевої гри компанії Harrigan-Porter [8].

Рис. 1.2 [18] підсумовує основні етапи цього еволюційного процесу і наводить приклади розроблених методик та інструментів. Ця схема доводить, що формулювання та втілення стратегії, які раніше вважались окремими поняттями, зараз об'єднано в динамічному підході, який включає обидва поняття.

Інший напрямок дослідної роботи було присвячено визначенню загальних правил та понять. Наприклад, М. Портер [39] запропонував три типи стратегій для покращення конкурентного положення компанії, які, на нашу думку, можна активно застосовувати на новому ринку: лідерство у витратах, диференціація та

концентрація. Вчений переконує, що компанія повинна зробити вибір між цими стратегіями, якщо вона хоче досягти конкурентних переваг. Це означало б, що вона повинна або встановлювати нижчі ціни, ніж конкуренти, або урізноманітнити свої пропозиції так, щоб вони сприймалися як такі, що виграють у порівнянні з пропозиціями конкурентів.



Рис. 1.2. Еволюція розвитку стратегії [18]

Ми повністю розділяємо концепцію аналізу галузі або нового ринку, представлену М. Портером (рис. 1.3) [39]. Найбільш важливим, на нашу думку, тут є те, що вчений проник у сутність структури в різноманітних конкурентних середовищах. Його концепція називає п'ять конкурентних сил, які визначають привабливість певної галузі або ринку. Цими рисами є:

- вхідні бар'єри при проникненні в галузь або країну нових конкурентів;
- загроза продуктів-замінників;
- вплив покупців, що дозволяє їм відстоювати свої інтереси;

- вплив постачальників, що дозволяє їм відстоювати їх інтереси;
- суперництво між існуючими конкурентами в галузі.



Рис. 1.3. Аналіз галузі та нового ринку [39]

Дослідження таких вчених, як Х. Келлер [23], І. Липсиц, М. Хучек [50] та були зосереджені на аналізі організаційної структури та цінностей з метою виявлення потенціалу успішної діяльності при виході на ринок іншої країни. Приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації. Ресурси і можливості можна черпати з різних сфер діяльності організації, і задача розробників стратегії полягає в тому щоб визначити, які з них доцільно застосувати для того, щоб вирізнитись з-поміж конкурентів на новому ринку. Такими можуть бути ресурси, які:

- підвищують конкурентоспроможність компанії на зовнішньому ринку шляхом зменшення витрат (наприклад, виробнича потужність, виробничий процес, доступ до сировини, та ін.);

- можуть бути використані для диференціації діяльності (досвід роботи на інших ринках, канали розподілу, відомі торгові марки та ін.);

- мають вплив на ринкову владу (розміри фірми, фінансові можливості, розвиненість мережі ін.);

- ускладнюють іншим вступ на цей ринок (патенти, доля ринку та ін.) [7].

Рис. 1.4 [43] представляє схему ресурсного підходу до формулювання стратегії в графічній формі.



Рис. 1.4. Ресурсна теорія в стратегічному аналізі [14]

Інші вчені-економісти [15, 30] підкреслюють, що успішна діяльність на новому ринку не може бути побудована на стратегіях, які успішно використовувались в минулому на іноземних ринках або на ринку власної країни. Успішні організації — це ті організації, які фокусуються на нових концепціях, творчості та втіленні новаторств у стратегії. Такий підхід, у свою чергу, вимагає залучення великої кількості працівників, формування стратегічних знань в компанії та застосування підходу системного мислення під час розробки стратегії.

Всупереч тому, що зацікавленість у більш динамічному підході до втілення і розробки стратегії, сучасні дослідження пропонують надто мало відповідей на запитання, як її можна досягти. Запропоновано тільки невелику кількість концепцій, які окреслюють основні параметри динамічного підходу .

На думку авторів, щоб розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринок була динамічною, її потрібно трактувати як частину персоніфікованих обов'язків, а не як централізовану функцію. Розподіл відповідальності за стратегію таким чином забезпечує підвищення рівня знань, необхідних для

постановки стратегії, а потенційні ризики і час, необхідний для її втілення, суттєво зменшуються.

Якість формульованих стратегій залежить від якості використовуваних знань. Це, в свою чергу, залежить від ефективності управління процесом набуття знань всередині компанії. В динамічних середовищах умови, які лежать в основі стратегії, часто змінюються до того моменту, поки стратегію впроваджено. Розробку і впровадження стратегії, таким чином, необхідно розглядати як постійний процес навчання, отже, якість стратегії прямо залежить від якості пізнавальних а також поведінково-навчальних механізмів організації. Система оцінки діяльності може забезпечити необхідний зворотній зв'язок в процесі навчання за умови, якщо враховано усі етапи розробки стратегії та процесу її впровадження, а також систему цінностей компанії [2].

Швидкість, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання стратегії та ступеня підтримки стратегії та напрямків діяльності в організації. Організації можуть швидко змінити свій стратегічний напрямок у відповідності до змін в конкурентному середовищі, коли вони можуть створити велику кількість стратегічних альтернатив шляхом комбінації образних спонукальних процесів. Для швидкого впровадження стратегії на іноземному ринку необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій.

Досягнення вищезгаданих результатів вимагає від будь-якої організації застосування структурованої схеми розробки та впровадження стратегії, і дає змогу реалізувати наступне:

- 1) ставити цілі;
- 2) обговорювати цілі;
- 3) поширювати та застосовувати знання як всередині організації, так і за її межами;
- 4) брати обов'язки шляхом передачі відповідальності за розробку стратегії;

5) формулювати стратегії в найбільш оптимальному для компанії розрізі, де існують стратегічні знання;

б) мати показники оцінки діяльності, індикатори ведення бізнесу, які постійно оновлюються у відповідності до системи цінностей організації та її цілей;

7) виправляти стратегії з метою:

– усунення або зменшення конфлікту цілей між структурними підрозділами;

– мінімізація збігу стратегій та марних зусиль;

– координація напрямків діяльності, що охоплюють декілька підприємств та областей;

– утримання однакового для всіх напрямку та мети.

Ми розділяємо думку вчених [17, 46], що вимог стосовно швидкості, гнучкості та підтримання загального напрямку й структури можна дотриматись, якщо виробити систему, яка б визначала загальні цілі та границі, а не тільки забезпечувала б керівництво та контроль. Більше того, динамічний підхід до формулювання та впровадження стратегії вимагає структури та культури, яка б:

– була сприятливою та надавала підтримку;

– забезпечувала високій ступінь свободи для працівників та підрозділів підприємства в процесі прийняття рішень;

– делегувала обов'язки та вимагала відповідальності за кожний зроблений крок;

– створювала систему зобов'язань та лідерства;

– динамічно пристосовувала організаційну структуру до вимог, що змінюються;

– ставилась до людей та команд відповідно до їх завдань і ролі в діловому процесі, а не як до членів ієрархічної структури;

– давала б командам та працівникам право вибору нових можливостей діяльності та реалізації їх ідей у співпраці з потенційними клієнтами.

У динамічному середовищі зростаюча складність комерційних задач також вимагає тісної співпраці працівників різних сфер компанії для оптимізації використання методичної бази, що сприятиме вирішенню проблем та підвищенню рівня творчості у розробці пошуку відповідей [15].

Таким чином, із вищесказаного можна зробити висновок, що розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринок повинна бути динамічною, швидкістю, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання стратегії та ступеня підтримки стратегії та напрямків діяльності в організації. Для швидкого впровадження стратегії на іноземному ринку необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій.

## **1.2. Види стратегії виходу іноземної компанії на зовнішній ринок**

Прагнення до збільшення частки ринку та зростання прибутків спонукає компанії виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на наявність чинника невизначеності у зовнішньому середовищі підприємство прагне розширювати свою присутність на світовому ринку. Тому для будь-якої фірми, яка має на меті створення конкурентоспроможного бізнесу, першочерговим завданням стає вибір та розробка ефективної стратегії виходу на зовнішній ринок.

У сучасній економічній науці існують багато схем класифікації стратегій виходу на зовнішній ринок залежно від того, який чинник приймається за основний критерій диференціації. Більшість вчених виділяє три основні групи стратегії виходу на зовнішній ринок: експортні, контрактні та інвестиційні (табл.1.1) [31, с. 47].

Наведена класифікація стратегій виходу на зовнішній ринок відображає принципові відмінності між різними стратегіями у період становлення та

первинної експансії компанії. Відповідно до цього було виділено 3 основні групи стратегій. До першої було віднесено продаж готової продукції незалежному від підприємства іноземному контрагентові для кінцевого споживання, використання у виробничих цілях чи перепродажу. Ця схема за всіма критеріями підпадає під визначення експорту, тому всі стратегії доцільно об'єднати в групу експортних стратегій. При використанні стратегії експортування ризик компанії обмежується вартістю поставленого зарубіжному контрагенту товару та втраченою потенційною вигодою, тому ця група стратегій є найменш ризикованою.

Таблиця 1.1.

## Основні стратегії виходу на зарубіжні ринки [31, с. 47]

Стратегія виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереженні контролю над виробництвом продукції</li> <li>- Підтримка національного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами</li> <li>- Чутливість до коливань валютних курсів</li> </ul>
Контрактні коопераційні угоди Ліцензування Франчайзинг	Невисока потреба в інвестиціях	Мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мінімальність ризику</li> <li>- Потреба у менших затратах, ніж у разі створення власної виробничої філії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необхідність високо деталізованої контрактної роботи</li> <li>- Складність управління</li> </ul>
Створення за кордоном власної виробничої філії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення повного контролю</li> <li>- Локалізація виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необхідність значних інвестицій</li> <li>- Можлива непопулярність політичного погляду</li> </ul>

Стратегія експортування є найменш капіталомістким та ризикованим способом виходу на зовнішній ринок, оскільки передбачає мінімальний рівень інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань, потребує незначних

змін у товарному асортименті підприємства, його структурі та забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу з нього.

За інтенсивністю і обсягами розрізняють стратегії нерегулярного та регулярного експорту. Нерегулярний експорт — це пасивний рівень зовнішньо-економічних відносин, коли підприємство час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим оптовикам, що представляють закордонних покупців. Стратегія регулярного експорту використовують компанії, які мають на меті розширити свої зовнішньоторговельні операції на конкретному ринку.

Експортні стратегії можна поділити на пасивні та активні. Визначальною особливістю стратегій пасивного експорту є те, що продукція продається на зовнішньому ринку без активної участі компанії, наприклад, через експортного посередника. Водночас при застосуванні активного експорту компанія сама шукає ринки та формує канали збуту. Ця форма експорту складніша від попередньої, однак дозволяє значно підвищити контроль і прибутки [13, с. 255].

За формою організації розрізняють стратегію прямого та непрямого експорту (рис. 1.5) [45]. За непрямого експорту підприємство користується послугами посередників, а при використанні стратегії прямого експорту компанія виходить на міжнародні ринки шляхом продажу через власний торговельний персонал.

Стратегія непрямого експортування застосовується компаніями при збуті стандартизованого промислового устаткування та споживчих товарів; при просуванні нової продукції; у разі відсутності власної збутової мережі та реалізації продукції на окремих важкодоступних і маловідомих ринках.

У міжнародній практиці під час використання стратегії непрямого експорту значна увага приділяється співпраці національного виробника з посередницькими фірмами: компаніям з управління експортом експортно-імпортними та міжнародними торговельними компаніями та комерційними посередниками [27, с. 116].

Комерційні посередники відіграють значну роль в експортних операціях. Зазвичай їх розрізняють за двома ознаками: винагороді (торгова націнка або

комісійні) і сталості зв'язків з експортером.

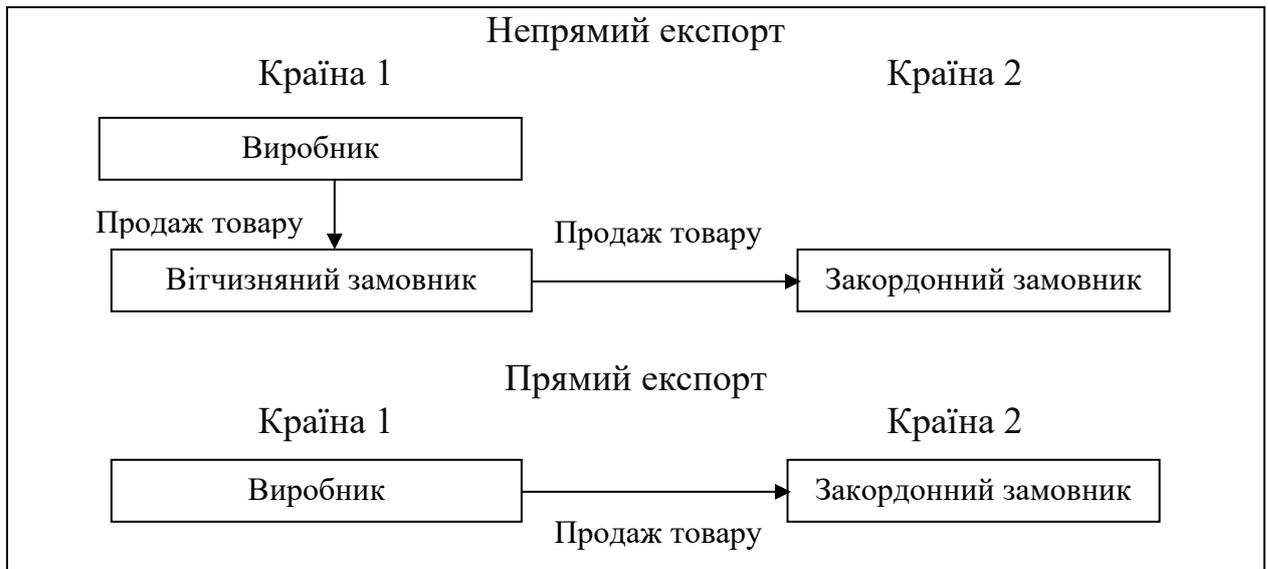


Рис. 1.5. Експортні стратегії за формою організації діяльності [45]

До основних видів посередників, що працюють у сфері міжнародної торгівлі можна віднести: міжнародного маклера, який шукає і налагоджує контакти, не одержуючи повноважень продавця і покупця, працює за комісійні (куртаж) з обох сторін угоди; агента із закупівлі, що виконує доручення покупця знайти за кордоном товар визначеної якості і за визначеною ціною, з конкретним терміном постачання; агента з продажу, що виконує доручення експортера вивчити ринок, продати і поставити товар, виписати рахунок на умовах одержання комісійних у відсотках від ціни; концесіонера, у якого тісний зв'язок з експортером, працює на умовах контракту і виконує три основні функції: торгіву, технічну, фінансову; імпортера-дистриб'ютора, який укладає контракт з експортером, сам виписує рахунки й інформує про покупців.

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й певні недоліки, до яких можна віднести ізольованість виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар; залежність експортера від посередника; недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера.

Водночас через відповідне зростання ризику та управлінських витрат непрямий експорт іноді виявляється дешевшим та безпечнішим [29].

Експортна стратегія міжнародної корпорації передбачає орієнтацію виробництва в країні базування на іноземні ринки та потреби іноземних споживачів. Міжнародні корпорації прагнуть максимально збільшити кількість ринків збуту власної продукції, оскільки це призводить до нарощування обсягів продажу та сприяє іміджу фірми у світі.

Основною стратегією завоювання українського ринку є експортні стратегії. Популярність даної стратегії пояснюється, з одного боку, високим ринковим потенціалом, а з іншого – високими показниками інвестиційного ризику в Україні.

Найчастіше експорт здійснюється через представництво або дилерську мережу місцевої компанії, яка отримує статус офіційного імпортера. Наприклад, корпорація «Hewlett-Packard» працює виключно через партнерів, створюючи дилерську мережу. Так, на українському ринку її продукцію постачають три дистриб'ютори-оптовики: «Soft-Tronik», «Universe Trading» та «Квазар-Мікро» (табл. 1.2) [3].

Таблиця 1.2

Компанії, які використовують експортні стратегії  
при виході на ринок України [3]

№	Назва підприємства	Галузь	Стратегія	Спосіб виходу
1	Hyundai Motor Company	Машинобудування	експорт	Дилерська мережа: 62 дилерських центрів
2	Mitsubishi Motors Corporation	Машинобудування	експорт	Дилерська мережа: 54 дилерських центрів
4	Hewlett-Packard Company	Інформаційні технології	експорт	Дилерська мережа: 3 дистриб'ютори-оптовики та 250 субдилерів
5	Nokia	Телекомунікаційне обладнання	експорт	Представництво: ТОВ «Нокія Україна»
6	Pfizer Inc.	Фармацевтичні препарати	експорт	Представництво: «Файзер Ейч. Сі. Пі Корпорейшн»

Аналіз експортних стратегій, що застосовуються іноземними компаніями в Україні, дозволяє зробити висновок, що експорт продукції, яка не вимагає інтенсивного просування на ринку (продуктів харчування, одягу тощо) здійснюється переважно за рахунок пасивних експортних стратегій. Водночас при експорті товарів, які вимагають інтенсивної сервісної підтримки, ефективним виявляється залучення потужних місцевих збутових мереж або створення представництв та збутових відділень.

Використання експортної стратегії при виході на міжнародні ринки надає компанії-експортеру ряд переваг. По-перше, підприємство має можливість контролювати фінансовий ризик, яким супроводжується його проникнення на зарубіжний ринок, і обирати при цьому прийнятний спосіб такого контролю.

По-друге, експортні стратегії дозволяють компанії проникати на зарубіжний ринок поступово, що дає можливість оцінити місцеві умови та пристосувати свою продукцію до задоволення специфічних потреб споживачів країни. Якщо попит на експортований товар постійно зростає, компанія може використати отриманий досвід в якості бази для розширення своєї діяльності на даному ринку. Наприклад, компанія може взяти на себе збут товарів чи побудувати власне підприємство в країні, споживачів якої вона має намір обслуговувати [56].

Можна зробити висновок, що вихід на зарубіжний ринок, як правило фірма починає з опосередкованого експорту. Якщо результати її діяльності сприятливі, вона еволюціонує в напрямі прямого експорту і лише потім переходить до передачі інтелектуальної власності за кордон та трансферту капіталу.

До другої групи можна віднести контрактні стратегії виходу на зовнішні ринки, коли компанія відповідним контрактом передає свої нематеріальні активи зарубіжному партнеру в обмін на гонорар або грошову винагороду.

Вихід на зарубіжний ринок на договірних засадах без вивозу капіталу можливий при використанні компаніями контрактних стратегій, які передбачають міжнародну кооперацію на основі продажу нематеріальних активів компанії, а саме: технологічних досягнень, навичок та досвіду персоналу,

іміджу. До контрактних стратегій відносять ліцензування, франчайзинг, підрядне виробництво, управління за контрактом.

Ліцензування являє собою ще один спосіб проникнення компанії на зарубіжні ринки. Ліцензування – це процедура, відповідно до якої компанія-ліцензіар надає право на використання своєї інтелектуальної власності (технології, методів ведення бізнесу, патентів, авторських прав, брендів і торгових марок) іншій компанії, компанії-ліцензіату, в обмін на гонорар, ліцензійний платіж або участь у розподілі прибутку. Схематично цей процес представлений на рис. 1.6 [9].



Рис. 1.6. Процес передачі ліцензії [9]

Рішення про використання ліцензування як способу проникнення може бути прийнято під впливом економічних, стратегічних і політичних факторів. Стратегія ліцензування широко використовується для проникнення компаній на зарубіжні ринки з високим ступенем протекціонізму. Крім того, дана стратегія дозволяє компанії скористатися перевагою розміщення виробництва на зовнішніх ринках, уникаючи управлінських та інвестиційних зобов'язань за кордоном.

Підтвердженням співпраці між ліцензіаром та ліцензіатом є укладена ліцензійна угода – договір, відповідно до якого власник науково-технічних досягнень, винаходів, ноу-хау, промислових зразків, товарних знаків і взаємозалежних з ними науково-технічних і інших знань передає і дозволяє

використовувати їх своєму контрагенту в обумовлених угодою межах і на певний строк, а останній зобов'язується вносити обумовлені платежі і виконувати інші зобов'язання, передбачені договором [55].

Ліцензійні стратегії виходу на український ринок використовуються обмеженим колом компаній з огляду на низький рівень захисту прав інтелектуальної власності в країні.

Наступною поширеною стратегією інтернаціоналізації бізнесу є франчайзинг – форма співпраці, в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах [31].

Успіх стратегії франчайзингу базується на дотриманні таких основних принципів, як постійне співробітництво і високий ступінь довіри партнерів; загальні для системи стратегія збуту і цінова політика; спільна присутність на ринку; надання підтримки й обмін інформацією; планування і прогнозування розвитку системи; спільна політика в регіонах діяльності; налагоджена система постачань.

За типом франчайзингової стратегії виділяють: товарний, виробничий, діловий франчайзинг. Товарний франчайзинг – вид діяльності, який передбачає придбання у виробника права на продаж товарів під його торговою маркою.

Виробничий франчайзинг передбачає передачу прав на виробництво і збут під торговим знаком франчайзера продукції з використанням запатентованої технології виробництва, матеріалів, сировини чи вихідного компонента продукції.

Діловий франчайзинг передбачає передачу не лише товарного знака, а й технології ведення бізнесу, апробованої франчайзером. Значна кількість міжнародних корпорацій використовують франчайзинг як спосіб інтернаціоналізації своєї діяльності. Лідером за рівнем проникнення франчайзингу вважають США, де в межах 1,5 тис. франчайзингових мереж працюють приблизно 350 тис. франчайзі, а річний оборот цієї системи перевищує

1,5 трлн. дол. США. В країнах ЄС частка франчайзингу складає 30% (майже 4000 франчайзингових мереж). Мережі ресторанів швидкого обслуговування, такі як «McDonald's», «Dunkin' Donuts», «Baskin-Robbins», «Pizza Hut» і «KFC», відкривають свої ресторани на умовах франчайзингу в усьому світі (табл. 1.4) [1, с. 25].

Таблиця 1.4

10 найбільших компаній-франчайзерів за даними рейтингу

Top 500 Franchises за 2021 р. [1, с. 25]

Місце	Назва компанії	Країна	Галузь	Кількість точок
1	7-Eleven	США	Роздрібна торгівля	37496
2	Subway	США	Громадське харчування	32967
3	McDonald's	США	Громадське харчування	32000
4	KFC (Yum Restaurants)	США	Громадське харчування	22000
5	Europcar	Франція	Оренда автомобілів	13000
6	Pizza Hut	США	Громадське харчування	12700
7	Spar	Нідерланди	Роздрібна торгівля	12196
8	Burger King Corporation	США	Громадське харчування	12000
9	Jani-King	США	Клінінгові послуги	12000
10	Mexx Group	Нідерланди	Роздрібна торгівля одягом	11600

В цілому, франчайзинг в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку, хоча за останні роки кількість франчайзингових мереж почала поступово зростати. Так, у 2020 р. кількість франчайзерів в Україні була на рівні 200. Не зважаючи на порівняно невеликий рівень доходів українців, зацікавленість зі сторони закордонних франчайзерів є досить значною. Франчайзингові стратегії для виходу на український ринок використовують компанії «Mexx», «Nike», «Bosch Service», «Vianor», «Savage» (додаток Б) [48]. По схемі франчайзингу в Україні працюють супермаркети, магазини одягу та взуття, подарунків, заклади громадського харчування (табл. 1.5) [49].

Суттєвим недоліком франчайзингу є контроль якості. В основі франчайзингових угод лежить інформування споживачів про якість продукції фірми через її торгову марку.

Окрім ліцензування та франчайзингу, компанія може використовувати спеціалізовані стратегії виходу на міжнародний ринок, які не потребують довгострокових інвестицій. До числа таких стратегій можна віднести підрядне (контрактне) виробництво, управлінські контракти і будівництво об'єктів «під ключ».

Таблиця 1.5

## Сфери застосування франчайзингу в Україні на кінець 2020 р. [49]

Сегмент	Кількість		
	брендів	франчайзерів	франчайзингових точок
Торгівля	808	219	10196
Послуги споживачам	204	51	801
Громадське харчування	159	73	569
Інформація	71	6	57
Послуги для бізнесу	62	19	113
Виробництво	18	8	4
Усього	1322	376	11740

Стратегія підрядного виробництва полягає в тому, що зарубіжне підприємство бере на себе зобов'язання виготовляти на власних потужностях продукцію, придбання якої гарантує іноземна фірма-замовник відповідно до укладеного договору. Ця стратегія дозволяє компанії скоротити обсяг фінансових витрат.

Різновидом підрядного виробництва є операції з давальницькою сировиною, які полягають у постачанні вітчизняних сировини, матеріалів або напівфабрикатів за кордон, де їх переробляють, а потім повертають у вигляді готової продукції. Так, на основі даної стратегії працює велика кількість українських швейних фабрик (ПрАТ Київське швейне підприємство «Каштан», ТзДВ «Полтавська фірма «Ворскла»).

Управлінський контракт – це угода, відповідно до якої одна компанія надає управлінські, технічні та інші спеціалізовані послуги іншій протягом попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду. В управлінському контракті може

бути також передбачена виплата спеціальних премій за підвищення прибутковості, збільшення обсягу продажів.

Контракт з підрядником, що несе повну організаційну і фінансову відповідальність за виконання робіт (контракт на будівництво об'єкта «під ключ»), – це ще одна спеціалізована стратегія участі в міжнародному бізнесі. Контракт на будівництво об'єкта «під ключ» – це договір, відповідно до якого іноземна компанія бере на себе зобов'язання з проектування, будівництва і оснащення об'єкта з подальшою передачею його замовнику, повністю готового до експлуатації.

Можна зробити висновок, що контрактні стратегії виходу на міжнародний ринок передбачають продаж нематеріальних активів компанії – її технологічних досягнень, іміджу, навичок, досвіду. Ліцензування, франчайзинг, управлінські контракти, підрядне виробництво, проекти «під ключ» створюють можливість підприємству однієї країни отримати доступ до технології виробництва або управління, розроблених в іншій, і тим самим підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Контрактні стратегії проникнення на зовнішній ринок дозволяють компанії інтернаціоналізувати свою діяльність, не вкладаючи капітал у підприємства і виробничі потужності за кордоном. З іншого боку, дані стратегії мають певні недоліки, так, у порівнянні з експортом та власним виробництвом, дані стратегії обмежують можливості контролю за якістю та процесами виробництва, маркетингу та реалізації продукції.

Необхідно відзначити, що при виході на український ринок контрактні стратегії застосовуються обмеженою кількістю компаній, що пов'язано з низьким рівнем захисту прав інтелектуальної власності та труднощами пошуку надійного партнера в Україні.

Кожна з перерахованих стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які потрібно розглядати у контексті, насамперед, особливостей діяльності компанії (додаток В) [3].

Вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства,

масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу та інші умови. В загальному вигляді вибір способу виходу на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями: форма руху капіталу; рівень витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок; ступінь привабливості інвестування; контроль ринку; рівень ризику; можливість виходу з ринку (табл. 1.6) [12].

Таблиця 1.6

## Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок [12]

Критерій	Експортні стратегії	Контрактні стратегії	Інвестиційні стратегії
Рівень витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок	низький	середній	високий
Контроль ринку	низький	середній	високий
Ступінь ризику	низький	середній	високий
Можливість швидкого виходу з ринку	висока	середня	низька

Аналіз перспектив розвитку ринку конкретного товару чи відповідної галузі економіки включає оцінку короткострокових перспектив і довгострокових тенденцій, які слугують в подальшому основою для розробки стратегії фірми.

Вихід на ринок зарубіжних країн може мати певні особливості, однак на шляху до іноземних споживачів підприємство проходить декілька етапів [51]. На першому етапі відбувається вибір місцевого представника із кількох можливих альтернатив. На другому етапі відбувається налагодження взаємовідносин та оцінка потенційних ризиків. Третім етапом є організація власних потужностей на основі спільного або повного володіння через придбання місцевої компанії, заснування нової або викуп частки партнера в спільному бізнесі. На цьому етапі необхідне системне та регулярне фінансове, маркетингове забезпечення для повноцінної реалізації стратегічних інтересів компанії.

Таким чином, вибір стратегії конкретного підприємства залежить перш за все від специфіки його діяльності та від поставлених цілей, яких воно прагне досягти на новому ринку.

### **1.3. Значення прямого інвестування як стратегії проникнення фірми на зовнішній ринок**

При виході на зовнішній ринок все частіше міжнародні компанії обирають стратегію прямого інвестування шляхом створення власних складальних або виробничих підрозділів, філій та дочірніх компаній, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. Основною відмінністю інвестиційних стратегій від експортних та контрактних є необхідність капіталовкладень на цільовому ринку. За визначенням Т. М. Циганкової пряме інвестування — це розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії, величиною у понад як 10 відсотків статутного капіталу, що дає зацікавленій стороні право на участь в управлінні підприємством. При цьому залежно від типу вкладених ресурсів та частки капіталовкладення (і відповідно – ступеня контролю) необхідно розрізняти стратегії з повним та частковим контролем. До стратегій з частковим контролем можна віднести стратегії створення спільного підприємства, а до стратегій, що забезпечують повний контроль – придбання існуючої місцевої компанії та створення власного підприємства (рис. 1.7) [12].

Однією з найпопулярніших інвестиційних стратегій є створення спільного підприємства (СП), тобто юридичної особи, що створюється кількома компаніями для здійснення спільного проекту, що може передбачати як організацію спільного скоординованого виробництва чи збуту, так і об'єднані науково-дослідні чи технічні групи [22]. Внесок у СП кожного з партнерів визначається не лише вкладенням капіталу, часто набагато вагомішим активом служать технології, наявність збутової мережі чи досвід роботи на певному ринку. Самі капіталовкладення теж не завжди піддаються точній кількісній

оцінці: вартість тих самих матеріальних активів за методиками їх оцінки у різних країнах може суттєво відрізнятись.



Рис. 1.7. Типологія інвестиційних стратегій [12]

Найбільш поширеною стратегією виходу на український ринок, яка дає змогу залучити іноземний капітал в економіку, є створення спільних підприємств. У 2020 р. в Україні стратегію спільного володіння використовували 4954 спільних підприємства (додаток Д) [20]. На українському ринку успішно функціонували спільне українсько-англійське підприємство «Галка Лтд», спільне українсько-британське підприємство «Українська чаєрозважувальна фабрика «Ахмад Ті», українсько-німецьке спільне підприємство «Мефферт Ганза Фарбен», спільне українсько-британське підприємство «Полтавська газонафтова компанія» та ін. [37].

Інвестиційні стратегії з повним контролем – це досить витратний та ризикований спосіб виходу на іноземний ринок. Хоча з іншого боку ці стратегії забезпечують більш високий ступінь контролю компанії за діяльністю її зарубіжних підрозділів і розширюють потенційні можливості отримання прибутку. Становлення повністю контрольованого підприємства за кордоном можливе або шляхом створення власного підприємства, або через придбання діючої місцевої фірми [10].

Стратегія будівництва нових підприємств передбачає організацію діяльності підприємства «з нуля». Дотримуючись такої стратегії, компанія купує

чи бере в оренду ділянку землі, будує нові виробничі або сервісні об'єкти, наймає або переводить менеджерів, рядових службовців і робітників, після чого починає експлуатацію нового об'єкта.

Стратегія створення нових підприємств має ряд переваг. По-перше, компанія має можливість вибрати під будівництво ділянку, яка відповідає необхідним вимогам, і побудувати сучасне підприємство, оснащене новітнім обладнанням. Відкриття таких підприємств створює нові робочі місця, тому місцева влада у багатьох випадках пропонують компаніям різні економічні стимули, щоб привернути будівництво на свою територію. Такі стимули дозволяють компаніям скоротити загальний обсяг витрат. Крім того, компанія має можливість дотримуватися зручних для неї темпів адаптації до національної культури ведення бізнесу, замість того щоб негайно приймати на себе зобов'язання з управління нещодавно придбаної діючої компанією [45].

З іншого боку, стратегія будівництва власного підприємства має також і ряд недоліків. По-перше, успішна реалізація цієї стратегії вимагає багато часу. По-друге, земельна ділянка, розташована у відповідному місці, може виявитися занадто дорогою. Будівництво нового підприємства тягне за собою необхідність узгодження багатьох питань з місцевими та загальнодержавними нормативними актами, крім того, компанія повинна контролювати будівництво нового підприємства. Компанія повинна також найняти місцевих робітників і підготувати їх до виконання своїх обов'язків на необхідному рівні ефективності. І нарешті, будівництво нових об'єктів може посилити ставлення громадськості до компанії як до зарубіжного підприємства.

Наступною стратегією прямого іноземного інвестування є стратегія придбання діючих компаній, які ведуть бізнес у приймаючій країні [44, с. 23]. Процес підготовки угоди про придбання компанії може виявитися дуже складним. Купуючи діючу компанію, покупець отримує контроль над виробництвом, персоналом, технологією, торговими марками та мережами розподілу придбаної фірми. На відміну від стратегії будівництва нових

підприємств, стратегія придбання не потребує збільшення виробничих потужностей.

Тим не менш, стратегія придбання діючих підприємств також має ряд недоліків. Компанія-покупець приймає на себе всі зобов'язання (фінансові, управлінські та ін.) фірми, що купується. Наприклад, якщо в придбаній компанії сформувалися незадовільні трудові відносини, не виплачені внески до пенсійного фонду або якщо компанія не виконує свої зобов'язання щодо забезпечення заходів проти забруднення навколишнього середовища, компанія-покупець бере на себе відповідальність за вирішення всіх цих проблем. Як правило, компанії-покупцю необхідно також витратити чималу суму грошей ще до початку діяльності придбаної фірми.

У деяких випадках міжнародні компанії купують місцеві фірми не тільки для того, щоб проникнути на зарубіжні ринки, а й розширити свою діяльність. Наприклад, компанія «Procter&Gamble» проникла на мексиканський ринок побутових паперових виробів, купивши фірму «Loreto», і тим самим додала до свого торговельного портфелю відомі торговельні марки паперових серветок і туалетного паперу, а також діючу систему розподілу продукції [44, с. 25].

Україна як держава, що розвивається, є досить привабливою приймаючою країною для ТНК, про що свідчить активне зростання кількості дочірніх компаній та філій транснаціональних корпорацій у різних сферах вітчизняної економіки. Головними мотивами використання стратегії прямого інвестування при виході іноземних компаній на український ринок є: завоювання нових перспективних ринків збуту, використання українських факторів виробництва, особливо дешевої та водночас висококваліфікованої робочої сили, а також можливість диверсифікації діяльності [16].

Найбільш привабливими для іноземного інвестування галузями української економіки є харчова промисловість, галузі машинобудування і металообробки, фінансова, страхова та торговельна сфери [21].

В Україні представлена значна кількість ТНК, що використовують стратегію прямого інвестування: Nestlé S.A., Mondelize Inc., The Coca-Cola

Company, Procter&Gamble Co., Carlsberg Group, Anheuser-Busch InBev, Cargill Inc. та інші (додаток Е) [42].

Іноземні транснаціональні корпорації готові здійснювати свою діяльність в Україні, проте на заваді їм стають такі фактори, як відсутність сталої стратегії та відповідного національного плану дій держави, недосконалість національного законодавства, нечітка правова система, нестабільність економічної та політичної ситуації, високий рівень корупції.

Можна зробити висновок, що стратегія прямого інвестування забезпечує збереження повного контролю над своїми капіталовкладеннями, сприяє встановленню надійних відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками, передбачає зменшення витрат за рахунок дешевої місцевої робочої сили або сировини.

## **Висновки до розділу 1**

Найважливішим аспектом процесу формування стратегії виходу на іноземний ринок є вибір цільового ринку. Розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринок повинна бути динамічною, швидкість, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання стратегії та ступеня підтримки стратегії та напрямків діяльності в організації. Для швидкого впровадження стратегії на іноземному ринку необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій.

Прийняття рішення щодо доцільності проникнення компанії на той чи інший закордонний ринок залежить від ряду факторів, таких як потенційні можливості цього ринку, наявність конкуренції, політичне і правове середовище, а також соціокультурні фактори. Крім того, в процесі прийняття такого рішення керівництву компанії необхідно ретельно проаналізувати витрати, переваги та ризики, пов'язані з проникненням на кожен потенційний ринок. Після прийняття рішення про розширення міжнародних операцій компанії та оцінки потенційних

зарубіжних ринків необхідно вибрати стратегію проникнення та методи забезпечення конкурентоспроможності на обраних ринках. В економічній літературі виділяють три групи стратегій виходу на зовнішні ринки: експортні, контрактні та інвестиційні, кожна з яких має свої переваги та недоліки.

Найменш капіталомісткою та ризикованою стратегією виходу на зовнішній ринок є експорт. Основними перевагами даної стратегії є незначні витрати на зміну товарного асортименту компанії, мінімальний ризик при вході на зовнішній ринок та легкість виходу з нього. За формою організації розрізняють стратегію прямого та непрямого експорту.

На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності як стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються виробничі потужності. Деякі вчені виділяють окремо контрактні стратегії, до яких включають ліцензування, франчайзинг, управління та виробництво за контрактом. На даний момент контрактні стратегії є недосить поширеними в Україні.

Стратегія прямого інвестування передбачає вкладання капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, філій та дочірніх компаній, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. В Україні представлена значна кількість ТНК, що використовують стратегію прямого інвестування: Nestlé S.A., Mondelez Inc., The Coca-Cola Company, Procter & Gamble Co. та інші.

Отже, вихід іноземних компаній на зовнішні ринки може бути ефективним, якщо спеціалісти із зовнішньоекономічної діяльності володіють теорією і практикою формування стратегії підприємства з урахуванням особливостей конкретних ринків і змін ринкової кон'юнктури.

## РОЗДІЛ 2

### ПРЯМЕ ІНВЕСТИВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ КОРПОРАЦІЇ «NESTLE S.A.» НА РИНОК УКРАЇНИ

#### 2.1. Виробничо-економічна характеристика корпорації «Nestle S.A.»

«Nestle S.A.» (надалі «Нестле») – швейцарська публічна корпорація, яка є світовим лідером в галузі виробництва продуктів харчування. Продукція «Нестле С.А.» присутня на ринках напоїв, кондитерської продукції, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків, професійних продуктів, а також корму для тварин. Крім виробництва продуктів харчування, компанія «Нестле С.А.» також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної промисловості. Сьогодні «Нестле» нараховує 481 фабрику і промислові підприємства у 87 країнах світу. У групі «Нестле» працюють 280 тисяч співробітників [53].

Історія «Нестле» почалася в 1866 році з винайденням швейцарським фармацевтом Генрі Нестле першої в світі молочної суміші для годування немовлят. Використовуючи молоко, пшеничну муку і цукор, Генрі Нестле розробив продукт, який отримав назву «Farine Lactee Henry Nestlé» – «Молочне борошно Нестле» [53].

Генрі Нестле прийняв рішення про використання свого родинного герба – гнізда з пташками – в якості товарного знаку. На швейцарському діалекті німецької мови «Нестле» означає «маленьке гніздо». Один з торгових агентів пропонував замінити гніздо на білий хрест швейцарського прапора, але Нестле відмовився від цієї ідеї.

У 1905 році відбулося злиття, в результаті якого утворилася компанія, яка отримала назву «Nestlé and Anglo-Swiss Milk Company». Вже на початку ХХ

сторіччя компанія володіла фабриками в Сполучених Штатах, Великобританії, Німеччині та Іспанії.

У 1907 році компанія почала завойовувати ринок Австралії, що дозволило вдвічі збільшити обсяг виробництва. В цей же час для забезпечення потреб у цій продукції швидко зростаючого азіатського ринку були відкриті склади в Сінгапурі, Гонконзі та Бомбеї [53].

Тим не менше, основні виробничі потужності все ще розташовувалися в Європі, і початок першої світової війни завдав серйозного удару по діяльності компанії. Все важче ставало отримувати сировину і поширювати готову продукцію. Брак свіжого молока по всій Європі змусив фабрики розпродати практично всі запаси, щоб задовольнити потреби населення.

Але, незважаючи на складнощі, війна створила небачений раніше попит на сухе і згущене молоко, в основному за рахунок урядових замовлень. Щоб впоратися з ними, «Нестле» придбала кілька фабрик у Сполучених Штатах. До кінця війни компанія володіла 40 фабриками, а обсяг виробництва в порівнянні з 1914 роком практично подвоївся.

Повоєнні роки стали найдинамічнішою фазою в історії «Нестле». У цей період зростання компанії ґрунтувалося на розширенні асортименту вироблених компанією продуктів харчування. До «Нестле» приєдналася компанія «Alimentana SA» – виробник супів і приправ «Маггі». Назва змінилася на «Nestlé Alimentana Company». Потім було придбання в 1950 році компанії «Crosse & Blackwell», британського виробника консервованих продуктів, а також компаній «Findus» в 1963 році (заморожені продукти), «Libby» в 1971 (фруктові соки) і «Stouffer» в 1973 (заморожені продукти) [53].

Нарешті, керівництво «Нестле» прийняло рішення вперше вийти за рамки харчової промисловості. У 1974 році компанія стала найбільшим акціонером світового лідера у виробництві косметики – компанії «L'Oreal».

Перша половина дев'яностих років стала для «Нестле» сприятливим періодом: торговельні бар'єри були ліквідовані, а на світовому ринку тривали

інтеграційні процеси. Відкриття Центральної та Східної Європи, а також Китаю, надало «Нестле» нові шляхи збуту своєї продукції.

З 1996 року процеси консолідації знайшли відображення в придбання італійського концерну з виробництва мінеральної води «San Pellegrino» (у 1997 році), купівлі британської компанії «Spiller Petfoods» (1998 року), а також у вирішенні продати торговельну марку «Findus» (у 1999 році) з метою сконцентрувати зусилля на виробництві більш прибуткових заморожених продуктів. Придбання «Spiller Petfoods» зміцнило позиції «Нестле» в Європі на ринку кормів для домашніх тварин, на який компанія вийшла ще в 1985 році, придбавши фірму «Carnation» і її торговельну марку «Friskies». «Carnation» була придбана на аукціоні за 3 млрд. дол. США. У той час вона займала значну частку ринку серед американських компаній-виробників продуктів харчування. Злиття підприємств стало одним з найбільших за всю історію харчової промисловості [53]. Рішення «Нестле» про закриття підприємств з виробництва меленої кави в США («Hill Bros», «MJB», «Chase&Sanborn») дозволить компанії зосередити зусилля на новій елітній лінії «Nescafé», виробництво якої почалося у вересні 1999 року.

Збереження лідируючих позицій в умовах мінливого ринку вимагає від компанії достатньої рухливості. Існуючий асортимент продукції доповнюється, географія діяльності – розширюється. Асортимент продукції «Нестле» постійно розширюється і нині нараховує близько 8,5 тисяч відомих у світі торговельних марок [53].

Серед виробників продуктів харчування «Нестле» відрізняється найбільшими у світі обсягами інвестицій в наукові дослідження і технічні розробки. Така увага до цієї галузі відображає бажання «Нестле» виробляти продукцію не лише смачну, але і корисну продукцію. «Якість продуктів – якість життя» – головне кредо компанії «Нестле» [53].

«Нестле» – транснаціональна компанія, один з найстаріших і найвідоміших виробників продуктів харчування. Має оперативні компанії у 87 країнах світу. Оперативні компанії, що здійснюють поточну діяльність, несуть повну

відповідальність за прибутки і збитки. На сьогодні управління компанією «Нестле» здійснюється Петером Брабеком-Летмате, який є головою Ради директорів, та Паулом Булке, який є виконавчим директором. Організаційна структура управління компанією «Нестле» представлена на рис. 2.1 [53].

87 оперативних компаній «Нестле» закріплені за п'ятьма географічними регіонами (Європа, Центральна Америка, Північна Америка та Великобританія, Азія, Африка). Кожною керує регіональний директор.

Маркетингові функції у штаб-квартирі фірми виконують відділи управління виробництвом і маркетингових послуг. Головними функціями виробничих директорів є пошук ідей нових виробів та ініціювання їхньої розробки, забезпечення обміну інформацією про вироби серед регіонів і ринків. Крім того, виробничі директори розробляють рекомендації щодо торгових марок, каналів збуту товарів, упаковки, реклами [43, с. 26].



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «Нестле» [53]

Ключові фактори успіху компанії «Нестле»: сильні бренди, активна конкурентна політика, висока якість продукції, великий досвід роботи, висока кваліфікація кадрів, чітке виявлення цілей і стратегій розвитку, вдала маркетингова політика, успішна цінова політика та злагоджена робота відділів компанії.

Злагоджена робота відділів компанії займає вагоме місце серед ключових факторів успіху «Нестле» (табл. 2.1) [53].

Таблиця 2.1

## Функції головних відділів компанії «Нестле»

Відділ компанії	Основні функції відділів компанії
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформує необхідних співробітників про маркетингові плани компанії;</li> <li>• планує розміщення обладнання для мерчендайзингу;</li> <li>• збирає інформацію про діяльність конкурентів і розсилає упереджувальну інформацію про їх можливу активність;</li> <li>• розробляє і здійснює маркетингові дослідження ринку</li> </ul>
Відділ фінансів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналізує діяльність кожного окремого дистриб'ютора і рекомендує зміни у структурі та рівні аналізу відпускних цін, оплати праці персоналу, фінансової політики;</li> <li>• здійснює ведення бухгалтерії та фінансове планування</li> </ul>
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує набір кадрів, контроль за ротацією кадрів</li> </ul>
Виробничий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує функціонування виробництва продуктів, їх упаковку та контроль якості</li> </ul>
Технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснює ремонт та обслуговування обладнання компанії</li> </ul>
Торговий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконує функції по збуту;</li> <li>• забезпечує контроль бази клієнтів, їх облік, пошук нових клієнтів;</li> <li>• забезпечує роботу торгових представників;</li> <li>• контролює роботу мерчендайзерів</li> </ul>
Відділ логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить операції та їх контроль по доставці вантажів на склади оптових, роздрібних споживачів або дистриб'ютора.</li> </ul>

«Нестле» почала свою діяльність в Україні у 1994 році [53].

Перш за все «Нестле» закріплює свої позиції і поширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій в місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активну підтримку і просування торгових марок (ТМ) та налагодження національної мережі збуту.

У грудні 1994 року «Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.» відкрило своє представництво в Києві, щоб вести активну маркетингову і рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів, як: «Nescafé», «Nesquik», «Maggi», «Friskies», «KitKat», «Nestle Nutrition», «Purina» та ін.

У 1998 році «Нестле» придбала контрольний пакет акцій одного із значних кондитерських виробників України – ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Встановлюючи на виробництві міжнародні стандарти якості за участю «Нестле», «Світоч» отримав новітнє «ноу-хау» та виробничі технології, впровадження автоматизації виробничих процесів, реконструкцію існуючих та встановлення нових виробничих ліній, національну дистрибуцію та маркетингову підтримку торговельної марки.

У травні 2003 року у Києві засновано ТОВ «Нестле Україна», з метою ведення комерційної діяльності та розвитку дистриб'юторської мережі.

У грудні 2003 року «Нестле» придбала 100% акцій підприємства ЗАТ «Волиньхолдинг» – луцької молоді динамічної компанії, яка випускає продукцію під відомою торговельною маркою «Торчин Продукт». ТМ «Торчин» є лідером на українському ринку холодних соусів (майонез, кетчуп, гірчиця, соуси).

Бізнес «Нестле» в Україні представлений наступними напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, морозиво.

На рис. 2.2. відображено обсяги продажів корпорації «Nestle» за частинами світу. Найбільший обсяг продажів у 2021 р. корпорація здійснювала у країнах Європи (36,2 млрд. швейцарських франків або 33 %). Проте порівняно з 2020 р. продажі у європейських країнах у 2021 р. знизилися на 4,3 %. Другим регіоном за обсягами продажів корпорації «Nestle» є північноамериканський (33,8 млрд.

швейцарських франків або 31 %). Даний регіон характеризувався зростанням продажів на 2 % у 2021 р. порівно з 2020 р. Інші регіони характеризувалися значно вищим темпом росту обсягів продажів у 2021 р. порівняно з 2020 р.: Азія (10,2 %), Океанія (10,7 %), Латинська Америка та Африка (по 6,4 % відповідно) [35].

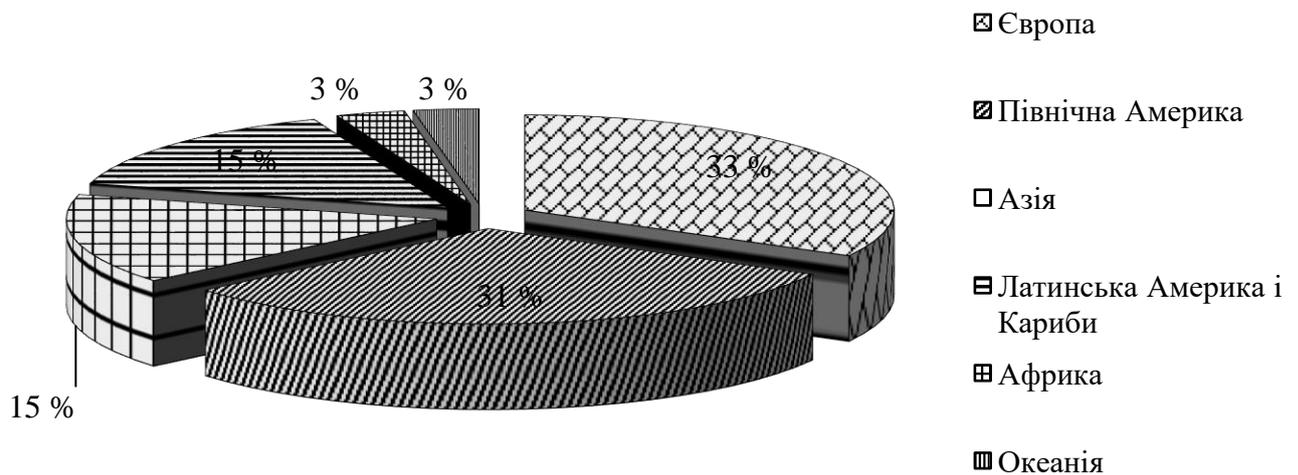


Рис. 2.2. Продажі корпорації «Nestle» по регіонах у 2021 [35]

Наступним кроком дослідження є проведення аналізу фінансово-економічних показників компанії «Нестле» на основі додатків Ж, К [54]. Результати аналізу представлені в табл. 2.2.

Проаналізувавши табл. 2.2 можна зробити наступний висновок, що із зростанням обсягів виробництва збільшився і чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році на 2356 млн. швейц. франки (2,19%), але у 2021 році у зв'язку із скороченням обсягів реалізованої продукції чистий дохід від реалізації скоротився на 2,08% і склав 107618 млн. швейц. франки. Собівартість реалізованої продукції у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшилась на 2302 млн.швейц.франки, або на 5,11%, а у 2021 році у порівнянні з 2021 роком зменшилась на 4,50%.

Таблиця 2.2

## Аналіз економічних показників компанії «Нестле» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-) показника 2020 року порівняно з 2019 роком		Відхилення (+,-) показника 2021 року порівняно з 2020 роком	
				абсолютне, млн.швейц. франки	віднос -не, %	абсолютне, млн.швейц. франки	віднос -не, %
Фінансові результати:							
1.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції,	10755 2	10990 8	10761 8	2356	2,19	-2290	-2,08
1.2. Собівартість реалізованої продукції,	45037	47339	45208	2302	5,11	-2131	-4,50
1.3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування,	13518	21833	14355	8315	61,51	-7478	-34,25
1.4. Чистий прибуток (збиток), млн.швейц.франк	11382	19051	11793	7669	67,38	-7258	-38,10
1.5. Адміністративні витрати;	36512	35832	36270	-680	-1,86	438	1,22
1.6. Витрати на збут;	9104	9084	8420	-20	-0,22	-664	-7,31
1.7. Інші операційні витрати;	13439	10763	17934	-2676	-19,91	7171	66,63
1.8. Фінансові витрати;	3897	- 16884	-12361	-20781	333,26	4523	36,59
Фінансові коефіцієнти:							
2.1. автономії;	0,52	0,48	0,48	-0,04	-7,69	-	1
2.2. маневрування;	0,79	0,61	0,74	-0,18	-22,78	0,13	21,31
2.3. фінансового ризику;	1,11	0,93	1,067	-0,18	-16,22	0,137	14,73
2.4. абсолютної ліквідності;	0,15	0,18	0,07	0,03	20,00	-0,11	-61,11
2.5. швидкої ліквідності	0,61	0,71	0,89	0,1	16,39	0,18	25,35
2.6. поточної ліквідності	0,83	0,99	1,10	0,16	19,28	0,11	11,11
Показники прибутковості:							
3.1. рентабельність обороту, %	10,58	17,33	10,96	6,75	63,80	-6,37	-36,76
рентабельність активів, %	9,87	17,93	10,63	8,06	81,66	-7,3	-40,71
рентабельність власного капіталу, %	20,72	34,69	21,99	13,97	67,42	-12,7	-36,61
цінова сила, млн.шв.фр	0,13	0,15	0,14	0,02	15,38	0,01	-6,67
4. Показники акціонерного капіталу:							
4.1. Сума прибутку на одну акцію, млн..шв..фр	2,78	4,87	2,92	2,09	75,18	-1,95	-40,04
4.2. Балансова вартість на одну акцію, млн.швейц.франки	13,38	14,29	13,28	0,91	6,80	-1,01	-7,07

Джерело: складено автором на основі [52, 54].

Значне підвищення прибутку у 2020 році, головним чином, було пов'язано з виконанням поставлених планів компанії «Нестле». Компанія збільшила інвестиції в свої бренди та інновації, адаптувала свої продукти до потреб покупців і ще більше підвищила ефективність. Ці кроки, разом з узгодженою і дисциплінованою роботою працівників у відповідності з чіткими стратегічними пріоритетами, дозволили досягти високих показників виручки та прибутку в 2010 році. Гарні результати „Нестле” охоплюють всі категорії бізнесу та регіони і демонструють здатність досягати за короткі терміни поставлених цілей, одночасно інвестуючи в довгострокову перспективу [54].

Адміністративні витрати у 2021 році порівняно із 2019 роком зменшилися на 242 млн. швейц. франки, або на 0,66%. В результаті зменшення випуску продукції витрати на збут продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилися на 664 млн. швейц. франки (7,31%). Інші операційні витрати у 2020 році порівняно з 2018-им скоротилися на 2676 млн. швейц. франки (19,91%) за рахунок значного скорочення оборотного капіталу та безготівкових розрахунків, але у 2021 році порівняно з 2020 зросли на 7171 млн. швейц. франки (66,63%). Фінансові витрати у 2020 році в порівнянні з 2019 роком скоротилися на 20781 млн. швейц. франки внаслідок зменшення поточних фінансових зобов'язань, короткострокових інвестицій та кількості придбаних акцій, але у 2021 році в порівнянні з 2020 роком вони знову зросли на 36,59% у зв'язку із відтоком короткострокових інвестицій та зменшенням продажу акцій.

Чистий прибуток компанії «Нестле» у 2021 році зменшився на 7258 млн. швейц. франки або на 38,10% за рахунок збільшення фінансових та інших операційних витрат. Як наслідок, рентабельність обороту у 2021 році зменшилася на 36,76% у порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності [54]. Коефіцієнт автономії у 2021 році у порівнянні з 2020 роком залишився без змін. З одного боку, це свідчить про стабільність компанії, але з іншого, це є негативним, оскільки означає, що рівень фінансової залежності компанії від зовнішніх джерел не

змінився, а залишився високим. Але значення показника у 2021 році наближене до нормативу, а саме 0,48, але не досягає оптимального значення, тобто питома вага власного капіталу в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність, трохи більша 50%.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті [25, с. 38]. У 2021 році порівняно з 2020 спостерігається підвищення коефіцієнту маневрування, що означає збільшення питомої ваги власних оборотних коштів у вартості власного капіталу. Значення цього показника має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства. За 2021 рік його значення змінилося з 0,61 на 0,74, тобто зросло на 21,31%. Показник залишився вищим норми, яка дорівнює 0,5, що є позитивним для компанії.

Коефіцієнт фінансового ризику дає найбільш загальну оцінку в фінансовій стійкості. Цей коефіцієнт зменшився з 1,11 у 2019 році до 0,93 у 2020 році, що є позитивною тенденцією, оскільки знижується залежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів і зростає фінансова стійкість компанії. Але у 2021 році він збільшується на 14,73% і становить 1,067. Крім цього, за звітний період значення даного показника несуттєво виходить за оптимальні межі (0,5 - 1,0), тобто підприємство не повністю залежить від залучених засобів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно [28]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2019-2021 року зменшується з 0,15 до 0,07. Це говорить про те, що на дату складання балансу, компанія здатна погасити тільки 7% поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів та поточних фінансових інвестицій. Значення цього коефіцієнта повинно бути в межах 0,2-0,35, а наш показник набагато віддалився від нормативного, що означає відсутність на підприємстві достатньої кількості грошових коштів для негайного погашення своїх боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (суворої ліквідності) відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови

своєчасних розрахунків з дебіторами [28]. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році склав 0,89, що на 0,18 більше попереднього року, тобто покращився на 25,35%.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну одиницю коштів поточних зобов'язань [28]. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) у 2021 році склав 1,10, що на 0,11 більше попереднього року. Тобто платоспроможність компанії «Нестле» покращилась, але зміни є незначними. Коефіцієнт покриття, що дорівнює 1,10, свідчить про можливість компанії погасити поточні зобов'язання і про те, що компанія успішно функціонує на ринку.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна одиниця коштів, вкладена в активи компанії [47]. Коефіцієнт рентабельності активів у 2020 році становив 17,93, що на 8,06 більше 2019 року, а у 2021 році цей коефіцієнт скоротився на 40,71% і склав 10,63. Цей коефіцієнт означає, що кожний швейц. франк активів створює 10,63 сантимів прибутку, що свідчить про ефективне використання активів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, скільки грошових одиниць прибутку заробила кожна одиниця власних коштів [28]. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2021 році збільшився на 36,61% і становить 21,99, тобто кожний швейцарський франк акціонерного капіталу створює 21,99 сантимів чистого прибутку.

Коефіцієнт цінової сили показує, скільки активів отримувала б компанія на кожний швейцарський франк при гіпотетичній безпроцентній та безподатковій ситуації. Таким чином, за один швейцарський франк активів «Нестле» отримувала б 14 сантимів, що на 1 сантим менше, ніж у 2020 році.

Неважко здогадатися, який показник діяльності компанії викликає найбільший інтерес як реальних, так і потенційних інвесторів. Звичайно ж – сума прибутку на акцію. Показник суми прибутку на одну акцію компанії «Нестле» у

2021 році склав 2,94. Тобто за одну акцію інвестор може отримати 2,94 швейц. франки. Проте цей показник є меншим у порівнянні з 2020 роком на 1,95 швейц. франк і означає, що інвестиційна привабливість компанії «Нестле» поступово зменшується.

Отже, у ході проведення аналізу фінансово-економічних показників компанії нами було виявлено, що «Нестле» – потужна компанія, яка постійно розширює обсяги своєї діяльності. Компанія демонструє життєздатність моделі «Нестле»: органічне зростання бізнесу мінімум на 5-6% на рік у поєднанні з невеликим коливанням показника чистого прибутку, незалежно від зовнішніх економічних умов. 2020 рік виявився для компанії більш успішним, ніж 2021 рік, адже спостерігається збільшення чистого доходу та прибутку, та зменшення фінансових, адміністративних та операційних витрат. А у 2021 році ці показники дещо погіршуються: значення чистого прибутку скорочується, збільшуються адміністративні та операційні витрати.

Коефіцієнтний аналіз показав, що у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком рівень фінансової залежності компанії від зовнішніх джерел коштів залишився незмінним, збільшилася питома вага власних оборотних коштів у вартості власного капіталу та у компанії збільшилась можливість розраховуватися за короткострокові зобов'язання, не продаючи товарно-матеріальні активи.

У 2021 платоспроможність компанії «Нестле» покращилась, але зміни є незначними. Коефіцієнти прибутковості за 2021 рік скорочуються, що свідчать про зниження ефективності використання активів та власного капіталу фірмою.

Проте, «Нестле» сьогодні має унікальну позицію як провідна компанія світу, в основі діяльності якої лежать принципи правильного харчування та здорового способу життя та, яка володіє брендами – лідерами ринку, має глобальний географічний масштаб бізнесу та виняткову команду менеджерів. Насправді, діяльність «Нестле» виходить далеко за межі традиційної харчової промисловості: успіх пов'язаний більше зі здатністю компанії до інновацій та з використанням результатів науково-дослідницької діяльності для виведення на ринок нових продуктів та послуг.

## 2.2. Особливості стратегії виходу компанії на ринок України

Корпорація «Nestlé» розпочала свою діяльність в Україні у 1994 р. з відкриття представництва, що дозволило проводити активну маркетингову і рекламну підтримку всесвітньо відомих брендів. На українському ринку компанія просуває міжнародні бренди, такі як «NESCAFÉ», «Nesquik», «Maggi», «Nuts», «Friskies», «KitKat» та ін., а також локальні бренди – «Світоч», «Торчин», «Мівіна». Для укріплення позицій на українському ринку у 1998 р. корпорація «Nestlé» придбала контрольний пакет акцій одного із значних кондитерських виробників України – ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», надалі ЗАТ «Світоч». Встановлюючи на виробництві міжнародні стандарти якості за участю «Nestlé», ЗАТ «Світоч» отримав новітнє «ноу-хау» та виробничі технології, впровадження автоматизації виробничих процесів, реконструкцію існуючих та встановлення нових виробничих ліній, національну дистрибуцію та маркетингову підтримку торгівельної марки [33].

ПрАТ «Світоч» – це одне з найстаровинніших підприємств України, провідний виробник української кондитерської галузі. Продукція ТМ «Світоч» позиціонується на ринку кондитерських виробів як продукція, виготовлена з натуральних інгредієнтів високої якості та за виключно фірмовою рецептурою, що характеризується сучасними досягненнями кондитерської технології. Під ТМ «Світоч» випускаються два основні типи шоколадних плиток: молочний шоколад і чорний – з високим вмістом какао-продуктів [47].

У травні 2003 р. у Києві засновано ТОВ «Нестле Україна» з метою ведення комерційної діяльності та розвитку дистрибуторської мережі. Також у кінці 2003 р. «Nestlé» придбала 100 % акцій підприємства «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»). ТМ «Торчин» є лідером на українському ринку приправ: майонезів, кетчупів, гірчиці, соусів.

ВАТ «Волиньхолдинг»(зараз ПАТ) зареєстровано у 1994 р. Першим короком компанії була оренда заводу у м. Торчин. У 1995 р. зареєстровано ТМ «Торчин продукт». У 1996 р. компанія приватизувала завод і розпочала власне виробництво.

Стратегічні дії, які обумовили успіх компанії на українському ринку, полягали у наступному:

- придбання нового обладнання, яке дозволило досягти високої та стабільної якості продукції;
- створення дистриб'юторської мережі, яка охопила всю територію України;
- формування сильної торгової марки;
- вдала маркетингова політика.

Корпорація «Nestlé» здійснює масштабні інвестиційні проекти у ПАТ «Волиньхолдинг», впроваджуючи найновітніші технології. З метою збільшення обсягу випуску продукції на підприємстві постійно проводиться модернізація та розширення виробничих потужностей.

Продукція ПАТ «Волиньхолдинг» характеризується досить високою і стабільною якістю, широким асортиментом та зручною упаковкою продукції. У 1997 р. підприємство вперше в Україні розпочало випуск майонезів у гнучкій упаковці. Компанія перебуває у постійному пошуку нових смакових та якісних рішень. Значна увага приділяється питанням вдосконалення якості продукції. Впроваджуються елементи світових систем якості – відбір натуральної, високоякісної та екологічно чистої сировини, контроль матеріалів та продукції за допомогою дотримання рецептур та технологічних параметрів у процесі виробництва [40].

У 2010 р. ТОВ «Нестле Україна» придбала ТОВ «Техноком», виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна». ТМ «Мівіна» займає позицію лідера на ринку продуктів в категоріях «Продукти швидкого приготування» та «Приправи» в Україні [38]. Завдяки розвиненій та ефективній системі логістики та дистрибуції корпорації «Nestlé» в Європі, продукція ТМ

«Мівіна» стане більш доступною для покупців, особливо – в країнах Центральної та Східної Європи. Крім того, у компанії вважають, що інтеграція широкого асортименту кулінарної продукції ТМ «Мівіна» в портфоліо «Nestlé» зміцнить курс компанії на виробництво продуктів економ-класу – споживач отримає продукти харчування за доступними цінами.

ТОВ «Техноком» було засновано у 1993 р. і має два заводи у м. Харкові. У 1995 р. була введена перша фабрика «Мівіна – 1», яка розпочала виробництво вермішелі швидкого приготування під ТМ «Мівіна». На сучасному етапі ТОВ «Техноком» складається з 3-х фабрик: окрім фабрики «Мівіна – 1» до виробничого процесу долучилися фабрики «Паксервіс» (спеціалізується на виробництві картонних виробів, упаковки) та «Мівіна – 3» (виробництво спецій і приправ). На цих фабриках виготовляється вермішель швидкого приготування, рисова вермішель під ТМ «Мівіна», рисові чіпси під ТМ «Бім-Бім», продукти швидкого приготування з м'ясом під ТМ «Домашня мівіна». Фабрики оснащені новітнім японським обладнанням. На території фабрики «Мівіна – 3» побудовано комплекс по переробці м'яса за сучасною технологією, що забезпечує натуральне зберігання м'ясних інгредієнтів.

Система управління якістю – важлива складова підприємств ТОВ «Техноком». Вся продукція ТМ «Мівіна» сертифікована у відповідності до Європейського стандарту менеджменту якості ISO 9001 2000. Продукція виробляється за новітніми технологіями із вітчизняної сировини. Всі інгредієнти – пшеничне і рисове борошно, спеції, рослинне масло, сушені овочі, харчові добавки – тільки високої якості. На етапі підготовки сировини, борошно проходить додаткову очистку через систему магнітів, а вода – через фільтри, які відділяють найменші частинки сторонніх речовин і дають можливість отримати чисті, без будь-яких домішок, інгредієнти. Всі операції, які проходять у процесі виробництва, контролюються електронними пультами управління. Сучасні фасовочні апарати, змішувачі овочів, температурні датчики та інші прилади слідкують за точним виконанням параметрів технологічних процесів. Змішування компонентів у приправах і пюре, паніровці, сухих соусах керується

комп'ютеризованими системами, що не допускають порушень у дозуванні і пропорціях. Готова до відвантаження продукція ще раз проходить контроль якості і складу як на підприємстві, так і в державних органах контролю.

Компанія з оборотом 100 млн. дол. США на рік, в якій працює 1900 осіб, експортує свою продукцію у 20 країн світу, включаючи країни Балтії, Угорщину, Німеччину, Ізраїль, Польщу і Румунію. «Мівіна» – це найвідоміший і успішний бренд на українському ринку продуктів швидкого приготування. У 2019 р. частка ринку в грошовому вираженні ТМ «Мівіна» сягала майже 90 %. Кризовий рік не зупинив, а лише сповільнив зростання [41].

Синергетичний ефект від об'єднання корпорації «Nestle» з українськими компаніями (ПрАТ «Світоч», ПАТ «Волиньхолдинг», ТОВ «Техноком») виражається у правильному розподілі зусиль. Керівництво компанії здійснюється з єдиного офісу (починаючи з розробки стратегії і закінчуючи поставками сировини та пакування), а тому фабрики можуть сконцентруватися лише на виробництві. Завдяки об'єднанню в українських компаній з'явилися джерела дешевшої сировини, зникли проблеми з обіговими коштами. У той же час корпорація «Nestle» змогла не тільки розширити асортиментну лінію солодоців в Україні, але й вийти в лідери українського ринку соусів та продуктів швидкого приготування.

Слід зазначити, що корпорація «Nestle» протягом багатьох років активно використовує стратегію інвестування для виходу на нові ринки, розширення виробничих можливостей та покращення конкурентних позицій компанії. Зокрема, у 1905 р. корпорація «Nestlé» об'єдналася зі своїм давнім суперником – «Англо-швейцарською компанією з виробництва згущеного молока» і була перейменована в «Nestlé і Англо-швейцарська молочна компанія». У 1947 р. «Nestlé» об'єдналася з компанією «Alimentana SA» – виробником приправ і супів ТМ «Maggi», і була перейменована в «Nestlé Alimentana Company». Після цього були укладені такі угоди із придбання корпорацією «Nestlé»: у 1950 р. – британського виробника консервованих продуктів «Crosse & Blackwell», а також

компаній «Findus» (заморожені продукти) у 1963 р., «Libby» (фруктові соки) у 1971 р. і «Stouffer» (заморожені продукти) у 1973 р [19].

У 1974 р. корпорація «Nestlé» стала найбільшим акціонером компанії «L'Oréal» – одного зі світових лідерів у виробництві косметики, таким чином вийшовши за межі ринку продуктів харчування. Пізніше корпорація «Nestlé» здійснила купівлю американського виробника фармацевтичної та офтальмологічної продукції – «Alcon Laboratories, Inc».

У 1984 р. поліпшення економічного становища корпорації «Nestlé» дозволило зробити ряд нових придбань, включаючи купівлю з аукціону за 3 млрд. дол. США найбільшу в США компанію-виробника продуктів харчування «Carnation» (торгова марка «Friskies»). Підписання договору про придбання «Carnation» відбулося у 1985 р. і стало однією з найбільших угод в історії харчової промисловості. Також у 1988 р. була придбана британська кондитерська компанія «Rowntree Mackintosh», що дозволило приєднати бренд «Willy Wonka» до «Nestlé».

Потім були придбані італійський концерн з виробництва мінеральної води «San Pellegrino» (1997 р.), британський виробник кормів для домашніх тварин «Spillers Petfoods» (1998 р.) і «Ralston Purina» (2002 р.).

У грудні 2005 р. «Nestlé» купує грецьку компанію «Delta Ice Cream» за 240 млн. євро, а у січні 2006 р. у повне володіння корпорації «Nestlé» переходить «Dreyer's». Це дозволило «Nestlé» стати найбільшим виробником морозива в світі, який за даними 2010 р. контролює 17,5 % ринку.

У листопаді 2006 р. «Nestlé» здійснює угоду із купівлі підрозділу медичного харчування фармацевтичної компанії «Novartis» за 2,5 млрд. дол. США. У квітні 2007 р. «Nestlé» купує виробника дитячого харчування «Gerber» за 5500 млн. дол. США [19].

Таким чином, стратегія інвестування, що використовується корпорацією «Nestlé», доводить свою ефективність, оскільки «Nestlé» є найбільшим виробником продуктів харчування у світі та характеризується стабільним фінансовим станом. Асортимент компанії становить більше 8000 торгових марок

товарів широкого вжитку. Компанії належать 449 фабрик та промислових підприємств у 83 країнах світу. Основними конкурентами «Nestlé» є компанії «Unilever», «PepsiCo» та «Mondelize». «Nestlé» із значним відривом випереджає їх за рівнем доходів: у рейтингу компаній «Global 500» у 2020 р. корпорація «Nestlé» займає 44 місце, «Unilever» – 121 місце. Доходи «Nestlé» майже у 2 рази перевищують доходи «Unilever». «PepsiCo» та «Mondelize» займають відповідно 171 та 179 місця у списку компаній «Global 500» у 2021 р. [34].

Бізнес «Nestlé» в Україні представлений наступними напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи), продукти швидкого приготування, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, морозиво. Корпорація «Nestlé» просуває як глобальні, так і локальні бренди на ринку України.

Обсяг продажів «Nestlé» в Україні у 2021 р. склав 3,122 млрд. грн., продемонструвавши зростання на 16,2 % порівняно з 2020 р. З 2004 р. «Nestlé» інвестувала в українську економіку 2,5 млрд. грн. У 2021 р. підприємства «Nestlé» в Україні (ТОВ «Нестле Україна», ПАТ «Волиньхолдинг» і ПрАТ «Світоч») виплатили до державного бюджету 206 млн. грн. податків [33].

Загальний обсяг продажів компанії на українському ринку у 2021 р. досяг 4,016 млрд. гривень (з урахуванням фінансових результатів ТМ «Мівіна» за березень-грудень). Зростання продажів склало 30,5 % у порівнянні з 2020 р. (15% без урахування фінансових результатів ТМ «Мівіна»). У 2021 році підприємства «Nestle» в Україні (ТОВ «Нестле Україна», ПАТ «Волиньхолдинг», ТОВ «Техноком» і ПрАТ «Світоч») виплатили до державного бюджету 325 млн. грн. різних податків і зборів. Кількість працюючих на підприємствах «Nestle» в Україні досягла 4,5 тис. осіб. У 2021 р. тривали інвестиції у виробничу інфраструктуру, які склали 64 млн. грн. [43].

Всі основні напрямки бізнесу «Nestle» в Україні продемонстрували темпи зростання, що перевищують середні показники по галузі. Таким чином, компанії вдалося зміцнити свої провідні позиції практично у всіх представлених в Україні

напрямах: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корми для домашніх тварин ті ін.

### **2.3. Розробка та реалізація міжнародної маркетингової стратегії корпорації «Нестле С. А.»**

Кожна компанія, яка успішно працює на зовнішньому ринку, розробляє довгострокові стратегії, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Більшість стратегічних рішень, які приймає компанія, знаходяться у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, звуження або розширення продуктової лінії, вибір постачальників та партнерів – всі ці рішення приймаються у рамках маркетингової стратегії. Від адекватності маркетингової стратегії залежить успіх бізнесу.

Розробка міжнародної маркетингової стратегії включає такі етапи:

- аналіз зовнішнього макро- та мікросередовища;
- маркетинговий аудит внутрішнього середовища;
- аналіз сильних та слабких сторін підприємства;
- розробка плану маркетингу;
- моніторинг та контроль маркетингових заходів [43].

В умовах глобального ринку відбувається постійна конкурентна боротьба між крупними компаніями. Так, і корпорації «Нестле» на світовому ринку протистоїть цілий спектр конкурентів у різних країнах та товарних категоріях (табл 2.3.) [53].

Корпорація «Нестле» діє на ринку харчових продуктів, середовище якого можна визнати як мультинаціональне. Саме тому міжнародною стратегією компанії є багатонаціональна маркетингова стратегія, яка передбачає адаптацію діяльності до умов конктетного ринку.

Таблиця 2.3

## Основні конкуренти корпорації «Нестле» у світі

Товарна група	Конкуренти
Кава та швидко розчинні напої (сухі суміші)	Sara Lee, Kraft foods, Milagro, Moccona, Tchibo
Шоколадні вироби та кондитерська продукція	Group DANONE, Mars, Stollwerk, місцеві виробники
Морозиво та молокопродукти	Group DANONE, Hershey foods, місцеві виробники
Дитяче, лікувальне, спортивне та громадське харчування	Hipp, Nutritek, RJR-Nabisco, Genetic FORCE, Weider, Unileval
Вода та інші напої	Coca-Cola, PepsiCo, IDS Group, місцеві виробники
Кулінарна продукція	Galina Blanca, Unilever, Knorr, Hellmann's, місцеві виробники
Сухі сніданки та каші	Heinz, Nutricia
Корма для тварин	Nutro, Mars, Aller Petfood, Mervo Product, Colgate-Palmolive, Heinz
Заморожені та охолоджені продукти	Hortex. Zgoda, IceBit, місцеві виробники
Фармацевтична продукція	Aventis, Novo Nordisk, GlaxoSmithKline, Gedeon Richter, Sanofi-Synthelabo, KRKA
Косметична та парфумерна продукція	Unilever, Procter&Gamble, Johnson&Johnson, Schwarzkopf&Henkel, Biersdorf AG, Londa GmbH, Avon Cosmetics Ltd, Mary Kay Cosmetics Inc, місцеві виробники

Джерело: розроблено автором на основі [25].

Розробка маркетингової стратегії на новому ринку (у нашому випадку, ринок України) починається з аналізу зовнішнього макро- та мікросередовищ компанії. Аналіз макросередовища (PEST-аналіз) передбачає оцінку політичного, економічного, соціально-культурного та технологічного середовищ. Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища, яке не є підконтрольним підприємству, але здійснює вплив на результати прийнятих стратегічних рішень.

Політико-правове середовище в Україні є нестабільним, особливо враховуючи воєнні дії. Ризики є досить великими. Однак харчова промисловість

(а саме ті її сектори, де працює «Нестле») не є стратегічно важливою для держави, тому втручання уряду є мінімальним. Держава непрямо контролює галузь за допомогою законів.

Аналіз економічного середовища дозволяє констатувати зниження купівельної спроможності громадян, що може зменшити попит на каву, шоколад та інші продукти корпорації «Нестле», однак його рівень у будь-якому випадку залишиться високим.

Корпорація «Нестле» завжди приділяла значну увагу оновленню продукції на основі використання сучасних технологій. Приоритетами компанії завжди буде виробництво високоякісних продуктів для людей. Корпорація «Нестле» підтримує двосторонні зв'язки з науково-дослідними організаціями для поповнення знань з метою вдосконалення якості продукції, що виробляється.

Основними споживачами продукції компанії «Нестле» на українському ринку є люди різного віку із середнім рівнем доходу, переважно ті, які проживають у містах. Продукція компанії розповсюджується в Україні через мережу спеціалізованих магазинів та супермаркетів.

Бізнес «Нестле» в Україні представлений наступними напрямками: кави та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, косметична продукція. Основні конкуренти корпорації «Нестле» на ринку України представлені в табл. 2.4. [53].

Таким чином, можна стверджувати, що компанія «Нестле» сьогодні має унікальну позицію як провідна компанія світу, в основі діяльності якої лежать принципи правильного харчування та здорового способу життя та, яка володіє брендами – лідерами ринку, має глобальний географічний масштаб бізнесу та виняткову команду менеджерів. Наступним кроком у процесі розробки маркетингової стратегії є аналіз чинників внутрішнього середовища. Приділяючи велику увагу бездоганній організації роботи та дисципліні фінансового менеджменту, компанія спромоглася згенерувати потужний імпульс, котрий має забезпечити прибуткове зростання бізнесу.

Таблиця 2.4

## Основні конкуренти компанії «Нестле» в Україні

Товарна категорія	Конкуренти	Частка ринку, що належить компанії «Нестле», %
Кава та напої	Mondelize, Milagro, Moccona, Tchibo, ICD	40
Кондитерські вироби	Roshen, ПАТ «АВК», ПАТ «ВО «Київ-Конті»	25
Кулінарія (холодні соуси, приправи, супи)	Galina Blanca, Knorr, ТОВ Чумак, місцеві товаровиробники	23
Дитяче та спеціальне харчування	Hipp, Nutritek, ОЗДХ, ХЗДХ	20
Готові сніданки	Heinz, Nutricia	25
Корма для домашніх тварин	Mars, Colgate-Palmolive, Heinz	25

Джерело: [53]

З позиції сучасного управління положення компанії на ринку залежить від того, наскільки успішно вона реагує на різні за своєю природою зовнішні фактори з урахуванням власного внутрішнього потенціалу. Для цього у практиці сучасного менеджменту використовується SWOT-аналіз, який пов'язує зовнішні та внутрішні фактори, що визначають подальший розвиток організації. Сильні та слабкі сторони діяльності компанії «Нестле», а також зовнішні можливості та загрози акумульовані у проведеному SWOT-аналізі (табл. 2.5).

Матриця Бостонської консалтингової групи (табл. 2.6) є засобом планування збалансованого портфеля товарів. Враховуючи ступінь товарної диверсифікації корпорації «Нестле» дана матриця дозволяє оптимізувати продуктову політику компанії.

Використовуючи політику товарної та географічної диверсифікації корпорації «Нестле» досягає ефекту глобального синергізму, а стратегія непов'язаної диверсифікації (виробництво косметичної, парфюмерної та фармацевтичної продукції) дозволяє оптимізувати грошові потоки та зменшити ризик діяльності корпорації.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз корпорації «Нестле»

<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- значний досвід діяльності;</li> <li>- широкий асортимент продукції;</li> <li>- всесвітня відомість багатьох брендів;</li> <li>- лідируючі позиції у багатьох галузях;</li> <li>- висококваліфікований персонал;</li> <li>- сучасна система комунікації;</li> <li>- налагоджена система збуту;</li> <li>- якість продукції</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробництво товарів, що швидко псуються;</li> <li>- додаткові транспортні витрати;</li> <li>- наявність віддалених запасів сировини;</li> <li>- значні витрати на адаптацію продукції до місцевих умов</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові ринки та сегменти;</li> <li>- співпраця з іншими компаніями;</li> <li>- розширення асортименту продукції;</li> <li>- задоволення нових вимог покупців;</li> <li>- застосування нових технологій виробництва</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив на діяльність компанії економічної кризи;</li> <li>- коливання валютних курсів;</li> <li>- можливості появи нових конкурентів</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [53].

На основі даної матриці можливо прийняти рішення про необхідність випуску певних товарів, а також виділити товари, виробництво яких слід скорочувати. Також дана матриця може використовуватися для складання перспективного плану випуску кожного товару з урахуванням матриць товарів конкурентів.

Зацікавленість компанії «Нестле» у поліпшенні результатів своєї діяльності породжує необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, що потребує вдосконалення роботи усіх служб та підрозділів корпорації.. Інструментом для вирішення стратегічних задач підвищення конкурентоспроможності може слугувати комплексний підхід по розробці міжнародної маркетингової стратегії компанії «Нестле».

Формування цілей та плану маркетингу передбачає здійснення аналізу товарної, цінової, комунікаційної політики компанії. Компанія «Нестле» застосовує комбінований комплекс маркетингу. Зміст даного комплексу полягає в тому, що певні елементи комплексу маркетингу стандартизуються, а окремі - спеціально пристосовуються до специфіки кожного ринку [53].

Таблиця 2.6

## Матриця Бостонської консалтингової групи товарів корпорації «Нестле»

<i>“Зірки”</i>	<i>“Важкі діти”</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- кава Loumidis;</li> <li>- мінеральна вода Ozarka, Poland Spring, Ice Mountain, Deer Park;</li> <li>- напої Juicy Juice;</li> <li>- молочні продукти Nestle Omega Plus, Baeren Marke, Munch Bunch, Gloria;</li> <li>- дитяче харчування Lactogen, Alete;</li> <li>- спеціальне харчування Modulen;</li> <li>- спортивне харчування Musashi;</li> <li>- кулінарні продукти Ortega;</li> <li>- заморожені продукти Hot Pockets;</li> <li>- охолоджені продукти Lean Cuisine;</li> <li>- морозиво Camy, Savory;</li> <li>- шоколад та кондитерські вироби Rowntrees, Smarties, Butterfingers, Lion;</li> <li>- корма для тварин Cat Chow, Go Cat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кава Ricoffy, Nespresso, Bonka;</li> <li>- мінеральна вода Pure Life, Nestle Aquarel, Buxton, Harzer Grauhof;</li> <li>- напої Milo, Libby’s;</li> <li>- молочні продукти Chamito, La Laitiere, Chambinho;</li> <li>- дитяче харчування Neslac, Nestum, Guigor;</li> <li>- спеціальне харчування Nutren;</li> <li>- спортивне харчування Pomer Bar, Pria;</li> <li>- кулінарні продукти Buitoni, Herta;</li> <li>- шоколад та кондитерські вироби Galak, Polo, Wonka</li> <li>- громадське харчування Davigel;</li> <li>- корма для тварин Fancy Feast, Alpo;</li> <li>- косметика та парфюмерія Labora inn</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>“Дойні корови”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кава Nescafe;</li> <li>- мінеральна вода Vera;</li> <li>- напої Nestea, Nesqik;</li> <li>- молочні продукти Nestle, Koffe-Mate;</li> <li>- дитяче харчування Nestle, Nan, Bona;</li> <li>- кулінарні продукти Maggi;</li> <li>- заморожені продукти Stouffer’s;</li> <li>- морозиво Nestle, Frisco;</li> <li>- шоколад та кондитерські вироби Nestle, Cailler, Kit Kat, Aero, Tempo;</li> <li>- громадське харчування Chef; <ul style="list-style-type: none"> <li>- корма для тварин Friskies, Felix, Tidy Cats, Darling;</li> <li>- фармацевтична продукція Alcon, Galderma;</li> <li>- косметика та парфюмерія L’Oreal</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>“Собаки”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кава Taster’s Choice;</li> <li>- мінеральна вода Acqua Panna, San Bernardo;</li> <li>- напої Calisoga, Nestomalt;</li> <li>- молочні продукти Yoco, Svelty, Molico;</li> <li>- дитяче харчування Good Start;</li> <li>- спеціальне харчування Peptamen;</li> <li>- кулінарні продукти Winiaty;</li> <li>- охолоджені продукти La Cocinera;</li> <li>- морозиво Peters, Heagen Dasz;</li> <li>- шоколад та кондитерські вироби After Eight;</li> <li>- громадське харчування Minor’s;</li> <li>- корма для тварин One, Beneful</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [53].

Як вже було зазначано, корпорація «Нестле» в Україні представлена наступними напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні

соуси, приправи, супи), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, косметична продукція. Корпорація «Нестле» в Україні реалізує концентричну та конгломератну товарну політику. Суть концентричної політики полягає у виробництві та продажу товарів, які є схожими у технологічному та ринковому відношенні (продукти харчування), а конгломератної – у виробництві та продажу товарів, які не пов'язані з вже існуючими (косметика та парфюмерія). Корпорація «Нестле» реалізує такі товарні стратегії: стратегію незмінності товару, тобто товари, які продаються в Україні спеціально не адаптуються під умови даного ринку (щодо більшості товарних груп), а також стратегію адаптації товару (наприклад, коли продукція не відповідає національним стандартам, як у випадку з дитячим харчуванням).

Щодо цінової політики, то корпорація «Нестле» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, тобто дотримання середнього рівня цін при досить високій якості продукції. Але слід відмітити, що враховуючи економічну ситуацію, ціни на товари компанії «Нестле» зростають [53].

Рекламна діяльність – неодмінна складова маркетингових комунікацій - комплексу заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги.

Високоякісна рекламна діяльність компанії «Нестле» займає вагоме місце серед ключових факторів успіху компанії. Щорічно «Нестле» витрачає величезні суми на рекламу власних товарів і займає провідне місце серед глобальних рекламодавців за маркетинговими витратами, глобальні витрати на рекламу у 2021 році склали 2314 млн. дол. США (табл. 2.7) [19].

Зв'язки з громадськістю включають такі основні напрями: публісیتی та спонсорство. Компанія «Нестле» використовує різноманітні форми поширення позитивної інформації про свою компанію та продукцію через засоби масової інформації. Зокрема, «Нестле» підтримує тісні зв'язки із пресою і виступає у світі одним з найактивніших рекламодавців у пресі, витрати на рекламу у 2021 році склали 367 млн. дол. США [19].

Інтернет надає додатковий набір засобів зв'язку з громадськістю. Тому компанія «Нестле» широко використовує Інтернет, застосовуючи основні засоби зв'язку з громадськістю в Інтернеті, до яких відносяться:

– публікація новин і статей в ЗМІ Інтернету, на сайтах інформаційних агентств і традиційних ЗМІ, на інформаційних ресурсах мережевих оглядачів, на спеціалізованих і тематичних серверах;

– здійснення за допомогою Інтернету взаємодії з представниками традиційних ЗМІ;

– проведення в Інтернеті лотерей, конкурсів і інших заходів з їх активним освітленням.

Таблиця 2.7

## Найбільші рекламодавці світу за маркетинговими витратами

Місце		Рекламодавець	Глобальні витрати на рекламу		
2021 р.	2020 р.		2021 (млн. дол. США)	2020 (млн. дол. США)	зміни (%)
1	1	Procter & Gamble Co.	9731	9732	–
2	2	Unilever	5717	5614	1,8
3	3	L'Oreal	5717	3645	10,8
4	4	General Motors Co.	3674	3485	5,4
5	5	Toyota Motor Corp.	3203	3308	-3,2
6	8	Coca-Cola Co.	2673	2356	13,5
7	7	Johnson & Johnson	2601	2489	4,5
8	6	Ford Motor Co.	2448	2846	-14,0
9	10	Reckitt Benckiser	2370	2096	13,0
10	9	Nestle	2314	2291	1,0

Джерело: [64].

Компанія «Нестле» також бере активну участь у роботі з'їздів, семінарів та конференцій. У 2021 році у рамках проведення різноманітних добродійних акцій компанією було виділено продукції на загальну суму більше 2 млн. грн. Благодійна діяльність «Нестле» в Україні головним чином спрямована на допомогу дітям. Більш ніж 10 років компанія надає підтримку дитячій обласній лікарні №1 у Києві. У 2019 році в лабораторію лікарні було передано реактивів на суму понад 40 тис. грн. для проведення складних аналізів на ТОРЧ-інфекції у дітей [85]. Іншою складовою BTL-комплексу є стимулювання збуту, що являє

собою сукупність інструментів та заходів, що стимулюють збут продукції шляхом пробудження у покупців або продавців матеріальної зацікавленості.

Слід відзначити, що останнім часом витрати компанії «Нестле» на стимулювання збуту ледь не в три рази випереджають за своїми темпами витрати на рекламу. Адже, споживачу вже недостатньо просто побачити «творче» звернення до нього на рекламному щиті чи оригінальний ролик по телебаченню. ВТL-заходи дають можливість побачити реальний продукт, отримати споживацький досвід.

Фахівці компанії «Нестле» з прямого маркетингу підтримують тривалі стосунки з покупцями. Наприклад, підрозділ компанії, що виготовляє дитяче харчування, веде базу даних молодих батьків та на ключових стадіях розвитку дитини надсилає поштою шість розроблених персонально для них пакетів знижок й пропозицій. На Web-сервері компанії створена спеціальна сторінка для батьків, де вони можуть отримати інформацію не тільки про продукти компанії, але й знайти корисні відомості про особливості розвитку дітей різного віку, про збереження та зміцнення здоров'я малечі, дізнатись про останні досягнення у галузі педіатрії, знайти будь-яку книгу чи статтю з проблеми, що їх цікавить, в електронній бібліотеці або ж особисто поспілкуватися з фахівцями у діалоговому режимі, отримавши індивідуальну консультацію [22].

Останнім часом спостерігається швидке зростання обсягів продажу компанії «Нестле», що здійснюються через традиційні канали прямого маркетингу (каталоги, прямі замовлення поштою, продажі телефоном).

## **Висновки до розділу 2**

Корпорація «Nestlé» – швейцарська компанія, яка є найбільшою у світі в галузі виробництва продуктів харчування. «Nestlé» належать 449 заводів у 83 країнах. Штат компанії налічує 280 тис. працівників. Продукція «Nestlé» представлена на ринках напоїв, кондитерської продукції, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків,

мінеральної та столової води, а також кормів для домашніх тварин. Крім виробництва продуктів харчування, компанія «Nestlé» також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної промисловості. Сьогодні «Нестле» нараховує 481 фабрику і промислові підприємства у 87 країнах світу. У групі «Нестле» працюють 280 тисяч співробітників. Корпорація «Nestlé» розпочала свою діяльність в Україні у 1994 р. з відкриття представництва. На сьогоднішній день бізнес «Nestlé» в Україні представлений наступними напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, продукти швидкого приготування, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, морозиво. Корпорація «Nestlé» просуває як глобальні, так і локальні бренди на ринку України. «Нестле» закріплює свої позиції і поширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій в місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активну підтримку та просування торговельних марок та налагодження національної мережі збуту.

У ході проведення аналізу фінансово-економічних показників компанії нами було виявлено, що «Нестле» – потужна компанія, яка постійно розширює обсяги своєї діяльності. «Нестле» сьогодні має унікальну позицію як провідна компанія світу, в основі діяльності якої лежать принципи правильного харчування та здорового способу життя та, яка володіє брендами – лідерами ринку, має глобальний географічний масштаб бізнесу та виняткову команду менеджерів.

Корпорація «Нестле» використовує багатонаціональну маркетингову стратегію, яка передбачає адаптацію діяльності з урахуванням потреб ринку певної країни. При розробці міжнародної маркетингової стратегії корпорація досліджує зовнішнє макро- та мікросередовище, а також внутрішній потенціал компанії. Стратегія компанії розробляється з урахуванням власного потенціалу та обмежень зі сторони зовнішнього середовища. Розробка маркетингового плану, який є складовою стратегії підприємства, включає аналіз товарної, цінової та комунікаційної політики.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ «NESTLE S.A.» НА РИНКУ УКРАЇНИ

#### **3.1. Інтеграція маркетингового планування як напрямку вдосконалення стратегії корпорації «Nestle S.A.»**

За сутністю міжнародне маркетингове планування є управлінським процесом створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми на зарубіжних ринках, її ресурсами та шансами в сфері маркетингу, а за формою – це процес розробки маркетингового плану [64, с. 96].

На відміну від стратегії міжнародний маркетинговий план завжди має форму письмового документу, що містить в собі: розподілені за функціональними сферами завдання та заходи розвитку міжнародного маркетингового комплексу; терміни та періоди виконання заходів; прізвища, ім'я та по-батькові виконавців або відповідальних за відповідні заходи; бюджети на виконання запланованих дій. Деталізація міжнародної маркетингової стратегії корпорації «Нестле» у планах при роботі на конкретному ринку дозволить вдосконалити процес контролю за реалізацією стратегії та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Виключно важливим для створення ефективного міжнародного маркетингового плану компанії «Нестле» є вибір методу його розробки. При плануванні «згори-вниз» забезпечується підпорядкованість корпоративним цілям, простота формалізації процесу планування, однак виникає реальна загроза неврахування специфічних особливостей зарубіжних ринків та можливість спровокувати подальшу пасивність персоналу зарубіжних підрозділів, які будуть сприймати план, як нав'язаний зверху. При плануванні «знизу-вгору» підвищується адаптивність до місцевих особливостей, але, як правило, виникає неузгодженість запропонованого плану з корпоративними цілями, завищуються

суми необхідних маркетингових бюджетів. Крім того, застосування методу «знизу-вгору» можливе лише за умов високої кваліфікації менеджерів зарубіжних підрозділів. Тому компанії «Нестле» доцільно поєднувати ці два методи, про що свідчить і досвід міжнародних компаній (табл.3.1) [64, с. 226].



Рис. 3.1. Класифікація міжнародних маркетингових планів [64, с. 98].

Найбільш оптимальним для корпорації «Нестле» за критерієм часового горизонту є складання річного плану та прогнозів по окремих країнах та товарних ринках.

Таблиця 3.1

Пріоритет в прийнятті маркетингових рішень в американських ТНК, % [64].

Пріоритет в прийнятті рішення	Товар	Реклама	Ціна	Канали
Зарубіжна філія	30	86	74	61
Спільне рішення	15	8	20	38
Головна компанія	55	6	6	1

Слід зазначити також, що цілі плану, методи планування, процес інтеграції маркетингових планів по ринках, співвідношення плану та стратегії, пріоритетні заходи міжнародних маркетингових програм, горизонти планування змінюються з підвищенням рівня інтернаціоналізації діяльності компаній, стаючи більш комплексними та складними.

Якщо узагальнено виділити дві ключові стадії інтернаціоналізації – експортування, коли виробництво залишається на національній території та зарубіжне виробництво, коли фірма інвестує діяльність за кордоном, то процес міжнародного маркетингового планування буде мати відмінності за всіма критеріями порівняння (табл. 3.2.) [55].

Найбільшу проблему і в теоретичному, і в практичному плані становить процес організації міжнародного маркетингового планування. Автор вважає за доцільне запропонувати наступну послідовність організації планування міжнародної маркетингової діяльності в компанії «Нестле»: підготовка персоналу; створення інформаційної бази та системи моніторингу зарубіжного середовища функціонування фірми; вибір планового горизонту; вибір об'єкту/об'єктів планування; структуризація суб'єкту планування (створення відповідної організаційної структури); створення моделі організації процесу; розробка схеми поточного та остаточного узгодження; регламентація робіт по термінах виконання робіт; організація системи контролю за виконанням плану.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика процесу маркетингового планування на різних стадіях інтернаціоналізації діяльності фірми [55]

Критерій порівняння	Експорт	Зарубіжне виробництво
Цілі плану	вхід на ринок, розширення діяльності	довгострокова присутність, асиміляція з ринком
Метод планування	«згори-вниз»	переважно «знизу-вгору»
Процес інтеграції маркетингових планів по ринках	проста операція, основана на акумуляції заходів по розділах планів	складний процес узгодження планів головного офісу та філій
Співвідношення плану та стратегії	план є елементом єдиної стратегії фірми	план є синтезом заходів щодо реалізації декількох субстратегій
Горизонти планування	припустиме річне планування на основі стратегії	необхідне поєднання стратегічного, довгострокового та оперативного планування

Ще однією проблемою при започаткуванні міжнародного маркетингового планування є структура плану маркетингу кількість і назви розділів та підрозділів. Автор вважає, що найбільш доцільною є таблична форма міжнародного маркетингового плану, яка із застосуванням інформаційних технологій дає змогу на основі основної таблиця створювати плани по місяцях (декадах або кварталах), виконавцях, ринках, окремих товарах (брендах). При цьому власне маркетинговий план повинен бути лише основною частиною документів міжнародного маркетингового плану (рис. 3.2.) [55, с.68] .

Такий підхід дозволить систематизувати роботу з розробки міжнародного маркетингового плану корпорації «Нестле», підвищити його обґрунтованість, створити інформаційну базу для подальшого планування, підвищити рівень інтегрованості маркетингу з іншими функціональними напрямками діяльності фірми.

Конкретні заходи плану розробляються, як правило, за складовими

маркетингового комплексу, який має свою специфіку в міжнародній діяльності.

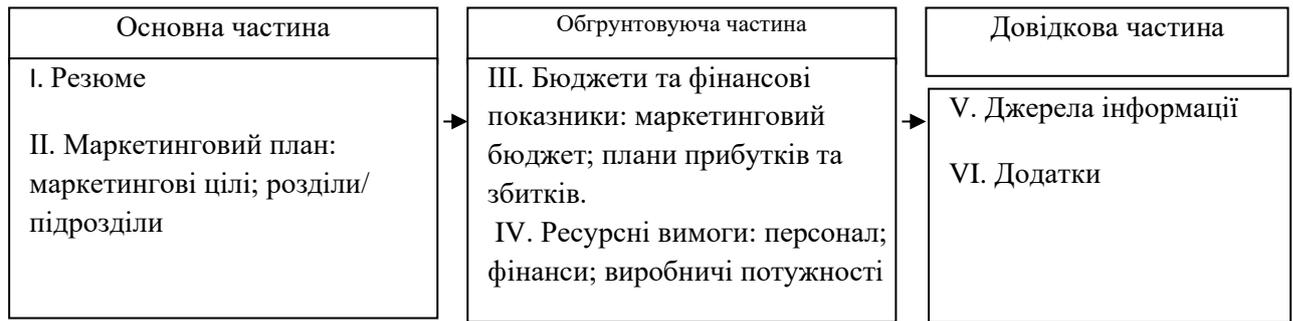


Рис. 3.2. Структура документів міжнародного маркетингового плану [55]

Міжнародний маркетинговий комплекс як оптимальне з огляду на ринкову ситуацію, певні цілі та ресурси фірми, поєднання інструментів маркетингу, є:

– основою для розробки міжнародного маркетингового плану та змістом маркетингових стандартів плану (планових завдань), що є об'єктом контролю в міжнародній маркетинговій діяльності;

– механізмом реалізації міжнародної маркетингової стратегії фірми;  
 – одним з основних елементів стратегії виходу фірми на зовнішній ринок;  
 – системою інструментальних стратегій маркетингу, що дає фірмі змогу досягти своїх цілей на обраних ринках шляхом використання синергічного ефекту продуктової, комунікаційної, розподільчої та цінової стратегій.

До ключових внутрішньофірмових маркетингових процедур міжнародної корпорації «Нестле» належать дії зі створення міжнародних функціональних маркетингових стратегій, серед яких товарна є основою. Процес формування міжнародної товарної стратегії доцільно поділити на такі етапи: 1) визначення попиту на товар по цільових зарубіжних ринках; 2) визначення реальної та потенційної ємності ринку по країнах, урахуваючи стадію життєвого циклу товару та чинники середовища; 3) з'ясування власних конкурентних переваг і конкурентних переваг товарів інших фірм; 4) з'ясування ступеня необхідної конкурентоздатності продукції (по маркетингових елементах товару); 5) аналіз напрямів необхідної адаптації товару, підвищення його конкурентоздатності та визначення попередніх обсягів необхідних ресурсів; 6) формування конкретних

заходів щодо товару (товарного асортименту); 7) розгляд і оцінка розроблених заходів та альтернативних варіантів; 8) вибір остаточного варіанта товарної стратегії та формалізація її в міжнародному маркетинговому плані.

З метою систематизації дій на етапі формулювання конкретних заходів щодо товару корпорацією «Нестле» має бути розроблена класифікація рішень по продукту в міжнародному маркетингу, згідно з якою вони поділені на три групи:

1. Рішення щодо присутності товару на зарубіжному ринку: виведення товару на ринок (час, сегмент, елементи товару, обсяги реалізації, прибутковість); підтримка присутності товару на ринку (адаптація, модернізація, використання елементів завершеного товару, бренд менеджмент, обсяги реалізації, прибутковість); елімінування — виведення товару з ринку (час, період, період виводу, можливі замітники).

2. Рішення щодо присутності фірми (сукупності її товарів) на закордонному ринку: формування товарного асортименту (старий, адаптований, новий товар; стадії життєвого циклу товарів; обсяги реалізації; прибутковість); управління наявним товарним асортиментом (взаємодоповнюваність товарів; пропозиції за номенклатурними позиціями (широта, глибина, насиченість, гармонійність); обсяги реалізації, прибутковість товарів і товарних груп); елімінування — виведення товарів/ товарних груп із ринку (які товари/ товарні групи; коли; послідовність виведення; фінансові аспекти виведення).

3. Рішення за маркетинговими елементами товарів (як для наявних на ринку товарів, так і нових): рішення по товару, що сприймається, - торговельна марка; дизайн; якість; пакування; специфічні характеристики; рішення по елементах завершеного товару - сервіс; гарантії; доставка, монтаж; кредит.

Послідовне прийняття цих рішень дозволяє визначити елементи товарного субміксу, сформулювати товарну стратегію та розробити комплекс заходів щодо її реалізації.

Аналогічні типові рішення й технології формування стратегій мають бути розроблені для комунікаційного, розподільчого та цінового підкомплексів міжнародного маркетингового комплексу. Перед тим, як охарактеризувати ці

розробки по відношенню до міжнародного комунікаційного підкомплексу, необхідно зазначити, що до його складу відносять не лише рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі та PR (традиційний комплекс просування – американська версія), а й виставки-ярмарки, презентації, переговори, безпосередні контакти під час зарубіжних відряджень тощо [42].

Автором запропонована послідовність дій із формування стратегії маркетингових комунікацій компанії «Нестле» є такою: 1) визначення можливостей маркетингової комунікації по цільових зарубіжних ринках; 2) аналіз наявних ресурсів маркетингової комунікації (які методи комунікації фірма вже застосовувала і наскільки успішно, які ресурси можуть бути опановані); 3) встановлення цілей комунікації за принципом «товар-ринок»; 4) формулювання специфічних завдань маркетингової комунікації (по закордонних ринках та методах комунікації); 5) розробка та оцінка альтернативних стратегій маркетингових комунікацій; 6) формування збалансованого комплексу комунікацій у розрізі товар-ринок; 7) оцінка комплексу перед його запуском (чи трансформовані цілі просування у дієві маркетингові заходи та повідомлення, чи правильно визначена цільова аудиторія, чи правильно спрямовано комплекс комунікацій, якою мірою вплив кожного з елементів сприятиме досягненню певних цілей.

Формуванню дієвої стратегії сприятиме розгляд поля таких рішень із міжнародної комунікаційної стратегії: формування мети комунікації по закордонних ринках; оцінка можливості застосування окремих елементів комплексу на іноземних ринках; визначення пріоритетних елементів комплексу по зарубіжних ринках залежно від типу покупця, виду товару, стадії його життєвого циклу, умов споживання (експлуатації) тощо; визначення структури (складу та співвідношення елементів) комплексу комунікацій залежно від попередніх рішень; оцінка можливостей стандартизації чи вимог щодо адаптації комунікацій по закордонних ринках; вибір методу складання та розрахунку калькуляції витрат на просування: «згори-вниз» - розподільчий підхід, «знизу-вгору» - кумулятивний підхід [46].

Не є складністю прийняти рішення з означених питань. Складність в іншому – у виборі правильних рішень. Ідеться про винятковий вплив соціально-культурного середовища цільової країни на міжнародний маркетинговий комплекс, а надто на його комунікаційний елемент, адже саме за його допомогою можна у більшості випадків уникнути адаптації товару, що успішно й роблять ТНК, використовуючи концепцію глобального маркетингу та пропонуючи на більшості зарубіжних ринків збуту стандартизований товар, який став таким саме завдяки комунікативному впливу на споживача, формуванню його споживчих переваг.

Складність урахування в міжнародній маркетинговій діяльності чинників соціально-культурного середовища помножується на проблеми власне його вивчення, зумовлені багатоаспектністю об'єкта дослідження й відсутністю системи чітких показників та критеріїв оцінювання.

Формування міжнародної стратегії розподілу являє собою процес розробки, обґрунтування та ухвалення рішень з двох взаємопов'язаних проблем: побудови каналів і логістики. Рішення щодо каналу розподілу охоплюють такі аспекти: власність, конфігурація каналу (прямий, непрямий), система розподілу (інтенсивна, селективна, ексклюзивна), суб'єкт розподілу (ділер/ дистриб'ютор, агент, оптовик, роздрібна мережа). Логістичні рішення стосуються вибору виду транспорту, системи транспортування та зберігання, надання сервісних послуг, організації виконання замовлень. При цьому метою логістичної діяльності є виконання семи принципів «R» або логістичного міксу (за аналогією з маркетинговим міксом): потрібний продукт, необхідна кількість, визначена якість, адекватне місце, встановлений час, конкретний споживач, прийнятна ціна (right product, quantity, conditions, place, time, customer, cost) [74].

Серед фахівців міжнародного бізнесу сукупність цих критеріїв дістала назву концепції трьох «С» збуту: cost – витрати, control – контроль, coverage – охоплення [63]. Концепція ґрунтовнішого підходу до вибору каналу збуту отримала назву «6 С». В цьому випадку до названих вище елементів «3 С» додаються: обсяг необхідних інвестицій для створення (побудови) каналу –

capital (капітал); характер каналу, його відповідність фізичним характеристикам або іміджу товару, вимогам фірми-виробника (або продавця) та ринку (потенційний посередник повинен мати відповідні торговельні, представницькі, демонстраційні, складські та інші приміщення, а також бути в змозі забезпечити необхідний рівень додаткового сервісу) – character (характер); стабільність, орієнтація посередника на довгострокові відносини – continuity [63].

Однак пріоритетним серед критеріїв вибору каналів збуту є розмір витрат на оплату поточної діяльності посередників. Оскільки в результаті діяльності посередника не створюється додаткова вартість, то всі його витрати можуть покриватися лише за рахунок винагороди, яку виплачують продавці чи покупці. Така винагорода має не тільки покривати дійсні витрати, а й забезпечувати посереднику прибуток, що стимулював би його діяльність. Тим не менш, на світовому ринку, який характеризується як ринок покупця, посередництво в торгівлі розвинуто більше, ніж на окремих національних ринках. Можна навіть сказати, що в міжнародній торгівлі є три рівноправні учасники: виробники, посередники та споживачі. Якщо на внутрішньому ринку фірми часто створюють канали розподілу продукції, то на міжнародному, як правило, використовують наявні. Тому стратегія розподілу продукції на міжнародному ринку об'єктивно концентрується на двох основних проблемах – таких, як вибір посередника та управління його діяльністю.

У цьому плані корисними для корпорації «Нестле» будуть сучасні рекомендації американських фахівців щодо непрямих каналів розподілу: вибирати дистриб'юторів, не дозволяючи їм обирати вас; шукати посередників, здатних розвивати ринок, а не тих, які мають на сьогодні декілька налагоджених контактів зі споживачами; ставитися до місцевих дистриб'юторів як до довгострокових партнерів, а не як до механізму проникнення на зарубіжний ринок; підтримувати вихід на ринок додатковим фінансуванням, менеджерами та обґрунтованими маркетинговими ідеями; переконатися, що дистриб'ютор може забезпечувати компанію адекватною маркетинговою та фінансовою інформацією; від самого початку ввести систему контролю за реалізацією

маркетингової стратегії (позиціювання, формування товарного асортименту, цінова політика тощо); якомога швидше встановити зв'язки між національними дистриб'юторами на цільовому ринку [50].

Винятково важливим елементом управління міжнародним каналом розподілу є система розрахунків з посередником. У міжнародному бізнесі практикується кілька методів розрахунку і виплати винагороди посередникам: різниця між цінами реалізації товарів на ринку збуту та цінами експортерів; процент з експортної ціни; змішана форма (процент з експортної ціни та різниця в цінах); узгоджена тверда сума; сума, розрахована за системою «cost plus»; додаткові заохочувальні виплати.

Виплата винагороди у вигляді різниці між цінами реалізації товарів на ринку збуту та цінами експортерів найчастіше застосовується у разі збуту товарів на умовах договорів консигнації та купівлі-продажу. Цей метод стимулює посередника розширювати обсяги збуту товарів, але не створює у нього зацікавленості у збільшенні експортних цін, що входить у суперечність з інтересами експортера щодо підвищення ефективності експортних операцій. Іншою складністю цього методу є умова достатньо доброго знання експортером цін реалізації товарів на закордонних ринках з метою визначення необхідної різниці цін, яка б оптимально покривала витрати посередника та забезпечувала прибуток. Крім того, експортер повинен мати можливість контролювати коливання цін на ринку з метою корегування експортних цін та підтримки оптимального розміру винагороди посереднику. Для цього доцільно в умови угод з посередником включати зобов'язання щодо періодичного інформування експортера про зміни цін з відповідним документальним підтвердженням.

Встановлення винагороди на основі узгоджених відсотків з експортних цін стимулює посередників як до розширення обсягів збуту, так і до підвищення експортних цін, що збігається з комерційними інтересами експортера. Для операцій на умовах консигнації та купівлі-продажу такий стимул діє, якщо посередники реалізують товари на ринку за цінами, наближеними до експортних, а експортери можуть контролювати їх рівень. Для цього експортерам доцільно в

угодах фіксувати верхні межі відхилення цін реалізації від рівня експортних цін. В угодах також може бути передбачено, що в разі перевищення встановлених меж автоматично підвищуються експортні ціни або зменшується сума винагороди посереднику на розмір такого перевищення. Якщо цього не зробити, то посередник автоматично отримуватиме винагороду за змішаною формою, тобто і відсоток з експортної ціни, і суму різниці цін.

Змішана форма винагороди у вигляді відсотків та різниці цін досить поширена в міжнародній практиці та відповідає комерційним інтересам експортера в разі його можливості оперативного контролювати фактичний рівень цін реалізації на зарубіжних ринках. Винагорода у вигляді твердої, заздалегідь узгодженої суми застосовується при виконанні посередником за дорученням експортера послуг: дослідження ринку, проведення рекламних кампаній, участь у виставках-ярмарках, отримання юридичних консультацій тощо.

У міжнародній торгівлі застосовуються два основні механізми виплати винагород: шляхом утримання посередником належних йому сум з переказаних експортером коштів за поставлені товари; зворотним переказом експортером винагороди з отриманих від посередника коштів за поставлені товари [50, с. 45]. Останній варіант є доцільнішим у відносинах із зарубіжними посередниками внаслідок можливості здійснення експортером контролю та регулювання виплат залежно від виконання посередниками їхніх зобов'язань.

Розглянуті питання можуть бути частиною як розподільчого, так і цінового підкомплексу. Ціна посідає винятково важливе місце у формуванні конкурентоспроможності товару на міжнародному ринку.

Потенціал цінової конкурентоспроможності формується умовами національного виробництва, а маркетинг має відносно невеликий (порівняно з комунікаційним підкомплексом) набір інструментів. Це власне рівень ціни (прейскурант, система знижок та надбавок, форми розрахунків, періодичність платежів, умови кредиту тощо). Коло рішень щодо цінової стратегії компанії «Нестле» на зарубіжних ринках має охоплювати такі аспекти: мета ціноутворення; взаємозв'язок цін на товари в межах номенклатури виробництва;

знижки (їх частота, розмір, умови, надання); надбавки (умови застосування, розмір); співвідношення цін із цінами конкурентів; пріоритетний метод встановлення цін на нові товари, або їх поєднання; цінова стратегія щодо показників «ціна-якість»; цінова стратегія залежно від мети фірми на закордонному ринку; інструменти адаптації ціни (єдині чи гнучкі ціни, округлені чи неокруглені, додаткові знижки, компенсації тощо).

У послідовності формування міжнародної цінової стратегії корпорації «Нестле» доцільно виокремити такі стадії: 1) визначення цілей ціноутворення по зарубіжних ринках; 2) аналіз цінових стратегій конкурентів та рівня їхніх цін; 3) дослідження/ уточнення параметрів цільових мікросегментів, залежності «ціна-якість» та власних стратегічних цілей; 4) розробка та обґрунтування інструментів адаптації ціни (встановлення стандартних або змінних цін, використання єдиних або гнучких, застосування округлених або неокруглених цін; використання залежності «ціна-якість»; застосування додаткових адаптивних інструментів - зміни у преїскурантах, компенсації, додаткові знижки чи надбавки тощо); 5) формування та розгляд альтернативних цінових стратегій; 6) вибір остаточного варіанта цінової стратегії та формалізація її у плані.

Взаємопогодженість між заходами міжнародного маркетингового комплексу має досягатися як на стадії розробки підкомплексів, так і в процесі складання та узгодження маркетингового плану всередині маркетингового підрозділу з іншими службами.

### **3.2. Напрями удосконалення маркетингової підтримки брендів корпорації «Nestle S.A.» на українському ринку**

Незважаючи на складну економічну ситуацію корпорації «Nestlé» вдалося зберегти сильні позиції у всіх представлених в Україні категоріях. Усі основні напрямки бізнесу корпорації «Nestle» в Україні продемонстрували темпи зростання, що перевищують середні показники по галузі. Таким чином, компанії

вдалося зміцнити свої провідні позиції практично в усіх представлених в Україні напрямках.

У сегменті кулінарії обсяг продажів склав 1441 млн. грн. Завдяки придбанню ТМ «Мівіна», компанія значно зміцнила на українському ринку позиції абсолютного лідера як у категорії приправ, так і продуктів швидкого приготування. У сегменті холодних соусів ТМ «Торчин» збільшила продажі своєї продукції і зберігає впевнене лідерство: частка ринку кетчупів склала 63,4 %, майонезу – 23 %, гірчиці – 48,5 %, соусів – 51,9 %, заправки для супів – 97 % [43].

Досить успішним став 2021 р. для сегмента кави та напоїв: об'єм продажів склав 1164 млн. грн., що на 14 % більше в порівнянні з 2020 р. Загальна частка «Nescafe» на українському ринку розчинної кави склала 30,5% у грошовому еквіваленті. «Nescafe Classic» залишається найпопулярнішим напоєм у сегменті середньої цінової категорії, частка ринку становить 51,4 %. У вересні 2020 р. «Nestle» і виробник побутової техніки «Krups» представили в Україні інноваційну систему приготування напоїв «NESCAFE Dolce Gusto». Це абсолютно нова пропозиція для споживача, яка на сьогоднішній день не має аналогів на ринку України. Машина «NESCAFE Dolce Gusto» об'єднує в собі домашню кавоварку та професійний апарат з тиском 15 бар.

Також на українському ринку з'явилася нова розчинна кава «NESCAFE Green Blend», антиоксидантні властивості якої на 70 % більше, ніж у зеленого чаю. Кава позиціонується на ринку як продукт високої якості та корисний для здоров'я: пропорції зелених (35 %) і смажених (65 %) кавових зерен спеціально розроблені, щоб забезпечити не тільки багатий смак і аромат, а й зробити каву ще більш корисною для здоров'я.

У 2021 р. ПрАТ «Світоч» зберіг динамічні темпи зростання, досягнуті після ребрендингу. Асортимент ТМ «Світоч» поповнився низкою нових продуктів, серед яких «Білий шоколад кокос з Філіппінських островів», шоколадні цукерки «Трюфель». У вересні на ринку України знову з'явилися вафлі в шоколаді «Хрум», улюблений продукт кількох поколінь українців. Інновації

торкнулися також і упаковки багатьох продуктів ТМ «Світоч» – вона стала більш сучасною та преміальною. Торгова марка «Nestle Gold Chocolate» також представила на українському ринку цікаву новинку: цукерки в коробці «Полуниця у шампанському» [47].

Бренд «LION» продемонстрував у минулому році рекордне зростання продажів – 78 %. У рамках перезапуску бренду «NUTS» було покращено якість інгредієнтів, модернізовано упаковку продукту, що, поряд з рекламною підтримкою, забезпечило відчутне зростання продажів (на 50 %). У категорії вагових цукерок зростання продажів склало 84 %, зокрема, завдяки як випуску на ринок нових продуктів, так і поліпшенню смаку та упаковки традиційних цукерок.

Підрозділ «Nestle Professional», постачальник інноваційних комплексних рішень у сегменті харчування «поза домом» (для офісів), продовжує впевнено розширювати свою присутність на національному ринку. У 2020 р. обсяг продажів «Nestle Professional» склав 141 млн. грн., продемонструвавши приріст у 15 %. Кількість кавових автоматів, встановлених компанією в Україні, становить на сьогодні 18,5 тис. У 2020 р. підрозділом були представлені нові види професійних кавових рішень: «NESCAFE Milano» і «NESCAFE Alegria». У новій розробці «Nestle Professional», кавовій машині «NESCAFE Milano», вперше використовується чистий екстракт кави, який у поєднанні з сухим молоком значно перевершує очікування споживачів і професіоналів. Кава «BUONDI» у 2020 р. продемонструвала високі темпи зростання – 60 % і залишається найбільш динамічним брендом кави еспресо в сегменті споживання «поза домом». Бренд продовжував активно інвестувати в розвиток культури споживання еспресо в Україну: минулого року за його підтримки було проведено два українських чемпіонати бариста.

У 2021 р. «Nestle Purina» (корми для домашніх тварин) продовжувала зміцнювати свої позиції у преміальному (+ 24 % порівняно з 2020 р.) і суперпреміальному (+ 16 % порівняно з 2020 р.) сегментах. Перш за все зростання було досягнуто за рахунок торгових марок «Friskies» (+ 51 %) і

«Chow» (+ 30 %) у преміальному сегменті і «ProPlan» (+30%) та «Gourmet» (+ 22 %) у суперпреміальному сегменті [43].

Багаторічний успіх «Nestlé» на українському ринку був досягнутий завдяки ряду чинників. «Nestlé» зміцнила свої позиції і розширила свою присутність в Україні за рахунок інвестицій в місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активного просування торгових марок, а також постійного розширення та розвитку національної мережі збуту.

У 2020 р. «Nestlé» в Україні реалізувала ряд масштабних інвестиційних проєктів, спрямованих на подальший розвиток. Придбання ТОВ «Техноком» (м. Харків), виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна», дозволило «Nestlé» зайняти лідируючі позиції у цьому перспективному сегменті ринку.

Поряд з придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності «Nestlé» в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проєкту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe). Практика надання послуг підприємствам «Nestlé» в різних країнах і обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів «Nestlé S.A.» у 20 країнах регіону, таких як Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою «Nestlé» у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. У створення бізнес-сервіс-центру, в якому буде працювати більше 300 фахівців, планується інвестувати 25 млн. швейцарських франків. Львів було обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку «Nestlé» займає в Україні [33].

До ефективних факторів підвищення конкурентоспроможності товару в умовах нецінової конкуренції належить стимулювання попиту за допомогою

реклами, використання торгової марки та належного пакування. Доречним є використання таких видів реклами:

- інституціональна реклама – тип реклами, направлений на покращення репутації фірми, прямо не пов'язаний з рекламою конкретної продукції;
- інформативна реклама – реклама, яка створює первинний попит та інформує споживача про існування товару, його властивості;
- непряма реклама – неявна реклама, рекламування товарів та послуг через інтерв'ю, публікації, радіо і телепередачі, в яких згадується рекламований товар [38].

У 2018 р. корпорація «Nestlé» успішно завершила проект з ребрендингу ТМ «Світоч». Зміни торкнулися стратегічного позиціонування торгової марки, що в повній мірі відображено у новій концепції – «Покоління майстерності. Покоління любові». У 2020 р. в ефір вийшов новий рекламний ролик. Асортимент бренду поповнився цілою низкою нових продуктів, серед яких «Молочний шоколад чорничний йогурт», вагові цукерки «Високий замок», «Шері», коробка з ваговими цукерками «Зоряне асорті», коробки «Світоч Exclusive» та «Палітра Асорті». Також були вдосконалені рецептури популярних вагових цукерок «Мак», «Карпати» і «Спарта». Упаковка всієї продукції ТМ «Світоч» стала більш преміальною.

У 2019–2020 рр. компанія продовжувала активну маркетингову підтримку своїх брендів. У вересні 2019 р. на українських телеканалах з'явився рекламний ролик нових сумішей «NAN2» і «NAN3», у виробництві якого брали участь фахівці відділів дитячого харчування «Nestlé» в Україні. Цей ролик транслюється у кількох країнах Європи [33].

Таким чином, корпорація «Nestlé» веде активну маркетингову підтримку своїх брендів, активно використовує інформативну рекламу, рідше непряму та інституціональну рекламу. Більш активне використання непрямої та інституціональної реклами надасть можливість компанії привернути увагу більшої кількості покупців та зміцнити імідж компанії.

Створення іміджу компанії є одним із важливих заходів щодо зміцнення її конкурентних позицій. Тому одним з головних стратегічних напрямків діяльності «Nestlé» в Україні залишається зміцнення позиції лідера в сфері раціонального харчування і здорового способу життя («Nutrition», «Health & Wellness»), а також позицій «Nestlé» як соціально-відповідальної компанії в рамках глобальної ініціативи «Створення загальних цінностей» («Creating Shared Value»), націленої на вирішення глобальних економічних і соціальних проблем.

Корпорація «Nestlé» застосовує стратегію корпоративної соціальної відповідальності. Компанія постійно прагне звести до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище у всіх сферах своєї діяльності. «Nestlé» дотримується принципів ООН, що регламентують стандарти праці та охорону навколишнього середовища.

У 2020 р. компанію спільно з Міністерством освіти і науки України був продовжений соціальний проект «Абетка харчування», спрямований на підвищення рівня обізнаності та розуміння принципів раціонального харчування та здорового способу життя серед дітей, а також батьків. У минулому навчальному році було розроблено та в якості пілотного проекту впроваджено програму про корисне харчування і здоровий спосіб життя у третіх-четвертих класах середньої школи. Раніше було розроблено програму для дітей перших-других класів. Навчальний курс «Абетка харчування» був включений у програму 38 українських шкіл у 11 обласних центрах, в тестуванні взяло участь 2,5 тис. школярів. Таким чином, можна говорити про створення в Україні, за активної участі «Nestlé», програми, присвяченої принципам раціонального харчування для початкової школи. Кінцевою метою проекту є трансформація нового навчального курсу в окрему дисципліну в рамках загальної системи початкової середньої освіти.

Діяльність корпорації «Nestlé» направлена на безперервне проведення досліджень і пошук нових можливостей для компанії. Капітальні витрати компанії на відкриття нових заводів та науково-дослідних центрів склали 4,3 % продажів [35]. Корпорації «Nestlé» активно розвиває інноваційну діяльність,

використовує сучасні технології, які безперервно оновлюються. Науково-дослідницька та дослідно-конструкторська діяльність компанії направлена не тільки на вдосконалення технологій виробництва самої продукції, а й на виготовлення упаковки, екологічно безпечної для зовнішньої середовища. Таким чином, досягаються високі конкурентні позиції продукції корпорації «Nestlé» як на українському, так і на світовому ринку і диверсифікується діяльність компанії на ринках різних країн.

Для постійного підвищення якості продукції, удосконалення її споживчих властивостей та рівня сервісу потрібно проводити безперервний аналіз зв'язків із постачальниками, які працюють з компанією на постійній основі, а також перевірку якості сировини для виробництва. Корпорація «Nestle» вже розпочала здійснення ряду заходів по залученню українських постачальників до спільної діяльності. Зокрема, у рамках бізнес-ініціативи «Створення спільних цінностей» («Creating Shared Value»), спрямованої на вирішення глобальних економічних і соціальних проблем, компанія продовжила успішну реалізацію програми «Господар». Програма передбачає поступове зниження кількості імпортованої сировини для виробничих потужностей в Україні і залучення місцевих постачальників. Корпорація «Nestle» отримає можливість використання більш дешевої сировини та матеріалів, що дозволить знизити собівартість реалізованої продукції. На сьогодні частка місцевої сировини та пакувальних матеріалів, які використовуються фабриками «Nestle» у Львові (ПрАТ «Світоч») та Волинській області (ПАТ «Волиньхолдинг»), становить 70%.

### **3.3. Шляхи зниження ризиків діяльності корпорації на ринку України**

На основі аналізу фінансового стану корпорації «Nestle» можна зробити висновок, що компанія має досить стабільне та стійке положення, характеризується достатнім рівнем ліквідності. Проте економічна криза

негативно вплинула на діяльність корпорації «Nestle». У 2019 р. спостерігається зниження показників ліквідності, ділової активності та рентабельності внаслідок зменшення обсягу продажів і чистого прибутку. Показники рентабельності корпорації були нижче норми. У 2020 р. ситуація стабілізувалася. Більшість показників фінансового стану корпорації знаходяться у межах нормативних значень. Проте показник рентабельності продажів є нижчим мінімально допустимого рівня рентабельності та потребує підвищення. Показники маневреності власних оборотних засобів та поточної ліквідності, хоча і знаходяться у межах нормативних значень, є досить низькими.

За результатами аналізу показників рентабельності корпорації «Nestle» доцільно здійснити ряд заходів, за допомогою яких можна уникнути негативних тенденцій у динаміці показників діяльності компанії (табл. 3.3) [47].

Таблиця 3.3

Заходи щодо уникнення негативних тенденцій у динаміці показників рентабельності та ліквідності [47]

Негативна тенденція	Заходи
Зниження рентабельності продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз собівартості окремих видів продукції та можливостей удосконалення номенклатури;</li> <li>- установлення найбільш вагомих статей у структурі собівартості та визначення їх впливу на зміну загального показника;</li> <li>- розширення асортименту;</li> <li>- удосконалення заходів маркетингової політики.</li> </ul>
Зниження поточної ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення дебіторської заборгованості;</li> <li>- зменшення кредиторської заборгованості;</li> <li>- зменшення понаднормованих запасів сировини, матеріалів;</li> <li>- продаж або списання непотрібних виробничих запасів.</li> </ul>

Таким чином, корпорації «Nestlé» необхідно підвищити рівень рентабельності, маневреності власних оборотних засобів та поточної ліквідності, які хоча і знаходяться у межах нормативних значень, проте є досить низькими. У політиці формування структури капіталу необхідно намагатися збільшити

ступінь фінансової незалежності і підтримувати високий рівень кредитоспроможності.

Виробнича та торгівельна діяльність корпорації «Nestlé» на ринку України пов'язана з рядом ризиків. Причини можливих негативних фінансових результатів діяльності компанії виникають на трьох рівнях – виробничо-комерційному, інвестиційному та фінансовому. На цих рівнях виникають відповідно виробничо-комерційні (або операційні), інвестиційні та фінансові ризики. Сукупний (господарський або підприємницький) ризик компанії розраховується як сумарна величина ризиків за всіма видами діяльності. Рівень сукупного ризику підприємства знаходиться під впливом багатьох чинників (табл. 3.4) [24].

На практиці вказані ризики тісно переплітаються і представляють собою складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Така природа ризиків формує підхід, згідно якого до фінансових ризиків належать не лише ті ризики, що випливають з фінансової діяльності, а й операційний та інвестиційний ризики. Тому під терміном «фінансовий ризик» розуміють сукупний ризик підприємства. А відтак, фінансові ризики відіграють найбільш важливу роль в загальному портфелі підприємницьких ризиків. Проте, при дослідженні економічної сутності ризиків слід враховувати джерела їх походження – операційну, інвестиційну чи фінансову діяльність підприємства, а також надзвичайну їх рухомість.

Причин виникнення фінансових ризиків дуже багато (рис. 3.4) [36].

Таким чином, за причинами виникнення фінансовий ризик корпорації «Nestlé», що працює на ринку України, поділяється на наступні види.

Соціально-правовий – виникає при нестабільності «правил гри» на фондовому ринку – оподаткування, політичної ситуації, законодавчих гарантій тощо.

Інфляційний – ризик того, що інфляція за своїми темпами випередить зростання доходів за інвестиціями. Такий вид ризику має постійний характер і

супроводжує усі фінансові операції підприємства в умовах інфляційної економіки.

Таблиця 3.4

## Чинники, що впливають на рівень сукупного ризику

Група чинників	Чинники ризику
Виробничо-комерційні (операційні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька ефективність використання основних виробничих засобів;</li> <li>– невдало вибрана або недостатньо диверсифікована асортиментна структура продукції;</li> <li>– висока частка постійних витрат;</li> <li>– високий рівень матеріаломісткості та трудомісткості продукції;</li> <li>– надмірний обсяг страхових і сезонних запасів;</li> <li>– неефективна цінова політика;</li> <li>– неефективні виробничий менеджмент і маркетингова політика.</li> </ul>
Інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення термінів будівництва інвестиційних об'єктів;</li> <li>– істотні перевитрати інвестиційних ресурсів;</li> <li>– відхилення фактичних показників від запланованого обсягу прибутку за інвестиційними проектами;</li> <li>– тривалий термін окупності інвестицій;</li> <li>– невдало сформований фондовий портфель;</li> <li>– неефективний інвестиційний менеджмент.</li> </ul>
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неефективна структура капіталу, надмірне залучення позикових коштів;</li> <li>– висока середньозважена ціна капіталу;</li> <li>– недостатність довготермінових джерел фінансування активів;</li> <li>– низька оборотність оборотних коштів;</li> <li>– недостатня ліквідність активів;</li> <li>– завищений обсяг дебіторської заборгованості;</li> <li>– агресивна дивідендна політика;</li> <li>– неефективний інвестиційний менеджмент загалом.</li> </ul>

Джерело: [24].

Одним з методів мінімізації інфляційного ризику є включення до складу передбачуваного номінального доходу за фінансовими операціями розміру інфляційної премії.

Ринковий ризик виникає в результаті можливого падіння попиту на даний вид цінних паперів, який є об'єктом інвестування.

Операційний ризик – ризик втрат в результаті збою у роботі інформаційних систем або комп'ютерної техніки. Операційний валютний ризик виникає у підприємств під час такої ділової операції, специфіка якої обумовлює проведення платежу або отримання коштів у іноземній валюті не в момент

укладання угоди, а через деякий час. Операційний валютний ризик, оскільки він відображає вплив змін валютного курсу на майбутній потік платежів, впливає на майбутню прибутковість діяльності підприємства. Цей ризик може призвести до зменшення реальної суми виручки у порівнянні з попередніми розрахунками.

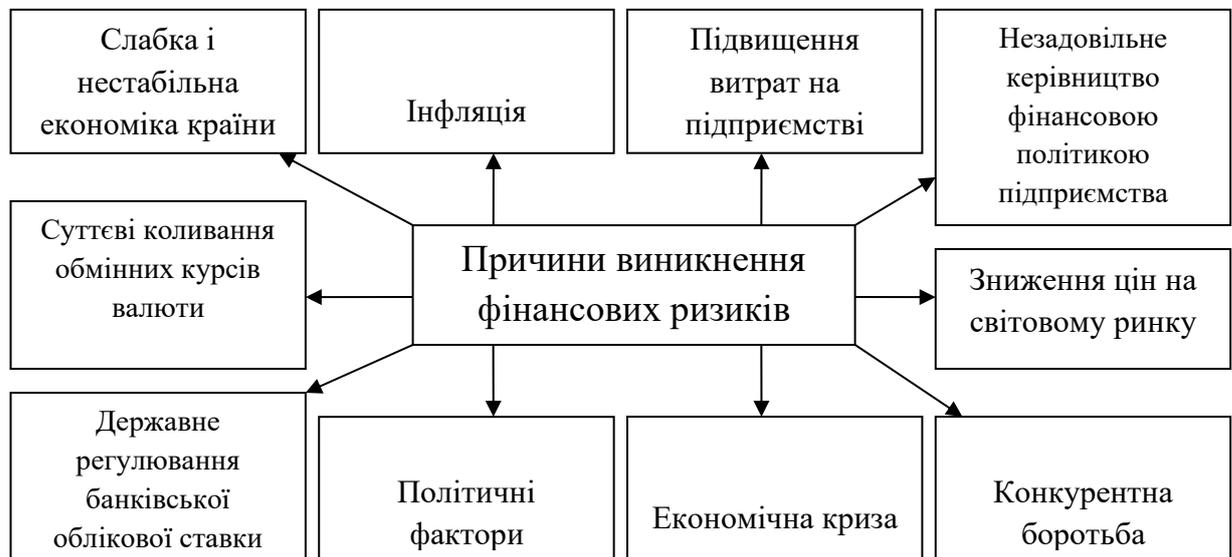


Рис. 3.4. Причини виникнення фінансових ризиків [36].

Функціональний ризик пов'язаний з помилками, яких припустились при формуванні та управлінні портфелем цінних паперів. Селективний ризик – ризик неправильного вибору видів вкладень капіталу. Ризик ліквідності виникає при неможливості звільнити без втрат інвестовані кошти.

Кредитний інвестиційний ризик існує там, де проводяться інвестиції з позикових коштів. Його зміст полягає в тому, що позичальник-інвестор не зможе погасити основний борг і/або належні відсотки через відсутність ліквідних коштів на рахунках до моменту погашення боргу або через недостатню ефективність проекту.

Кредитний ризик може бути викликаний наступними причинами:

- спадом галузі, зменшенням попиту на продукцію, що виробляється підприємством;
- невиконанням договірних відносин партнерами підприємства;

- трансформацією активів підприємства;
- форс-мажорними обставинами [24].

Під податковим ризиком слід розуміти ймовірність втрат, які може понести фірма в результаті кон'юнктурної зміни податкового законодавства або в результаті помилок, допущених фірмою при розрахунку податкових платежів. Таким чином, податковий ризик одночасно належить і до групи зовнішніх фінансових ризиків, і до групи внутрішніх ризиків.

Депозитний ризик – ймовірність виникнення втрат у результаті неповернення банківськими установами депозитних внесків підприємства. Цей ризик виникає відносно рідко і пов'язаний, як правило, з неправильною оцінкою і невдалим вибором банку для здійснення депозитних операцій підприємства. Слід зазначити, що депозитний ризик характерний як для економіки, що розвивається, так і для розвинутої ринкової економіки.

Валютний ризик – ризик отримання збитків у результаті несприятливих короткострокових або довгострокових коливань курсів валют на міжнародних фінансових ринках.

Діяльність корпорації «Nestle» характеризується значним впливом економічного валютного ризику, оскільки компанія використовує близько 30 % імпортованої сировини для виробництва продукції.

Економічний валютний ризик має довготривалий характер і пов'язаний з тим, що підприємство здійснює витрати в одній валюті, а отримує доходи в іншій. В результаті будь-якої зміни валютних курсів може змінюватися фінансовий стан підприємства.

Існує два підвиди економічного валютного ризику: прямий економічний ризик – зменшення прибутку по майбутніх операціях; непрямий економічний ризик – втрата визначеної частини цінової конкуренції у порівнянні з іноземними виробниками. Цей вид ризику особливо шкідливий для підприємств, що представляють країни зі слабо розвинутою економікою [4].

Наступний вид фінансових ризиків – процентний ризик. Цей вид ризику виникає через непередбачені зміни як депозитної, так і кредитної процентної

ставки на фінансовому ринку. Процентний ризик призводить до зміни витрат на виплату відсотків або доходів за інвестиціями і означає зміни ставки доходності на власний і інвестований капітал у порівнянні з очікуваними ставками доходності.

Окремо розглядають бізнес-ризик. Бізнес-ризик – один з видів фінансових ризиків, характерних, у першу чергу, для акціонерних товариств. Він полягає у неможливості акціонерного товариства підтримати дохідність акцію на постійному рівні. Бізнес-ризик виникає, як правило, тоді, коли виробничо-господарська діяльність підприємства є менш успішною, порівняно з тією, що була запланована.

Найбільш ефективними шляхами мінімізації ризиків для корпорації «Nestlé» на ринку України можуть бути наступні заходи.

Для організаційно-виробничого ризику:

1) при високих витратах на виробництво можливо: розробити комплекс заходів щодо зниження собівартості одиниці продукції (наприклад, ліквідація втрат від браку); проаналізувати стан запасів і витрат; провести заміну одних видів матеріалів іншими, більш дешевими; знизити витрати на купівлю, доставку і зберігання матеріалів;

2) при зниженні обсягів виробництва рекомендується: зробити аналіз причин зниження обсягів виробництва; перевірити дійсність та оптимальність планів; провести аналіз постачання матеріалів, сировини; розрахувати і проаналізувати у динаміці наступні показники: коливання рівнів розвитку виробництва, продажу, цін, поставок, обсягу, запасів і сировини та ін.;

3) у випадку неузгодженості взаємодій між різними підрозділами фірми, недостатнього контролю на всіх етапах виробничого процесу необхідно: провести аналіз причин розладу взаємодій у колективі; використовувати в процесі управління компанією мотивацію підвищення ефективності праці робітників; знизити децентралізацію в управлінні; налагодити координацію між службами; забезпечити контроль менеджерів усіх рівнів за роботою підрозділів;

4) для уникнення прийняття невірних рішень керівниками підприємств доцільно: проводити старанний підбір керівників вищих і середніх ланок, ефективну мотивацію і стимулювання їх діяльності; виділяти кошти на підвищення кваліфікації керівних кадрів; залучати до роботи досвідчених експертів – консультантів зі сторони;

5) у випадку зниження рівня конкурентоспроможності компанії слід: переорієнтувати роботу на випуск продукції, яка користується попитом; упроваджувати в новий товар зміни, що покращують його споживчі властивості; продавати свій товар за цінами нижчими, ніж у конкурентів.

Для комерційного ризику:

1) у випадку невірного використання інформації про зовнішнє середовище слід: збирати інформацію про стан зовнішнього середовища; вивчати нормативні документи і закони загальнодержавного характеру; вносити додаткові зміни у бізнес-план, плани виробництва та інвестиційні плани;

2) при незбалансуванні попиту і пропозиції товарів на ринку доцільно; проаналізувати в динаміці величину і структуру поточного дійсного попиту; збирати статистичну інформацію про вплив різних факторів на величину попиту (або експертні оцінки попиту); провести аналіз структури ринку, еластичності попиту по цінах, темпів зростання споживання; ввести цінову дискримінацію; при падінні попиту – негайно здійснити наступні заходи: забезпечити негайне зростання рівня ліквідності за рахунок прискорення реалізації виготовленої продукції, скорочення товарних запасів, закупок сировини, матеріалів; зниження ціни на власну продукцію та збільшення її асортименту;

3) у випадку зростання конкурентної боротьби на ринку необхідно провести детальний аналіз роботи компаній-конкурентів і зібрати наступну інформацію про: асортимент продукції, яка випускається та реалізується; місце конкуруючої компанії на світовому ринку; банки, через які компанія виконує свої операції, їх фінансовий стан і зв'язки з іншими фірмами; прогноз змін стратегії конкурентів і виявлення найбільш небезпечних з них; можливу реакцію конкурентів на ділову активність підприємства;

4) у разі виникнення затоварення продукції у компанії через низький обсяг її реалізації треба: розробити заходи щодо стимулювання продажу продукції; покращити асортимент і якість продукції, що випускається; ретельно підбирати комерційних посередників; стимулювати збут продукції за допомогою реклами;

5) при незадовільному виконанні контрагентом умов договору необхідно: зробити запит у відповідний банк про платоспроможність партнера; при укладенні угоди використати послуги страхової компанії; до укладення угоди ввести в контракт систему штрафних санкцій за кожне взяте зобов'язання; покращити роботу власної юридичної служби;

б) у випадку розриву налагоджених зв'язків із постачальниками доцільно: при укладанні договору передбачати штрафні санкції на випадок відмови постачальника від своїх зобов'язань; поставляти матеріали (сировину) безпосередньо до робочих місць, обминаючи складські приміщення.

Для уникнення фінансового та інвестиційного ризиків:

1) при погіршенні фінансового стану компанії необхідно: провести ретельний аналіз фінансової звітності і пошук «хворих» статей – збитків, простроченої заборгованості тощо; у випадку зростання виробничих запасів – з'ясувати їх причини і провести внутрішньо-фінансовий аналіз; розробити програму скорочення витрат, зниження дебіторської заборгованості; шукати додаткові джерела фінансування; проводити пошук нетрадиційних методів оновлення матеріальної бази і прискореної модернізації основних фондів компанії;

2) у випадку зниження прибутку і втрати грошових коштів рекомендується: регулярно проводити у компанії перевірки бухгалтерської та статистичної звітності; контролювати виникнення нових нормативних документів; ретельно планувати майбутні витрати; створити резервний (ризиковий) фонд компанії, кошти якого можна буде використовувати у випадках непередбачених (форс-мажорних) обставин;

3) для уникнення втрат грошових засобів при укладанні угоди необхідно також прийняти наступні заходи: скористуватися послугами страхової компанії;

розподілити ризики між партнерами; притягнути до виконання проекту засоби венчурних (ризикових) фондів;

4) необхідна диверсифікація інвестиційного портфелю;

5) для запобігання несплати за поставлений товар необхідно прийняти наступні заходи: активізувати роботу власної юридичної служби щодо аналізу несплачених умов; право власності на продукцію передавати покупцю після 100 % сплати; заключити з банком угоду на факторингове обслуговування власної дебіторської заборгованості; ввести до контракту умови заставних платежів та штрафні санкції.

### **Висновки до розділу 3**

Міжнародне маркетингове планування є управлінським процесом створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми на зарубіжних ринках, її ресурсами та шансами в сфері маркетингу, а за формою – це процес розробки маркетингового плану. Міжнародні маркетингові плани можна класифікувати за такими ознаками, як плановий (часовий) горизонт, метод розробки, об'єкт планування, географічне охоплення, місце в структурі планових документів фірми.

Виключно важливим для створення ефективного міжнародного маркетингового плану компанії «Нестле» є вибір методу його розробки. Автор наголошує на необхідності поєднання двох методів: планування «згори-вниз» та «знизу-вгору», що надасть компанії можливість забезпечити підпорядкованість корпоративним цілям, з одного боку, та адаптивність до місцевих особливостей, з іншого.

Для досягнення максимального успіху корпорації «Nestlé» на ринку України з метою підвищення рівня конкурентоспроможності компанії пропонуються заходи, які повинні носити системний характер.

По-перше, доцільним є зміцнення позицій корпорації «Nestlé» і розширення присутності в Україні за рахунок інвестицій в місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активне просування торгових марок, а також постійне розширення та розвиток національної мережі збуту.

По-друге, доречно проведення активної маркетингової підтримки брендів, застосування інформативної, непрямой та інституціональної реклами. Більш активне використання непрямой та інституціональної реклами надасть можливість компанії привернути увагу більшої кількості покупців та зміцнити імідж компанії. Створення іміджу компанії є одним із важливих заходів щодо зміцнення її конкурентних позицій. Тому одним з головних стратегічних напрямків діяльності «Nestlé» в Україні залишається зміцнення позиції лідера в сфері раціонального харчування і здорового способу життя («Nutrition», «Health & Wellness»), а також позицій «Nestlé» як соціально-відповідальної компанії в рамках глобальної ініціативи «Створення загальних цінностей» («Creating Shared Value»), націленої на вирішення глобальних економічних і соціальних проблем.

По-третє, необхідно продовжити діяльність корпорації «Nestlé», яка буде направлена на безперервне проведення досліджень і пошук нових можливостей для компанії. Корпорація «Nestlé» активно розвиває інноваційну діяльність, використовує сучасні технології, які безперервно оновлюються. Таким чином, досягаються високі конкурентні позиції продукції корпорації «Nestlé» як на українському, так і на світовому ринку і диверсифікується діяльність компанії на ринках різних країн.

По-четверте, для постійного підвищення якості продукції, удосконалення її споживчих властивостей та рівня сервісу потрібно проводити безперервний аналіз зв'язків із постачальниками, які працюють з компанією на постійній основі, а також перевірку якості сировини для виробництва. Корпорація «Nestlé» вже розпочала здійснення ряду заходів по залученню українських постачальників до спільної діяльності. Зокрема, у рамках бізнес-ініціативи «Створення спільних цінностей» («Creating Shared Value»), спрямованої на вирішення глобальних економічних і соціальних проблем, компанія продовжила

успішну реалізацію програми «Господар». Програма передбачає поступове зниження кількості імпортованої сировини для виробничих потужностей в Україні і залучення місцевих постачальників. Корпорація «Nestle» отримає можливість використання більш дешевої сировини та матеріалів, що дозволить знизити собівартість реалізованої продукції. На сьогодні частка місцевої сировини та пакувальних матеріалів, які використовуються фабриками «Nestle» становить 70%.

По-п'яте, пошук шляхів мінімізації ризиків має бути одним із найважливіших напрямків діяльності корпорації «Nestlé» на ринку України. Виробнича та торгівельна діяльність корпорації «Nestlé» на ринку України пов'язана з рядом ризиків, зокрема виробничо-комерційними (або операційними), інвестиційними та фінансовими ризиками. Діяльність корпорації «Nestle» характеризується значним впливом валютного ризику, оскільки компанія використовує близько 30 % імпортованої сировини для виробництва продукції в Україні.

По-шосте, на основі аналізу фінансового стану корпорації «Nestlé» необхідно підвищити рівень рентабельності, маневреності власних оборотних засобів та поточної ліквідності, які хоча і знаходяться у межах нормативних значень, але є досить низькими. У політиці формування структури капіталу необхідно намагатися збільшити ступінь фінансової незалежності і підтримувати високий рівень кредитоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Найважливішим аспектом процесу формування стратегії виходу на іноземний ринок є вибір цільового ринку. Вибір стратегії конкретного підприємства залежить перш за все від специфіки його діяльності та від поставлених цілей, яких воно прагне досягти на новому ринку.

Прийняття рішення щодо доцільності проникнення компанії на той чи інший закордонний ринок залежить від ряду факторів, таких як потенційні можливості цього ринку, наявність конкуренції, політичне і правове середовище, а також соціокультурні фактори. Після прийняття рішення про розширення міжнародних операцій компанії та оцінки потенційних зарубіжних ринків необхідно вибрати стратегію проникнення та методи забезпечення конкурентоспроможності на обраних ринках. Для цього в розпорядженні міжнародних компаній є ряд стратегічних альтернатив. Вибір стратегії виходу на іноземний ринок вимагає уважного вивчення властивих саме цієї компанії переваг володіння особливими активами, переваг розміщення, а також переваг інтерналізації операцій.

В економічній літературі виділяють три групи стратегій виходу на зовнішні ринки: експортні, контрактні та інвестиційні, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Найменш капіталомісткою та ризикованою стратегією виходу на зовнішній ринок є експорт. Основними перевагами даної стратегії є незначні витрати на зміну товарного асортименту компанії, мінімальний ризик при вході на зовнішній ринок та легкість виходу з нього.

Експорт є основною стратегією входження іноземних ТНК на український ринок. Популярність даної стратегії пояснюється, з одного боку, високим ринковим потенціалом, а з іншого – високими показниками інвестиційного ризику в Україні.

Окремо виділяють контрактні стратегії, до яких включають ліцензування, франчайзинг, управління та виробництво за контрактом. На даний момент контрактні стратегії є досить поширеними в Україні.

Досить поширеною стратегією виходу на територію України, що дає змогу залучити іноземний капітал в економіку, є створення спільних підприємств. У 2021 році в Україні стратегію спільного володіння використовували 4954 спільних підприємства. На українському ринку успішно функціонують спільне українсько-англійське підприємство «Галка Лтд», спільне українсько-британське підприємство «Українська чаєрозважувальна фабрика «Ахмад Ті», українсько-німецьке спільне підприємство «Мефферт Ганза Фарбен», спільне українсько-британське підприємство «Полтавська газонафтова компанія» та ін.

Стратегія прямого інвестування передбачає вкладання капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, філій та дочірніх компаній, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. В Україні представлена значна кількість ТНК, що використовують стратегію прямого інвестування: Nestlé S.A., Mondelez, The Coca-Cola Company, Procter&Gamble Co. та інші.

Отже, вихід іноземних компаній на зовнішні ринки може бути ефективним, якщо спеціалісти із зовнішньоекономічної діяльності володіють теорією і практикою формування стратегії підприємства з урахуванням особливостей конкретних ринків і змін ринкової кон'юнктури.

Корпорація «Nestlé» – це швейцарська компанія, яка є найбільшою у світі в галузі виробництва продуктів харчування. «Nestlé» належать 449 заводів у 83 країнах. Штат компанії налічує 280 тис. працівників. Продукція «Nestlé» представлена на ринках напоїв, кондитерської продукції, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків, мінеральної та столової води, а також кормів для домашніх тварин. Крім виробництва продуктів харчування, компанія «Nestlé» також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної промисловості.

Корпорація «Nestlé» розпочала свою діяльність в Україні у 1994 р. з відкриття представництва, що дозволило проводити активну маркетингову і рекламну підтримку всесвітньо відомих брендів. У 1998 р. «Nestlé» придбала контрольний пакет акцій одного із значних кондитерських виробників України – ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». У травні 2003 р. у Києві засновано ТОВ «Нестле Україна» з метою ведення комерційної діяльності та розвитку дистриб'юторської мережі. Також у кінці 2003 р. «Nestlé» придбала 100 % акцій підприємства «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), який є лідером на українському ринку приправ: майонезів, кетчупів, гірчиці, соусів. У 2010 р. ТОВ «Нестле Україна» придбала ТОВ «Техноком», виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Загальний обсяг продажів компанії на українському ринку у 2021 р. досяг 4,016 млрд. грн. Зростання продажів склало 30,5 % у порівнянні з 2020 р. У 2020 р. підприємства «Nestlé» в Україні (ТОВ «Нестле Україна», ПрАТ «Волиньхолдинг», ТОВ «Техноком» і Львівська кондитерська фабрика «Світоч») виплатили до державного бюджету 325 млн. грн. різних податків і зборів. Кількість працюючих на підприємствах «Nestlé» в Україні досягла 4,5 тис. осіб.

Корпорація «Nestlé» представлена на українському ринку у таких основних сегментах: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, морозиво. Найбільшу частку в загальному обсязі реалізованої в Україні продукції займають кулінарія (35 %), кава та напої (29 %), кондитерські вироби (18 %). Корпорація «Nestlé» просуває як, глобальні, так і локальні бренди на ринку України.

Для досягнення максимального успіху корпорації «Nestlé» на ринку України з метою підвищення рівня конкурентоспроможності компанії пропонуються заходи, які повинні носити системний характер.

По-перше, доцільним є зміцнення позицій корпорації «Nestlé» і розширення присутності в Україні за рахунок інвестицій в місцеве виробництво

та промислову інфраструктуру, активне просування торгових марок, а також постійне розширення та розвиток національної мережі збуту.

По-друге, доречно проведення активної маркетингової підтримки брендів, застосування інформативної, непрямой та інституціональної реклами. Більш активне використання непрямой та інституціональної реклами надасть можливість компанії привернути увагу більшої кількості покупців та зміцнити імідж компанії. Створення іміджу компанії є одним із важливих заходів щодо зміцнення її конкурентних позицій. Тому одним з головних стратегічних напрямків діяльності «Nestlé» в Україні залишається зміцнення позиції лідера в сфері раціонального харчування і здорового способу життя, а також позицій «Nestlé» як соціально-відповідальної компанії в рамках глобальної ініціативи «Створення загальних цінностей», націленої на вирішення глобальних економічних і соціальних проблем.

По-третє, необхідно продовжити діяльність корпорації «Nestlé», яка буде направлена на безперервне проведення досліджень і пошук нових можливостей для компанії. Корпорація «Nestlé» активно розвиває інноваційну діяльність, використовує сучасні технології, які безперервно оновлюються. Таким чином, досягаються високі конкурентні позиції продукції корпорації «Nestlé» як на українському, так і на світовому ринку і диверсифікується діяльність компанії на ринках різних країн.

По-четверте, для постійного підвищення якості продукції, удосконалення її споживчих властивостей та рівня сервісу потрібно проводити безперервний аналіз зв'язків із постачальниками, які працюють з компанією на постійній основі, а також перевірку якості сировини для виробництва. Корпорація «Nestlé» вже розпочала здійснення ряду заходів по залученню українських постачальників до спільної діяльності. Зокрема, у рамках бізнес-ініціативи «Створення спільних цінностей», спрямованої на вирішення глобальних економічних і соціальних проблем, компанія продовжила успішну реалізацію програми «Господар». Програма передбачає поступове зниження кількості імпортованої сировини для виробничих потужностей в Україні і залучення

місцевих постачальників. Корпорація «Nestle» отримає можливість використання більш дешевої сировини та матеріалів, що дозволить знизити собівартість реалізованої продукції. На сьогодні частка місцевої сировини та пакувальних матеріалів, які використовуються фабриками «Nestle» становить 70%.

По-п'яте, пошук шляхів мінімізації ризиків має бути одним із найважливіших напрямків діяльності корпорації «Nestlé» на ринку України. Виробнича та торгівельна діяльність корпорації «Nestlé» на ринку України пов'язана з рядом ризиків, зокрема виробничо-комерційними (або операційними), інвестиційними та фінансовими ризиками. Діяльність корпорації «Nestle» характеризується значним впливом валютного ризику, оскільки компанія використовує близько 30 % імпортованої сировини для виробництва продукції в Україні.

По-шосте, на основі аналізу фінансового стану корпорації «Nestlé» необхідно підвищити рівень рентабельності, маневреності власних оборотних засобів та поточної ліквідності, які хоча і знаходяться у межах нормативних значень, але є досить низькими. Зокрема, є доцільним зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості, понаднормованих запасів сировини і матеріалів, продаж або списання непотрібних виробничих запасів. У політиці формування структури капіталу необхідно намагатися збільшити ступінь фінансової незалежності і підтримувати високий рівень кредитоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Х. Стратегічне управління: пер. з англ. URL: <https://knowledge.allbest.ua> (дата звернення: 25.11.2023).
2. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації– К.: КНЕУ, 2019. 275 с.
3. Амеліна І.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 256 с.
4. Білошапка В. А. Резерви підвищення управлінської результативності в українських підприємствах-експортерах. К. : КНЕУ, 2019. С. 328-332.
5. Богуцький Г. Вихід на український ринок чужоземних компаній *Тижневик «Міст»*. 2020. URL: [http://www.meestonline.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2488](http://www.meestonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2488) (дата звернення: 21.11.2023).
6. Боринець С. Я. Міжнародні валютно-фінансові відносини. URL: [https://knowledge.allbest.ru/Міжнародні\\_валютно\\_фінансові\\_відносини.html](https://knowledge.allbest.ru/Міжнародні_валютно_фінансові_відносини.html) (дата звернення: 20.11.2023).
7. Василенко В. А. Менеджмент сталого розвитку підприємств К. : ЦУЛ, 2019. 648 с.
8. Володимирова І. Г. Глобалізація світової економіки: проблеми та наслідки. *Менеджмент в Україні*. 2020. №3. С.67-69.
9. Гнибіденко І. Ф. Особливості інвестиційного процесу в Україні і його вплив на розвиток ринку праці. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 77-80.
10. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз. К. : КНЕУ, 2021. 198 с.
11. Гронтковська О.П. Міжнародна економіка: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 382 с.
12. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Міськдрук. 2019. 322 с.
13. Дахно І. І. Світова економіка: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр

навчальної літератури, 2019. 280 с.

14. Дахно І., Бовтрук Ю. Міжнародна економіка: навч. посіб. К. : МАУП, 2019. 214 с.

15. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К. : Знання, 2019. 462 с.

16. Драб'юк І. Прямі іноземні інвестиції та інші форми експансії ТНК на глобальному ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2020\\_628/17.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2020_628/17.pdf) (дата звернення: 01.11.2023).

17. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2018. 172 с.

18. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=274> (дата звернення: 11.11.2023).

19. Єгорова Т. С. Конкурентна стратегія інвестування у кризових умовах. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 1. С. 91-94.

20. Законодавство України. Головна сторінка. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 15.11.2023).

21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. В.Боков, А.Буренина, Т.Воронова та ін. URL: <https://knowledge.allbest.ru> (дата звернення: 21.11.2023).

22. Інвестори готові до експансії української економіки. *Економічна правда*. 2020. URL: <http://www.epravda.com.ua/news/2010/11/10/255777/> (дата звернення: 23.11.2023).

23. Інвестиції в Україну у 2021 році. *Офіційний сайт Державного комітету статистики України*. URL: [http://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02\\_11/35.zip](http://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02_11/35.zip) (дата звернення: 14.11.2023).

24. Історія компанії «Nestle». Історія фірм. Продуктовий Інтернет-портал. URL: [http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id\\_groups=7 &id\\_news=109](http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id_groups=7 &id_news=109)

(дата звернення: 21.11.2023).

25. Кальченко Т. В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. К. : КНЕУ, 2019. 248 с.
26. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності К. : Знання-Прес, 2021. 486 с.
27. Клейнер Г. Б. Підприємство в нестабільному економічному середовищі: ризики, стратегії, безпека. Одеса: ОНУ, 2019. 288 с.
28. Книш М. М., Котик Л. І. Політико – географічна глобалістика : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 505 с.
29. Ковальчук В. М. Світова економіка: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2020. 632 с.
30. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 388 с.
31. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. К.: ЦУЛ, 2017. 228 с.
32. Козак Ю.Г. Міжнародна торгівля: підручник. К.: ЦУЛ, 2015. 272 с.
33. Козак Ю. Г. Міжнародні організації: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 344 с.
34. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. К. : Знання, 2019. 406 с.
35. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки . URL: <http://www.ukrlib.ua> (дата звернення: 20.11.2023).
36. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К. : Лібра, 2021. 296 с.
37. Коротков Є. М. Антикризове управління. К. : Лібра, 2019. 432 с.
38. Кревенс Д. С. Стратегічний маркетинг. К. : Кондор, 2019. 752 с.
39. Кредисов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К. : ВІРА-Р, 2019. 552 с.
40. Липов В. В. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль II. Міжнародні ринки та форми міжнародної економічної взаємодії: навч.-практ. посіб. К. : Професіонал, 2019. 368 с.

41. Литовченко М. В. Оцінка тенденцій злиття та поглинання в корпоративному секторі економіки України. *Інвестиції: практиката досвід*. 2021. № 62. С. 35 – 37.
42. Ломакін В. К. Світова економіка: підручник. Дніпро: Вид-тво «Дніпро», 2019. 735 с.
43. Лук'яненко Д. Г., Поручник А.М. Глобальна економіка ХХІ ст.: людський вимір: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 460 с.
44. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція: Монографія. К. : КНЕУ, 2017. 242 с.
45. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка. К. : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
46. Лук'яненко Д. Г., Чужиков В.І. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: монографія. К. : КНЕУ, 2016. 544 с.
47. Майєр Дж., Олесневич Д. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці. К.: Либідь, 2017. 703 с.
48. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Міжнародна торгівля. К.: Кондор, 2016. 703 с.
49. Мельник Т.М. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посіб. К.: Кондор, 2016. 223 с.
50. Міжнародний бізнес: підручник для студ. вищ. навч. закладів. [В. А. Вергун, А. І. Кредісов, С. М. Березовенко, І. Є. Голубій, В. П. Мазуренко та ін.]. К. : КНУТШ. 2017. 500 с.
51. Міжнародна економіка: підручник. За ред. В. М.Тарасевич. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 224 с.
52. Нестле в Україні. Про компанію. URL: <http://www.nestle.ua/ua/article.php?Id=5&ep=15> (дата звернення: 21.11.2023).
53. Нестле у світі. Про компанію. URL: <http://www.nestle.ua/ua/article.php?Id=90&ep=14> (дата звернення: 20.11.2023).
54. Офіційний сайт корпорації «Nestle S.A.» URL: <http://www.nestle.com>

(дата звернення: 19.11.2023).

55. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2023).

56. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. URL: <http://www.ukrlib.ua> (дата звернення: 20.11.2023).

57. Ніколайчук В. М. Взаємозв'язок і відмінності логістики та маркетингу. Економіка України. 2020. № 4. С. 64-67.

58. Опарін В. М. Фінанси. Загальна теорія. К. : ЦУЛ, 2019. 386 с.

59. Портер М. Стратегія конкуренції. К. : Основи, 2019. 390 с.

60. Про ПрАТ «Волиньхолдинг». Сайт Інтернет-енциклопедії «Хто є хто в Україні». URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmaket/volin/11/68.html> (дата звернення: 20.11.2023).

61. Про компанію ТОВ «Техноком» URL: [http://mivina.com/ua/about\\_us/](http://mivina.com/ua/about_us/) (дата звернення: 20.11.2023).

62. Рейтинг 100 найбільших компаній України. «Інвест-газета». 2020. URL: <http://www.investgazeta.net/kompanii-i-rynki/top-100-159472/> (дата звернення: 15.11.2023).

63. Соколовська В. В. Концепція розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=341> (дата звернення: 14.11.2023).

64. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Під заг. ред. Кредісова А.І. 3-тє вид. К.: Віра-Р, 2019. 652 с.

65. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: підручник для ВНЗ / Р. А. Фатхутдінов URL: <https://knowledge.allbest.ru> (дата звернення: 13.11.2023).

66. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К. : Академія, 2019. 608 с.

67. Циганкова Т. М. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ: монографія. Кер. авт. кол. і наук. ред. Т. М. Циганкова. К. : КНЕУ, 2013. 660 с.

68. Ясінська Т.В. Мотиви та економічні наслідки угод злиття та

поглинання підприємств. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/nvntu/20\\_12/298\\_Jas.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/nvntu/20_12/298_Jas.pdf) (дата звернення: 21.11.2023).

69. Bradley M. Synergetic gains from corpo rate acquisitions and their division between the stakeholders of target and acquiring f irms. *Journal of Financial Economics*. 2022. №21. P. 3 – 40.

70. INCOTERMS'2020 by the Iternational Chamber of Commerce URL: <https://incoterms2020.com.ua/terms> (дата звернення: 16.11.2023).

71. Hill C.W.L. International Business. Competing in the Global marketplace. USA: Irwin McGraw-Hill, 2017. 630 p.

72. Holt D. B. How brands become icons: the principles of cultural branding Harvard : Business Press, 2018. 265 p.

73. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18-th ed. N.-Y. : Pearson Education Limited, 2021. 702 p.

74. Mescow H.N. Business Today. N.-Y. : Prentice Hall, 2021. 691 p.

75. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2018. 452 p.

76. Porter M.E. Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2018. 592 p.

77. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, University of Chicago Press; Later Printing edition, 2021, 1152 p.

78. Top Regarded Companies: Global 2000. *Forbes*. 2022 URL: <https://www.forbes.com/top-regarded-companies/list/> (дата звернення: 20.11.2023).

79. Transnational Corporations. Special issue: fifty years of international business scholarship: from Dunning and Vernon to globalization. *UNCTAD*. 2021. Vol. 8 URL: [http://www.unctad.org/en/docs/iteiit12v8n2\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteiit12v8n2_en.pdf) (дата звернення: 21.11.2023).

80. Veber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, Volumes 1-2. Univ of California Press, 2019. 1712 p.

# ДОДАТКИ