

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Бренд-менеджмент транснаціональних корпорацій на українському  
ринку споживчих товарів»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного менеджменту \_\_\_\_\_

Петренко В.О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_

кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О.О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Петренко Владислав Олександрович

1. Тема роботи «Бренд-менеджмент транснаціональних корпорацій на українському ринку споживчих товарів»

керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОГІЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД - МЕНЕДЖМЕНТУ В ТНК

2. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТНК NESTLÉ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_

7 таблиць

8 рисунків

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

В. О. Петренко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА  
ОДИНИЦЬ

ТНК - транснаціональні корпорації

ЄБА - Європейської Бізнес Асоціації

ЄБРР - Європейського банку реконструкції та розвитку

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 44 с., 8 рис., 7 табл., 35 джерела.

Об'єкт дослідження: виступає ТНК Nestlé.

Предмет дослідження: бренд-менеджмент транснаціональних корпорацій на українському ринку споживчих товарів.

Мета роботи – управління портфелем брендів ТНК Nestlé на українському ринку споживчих товарів.

Цілі кваліфікаційної роботи, що ставляться у відповідності з метою роботи:

- розглянути теоретико - методогічні аспекти бренд - менеджменту в тнк;
- розглянути сутність, види, типи та тенденції розвитку ТНК в сучасних умовах;
- охарактеризувати брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії;
- проаналізувати управління портфелем брендів ТНК Nestlé на українському ринку споживчих товарів;
- розглянути бренд-менеджмент ТНК в глобальному конкурентному середовищі
- провести аналіз діяльності ТНК Nestlé на українському та світових ринках;
- провести дослідження проблем та перспектив розвитку концепції бренд-менеджменту Nestlé на українському ринку.

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ, БРЕНД - МЕНЕДЖМЕНТ,  
ПОРТФЕЛЬ БРЕНДІВ, РИНОК ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ, УКРАЇНСЬКИЙ  
ТА СВІТОВІ РИНКИ

## ABSTRACT

Thesis for the Degree: 41 pages, 8 figures, 7 tables, 35 sources.

The object of the study: TNK Nestlé stands out.

Research subject: brand management of transnational corporations on the Ukrainian market of consumer goods.

The purpose of the job is to manage the Nestlé TNC brand portfolio on the Ukrainian consumer goods market.

The goals of the qualification work, which are set in accordance with the purpose of the work:

- consider the theoretical and methodological aspects of brand management in TNC;
- consider the essence, types, types and trends of TNC development in modern conditions;
- characterize branding in the international company's competitiveness management system;
- to analyze the management of the Nestlé TNC brand portfolio on the Ukrainian consumer goods market;
- consider the brand management of TNCs in a global competitive environment
- conduct an analysis of Nestlé TNC activities on the Ukrainian and world markets;
- to conduct a study of the problems and prospects for the development of Nestlé's brand management concept in the Ukrainian market.

TRANSNATIONAL CORPORATIONS, BRAND MANAGEMENT, BRAND PORTFOLIO, FOOD MARKET, UKRAINIAN AND GLOBAL MARKETS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОГІЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД - МЕНЕДЖМЕНТУ В ТНК.....	10
1.1 Сутність, види, типи та тенденції розвитку ТНК в сучасних умовах	10
1.2 Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії.....	13
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТНК NESTLÉ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ.....	19
2.1 Бренд-менеджмент ТНК в глобальному конкурентному середовищі	19
2.2 Аналіз діяльності ТНК Nestlé на українському та світових ринках....	26
2.3 Проблеми та перспективи розвитку концепції бренд-менеджменту Nestlé на українському ринку.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	41

## ВСТУП

Глобалізація товарних ринків, зміна векторів і загострення міжнародної конкуренції, гармонізація ключових регуляторних механізмів світової торговельної системи, суперечливі процеси соціокультурного розвитку, формування нових моделей поведінки споживачів на цільових ринках об'єктивно визначають необхідність удосконалення технологій формування та розвитку світових брендів.

Питання бренд-менеджменту на світовому ринку вимагає наукового вирішення теоретичних питань формування бренду в глобальному середовищі, а також розробки інструментів, що відповідають сучасній специфіці міжнародного бізнесу з метою зміцнення конкурентних позицій і створення довготривалий потенційний успіх на світовому ринку українських суб'єктів міжнародного бізнесу.

Відкритість національних економік та активна міжнародна експансія підприємництва за їх межі створюють додаткові вимоги до актуальності інструментів управління компаніями. Глобальне маркетингове середовище 21 століття характеризується високим рівнем конкуренції та турбулентності. Як наслідок, не завжди можливо, щоб технології та підходи, які зарекомендували себе як інструменти забезпечення конкурентоспроможності компаній на внутрішньому ринку, могли бути повною мірою застосовані на міжнародних ринках [1].

Одним з інструментів, який компанії активно використовують у міжнародній маркетинговій діяльності, є глобальний бренд-менеджмент. Вона стає все більш важливою в системі маркетингової діяльності, спрямованої на зовнішні ринки, оскільки враховує фактор мультикультурного трансферу в мережевому світі. Посилення його значення забезпечує активне використання через соціальні мережі та електронну комерцію, завдяки чому компанії можуть легко спілкуватися зі споживачами та партнерами на глобальному рівні [1].



Тема брендингу та міжнародного бренд-менеджменту знаходиться в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців і практиків. Теоретичним аспектам цих концепцій приділено значну увагу в працях Лішенка М., Смерічевського С., Галенко О., Петропавловського С., Радченка О., Нестерова Ю., Смоліча Д., Зозулевої О., Мазаракі А., Тарасюка М., Файвішенко Д. Солоненко Ю., Лісинюк М. та багато інших.

Цілі кваліфікаційної роботи, що ставляться у відповідності з метою роботи:

- розглянути теоретико - методогічні аспекти бренд - менеджменту в ТНК;
- розглянути сутність, види, типи та тенденції розвитку ТНК в сучасних умовах;
- охарактеризувати брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії;
- проаналізувати управління портфелем брендів ТНК Nestlé на українському ринку споживчих товарів;
- розглянути бренд-менеджмент ТНК в глобальному конкурентному середовищі
- провести аналіз діяльності ТНК Nestlé на українському та світових ринках;
- провести дослідження проблем та перспектив розвитку концепції бренд-менеджменту Nestlé на українському ринку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОГІЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД - МЕНЕДЖМЕНТУ В ТНК

#### 1.1 Сутність, види, типи та тенденції розвитку ТНК в сучасних умовах

Однією з головних ознак сучасної світової економіки є процес транснаціоналізації, головними рушіями якого є транснаціональні корпорації (далі ТНК).

ТНК вважаються одними з найвпливовіших міжнародних інститутів у політичному та економічному середовищі глобалізованого світу. Сфера діяльності ТНК поширюється на всі країни та сектори економіки світу. Розширення їх діяльності, ускладнення економічних зв'язків, зміни в структурі, пріоритетах і якості споживчого попиту мали великий вплив на розвиток світових ринків. У зв'язку з цим доцільно дослідити їх основні функції та визначити роль у міжнародних економічних відносинах. Спочатку пропонуємо розглянути основні функції транснаціональних корпорацій, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції ТНК

Функції	Характеристика
1. Сприяє науковотехнічному прогресу	ТНК є найбільшими інвесторами, вони постійно стимулюють та забезпечують розвиток науково-технічного прогресу.
2. Стимулює тенденцію глобалізації світової економіки	У відповідь на фінансові ризики та загрози фінансових криз, викликаних глобалізацією, виникла тенденція до регіоналізації, і було побудовано три, в основному, самодостатні закриті регіони (Європа, Азія, Америка; ).
3. Забезпечує розвиток світового виробництва	Будучи координуючими центрами та двигунами світового виробництва та обміну, транснаціональні корпорації утворюють мережу взаємовідносин всередині та між своїми комплексами, яка виходить за межі національних держав
4. Стимулює конкурентну боротьбу на світовому ринку	Величезний розмах міжнародних операцій ТНК, нова стратегія постачання та виробництва забезпечують незалежність від країни походження

Сьогодні ТНК не тільки відіграють важливу роль у світовій економіці, але також мають велике значення в міжнародному політичному житті та дедалі більше впливають на світовий політичний процес. Вони втручаються у формування державної, зовнішньої та внутрішньої політики, цілеспрямовано її реалізують, володіють комплексними інструментами та можливостями для досягнення та контролю власних інтересів, є джерелами політичної дії, носіями тематичних практик досягнення своїх цілей. Їх політичні цілі часто визначаються економічними інтересами [1].

Транснаціональні корпорації формують свою надбудову та свої відносини зі структурою незалежно від національних інституцій. Фактично найвпливовіші транснаціональні корпорації стали головними центрами формування політики та прийняття рішень, впливаючи на політику національних держав та їх союзів і коаліцій, і мають наднаціональний характер. Найпотужніші ТНК стають центрами «торгової політики», об'єднуючись у певні бізнес-асоціації, торгові палати тощо, що надає їм власного впливу та можливості представляти інтереси в політичних колах [2].

ТНК також відіграють певну роль у системі міжнародної безпеки, оскільки через розгалужену індустріальну систему вони формують стабільні відносини між країнами і навіть їх взаємну залежність. Тому в результаті актів агресії або військово-політичних конфліктів продовжувати такі дії стає досить не вигідно і збитково, і ТНК можуть намагатися вплинути на вирішення конфліктів через канали політичного впливу [3].

ТНК також впливають на світову економіку через конкуренцію. Оскільки ТНК є великим об'єднанням, у ньому обертаються великі суми грошей. Тому такій великій компанії простіше освоїти новий напрямок, ніж вийти на ринок нової компанії. Завдяки існуючій діяльності, що приносить прибуток, компанія здатна зробити новий продукт конкурентоспроможним. Це може знизити ціни і тим самим витіснити конкурентів з новими компаніями. Позитивний і негативний вплив ТНК на світову економіку пропонуємо проаналізувати в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Позитивні та негативні аспекти впливу ТНК на світову економіку

Позитивні аспекти впливу	Негативні аспекти впливу
За рахунок масштабів компанії здійснюється розробка і передача між країнами нових технологій, знань і досвіду	Можлива монополізація ринків за місцем розташування філій
Можливість вибору місця локації філій в різних країнах світу з урахуванням темпів економічного зростання, доступності економічних ресурсів, політичного настрою	ТНК може диктувати свої умови як на рівні конкурентів, так і цілих національних економік
Низька вартість сировини, за рахунок залучення її в великій кількості	Екологічне навантаження на довкілля через розміщення виробничого комплексу з відходами в менш розвинених країнах
Забезпечують збільшення рівня зайнятості через найм необхідних спеціалістів та некваліфікованої робочої сили	Прагнення ТНК до автоматизації веде до скорочення робочих місць на підприємстві

Розрізняють п'ять типових глобальних організаційних структур ТНК, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні типи ТНК у сучасних умовах

Тип	Характеристика
Глобальна товарна структура передбачає відповідальність національних підрозділів ТНК за окремі групи товарів по всьому світу	Ця організаційна модель базується на концепції «центру прибутків», яка передбачає, що кожна продуктова лінія має заздалегідь визначену дохідність на інвестиції. Її ефективність оцінюється на основі фактично отриманих прибутків.
Глобальна регіональна структура передбачає, що відповідальність за здійснення операцій покладається на регіональних менеджерів	Головною відмінністю цієї моделі від глобальної товарної структури є підпорядкованість усіх товарних виробничих ліній одного підрозділу в межах кожного географічного регіону.
Глобальна функціональна структура орієнтує управління фірмою на виконання базових функцій, наприклад виробництва, фінансів, маркетингу	За цією моделлю кожний функціональний відділ відповідає як за національне, так і за міжнародне виробництво.
Змішана структура поєднує елементи різних підходів до організації структури фірми	Якщо ТНК розвиває багато видів діяльності, вона стикається з різними умовами ринків та конкурентного середовища. Наприклад, у Європі вона вважає доцільним впровадити глобальну регіональну структуру. Що стосується операцій поза Європою, тут може існувати глобальна товарна модель організації.
Матрична структура поєднує два підходи: регіональну та товарну структуру або функціональну та товарну структуру	У регіонально-товарних матричних моделях передбачено існування трьох видів менеджерів – регіональних, товарних та матричних. Функціонально-товарні матричні моделі приділяють особливу увагу видам діяльності (функціям) та товарам, які треба виробляти.

З точки зору організаційної структури, ТНК працюють як індивідуальні та багатогалузеві корпорації. Одноосібні корпорації зазвичай є горизонтально інтегрованими корпораціями. Це компанії, які виробляють більшість однакових продуктів (Vodafone).

Диверсифіковані корпорації можуть існувати у формі вертикально інтегрованих корпорацій і диверсифікованих ТНК: - горизонтально інтегровані корпорації з компаніями, які виробляють більшість продуктів (фаст-фуд); – вертикально інтегровані компанії, що об'єднують найважливіші напрямки у виробництві кінцевого продукту під одним власником; – диверсифіковані транснаціональні корпорації з національними компаніями з вертикальною та горизонтальною інтеграцією (Nestle) [4].

Узагальнену ієрархію міжнародних ТНК можна представити міжнародними, багатонаціональними (мультинаціональними) і глобальними корпораціями. Таким чином, діяльність ТНК приносить великі переваги країні – легкий доступ до ресурсів інших країн, нових ринків збуту, підвищення попиту на українську продукцію за кордоном, руйнування протекціоністських бар'єрів інших країн при розміщенні виробництва на території цих країн, а також те, що ці компанії є власниками колосальних матеріальних активів [5].

## 1.2 Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії

У сучасних умовах ринкова економіка потребує нових принципів функціонування компаній на міжнародному ринку. Особливо важливі знання про створення та розвиток бренду. Бренд – це концепція, яка інтегрована в різні галузі науки. Існує великий список визначень категорій, які вивчаються. Одна частина визначень зосереджена на самому продукті (послугі), інша – на нематеріальній або «віртуальній» стороні товару (послуги), враховуючи якість, споживчі характеристики, зручність і досвід використання цих товарів, у третій частині звертають увагу на емоційний компонент [6].

Узагальнюючи різні підходи до сутності поняття, пропонуємо визначити бренд як складне соціально-економічне явище, яке спрямоване на створення унікальної цінності певного об'єкта (компанії, товару тощо) в уяві споживачів, а також її джерелом є збільшення у грошових потоках від його використання.

Бренд є одним із важливих нецінових засобів управління конкурентоспроможністю на міжнародному ринку, надаючи споживачам чітку картину споживчих характеристик, цінової позиції та рівня обслуговування, а також забезпечуючи додану вартість, яка визначає вищий рівень брендovаних продуктів, успіх, їх престиж і репутацію, а також надає споживачеві певний соціальний імідж завдяки володінню брендом [5].

Бренд формує додаткові конкурентні переваги міжнародної компанії – власника бренда – у комунікаційній, ціновій, товарній та розподільчій сферах (рис. 1.1).

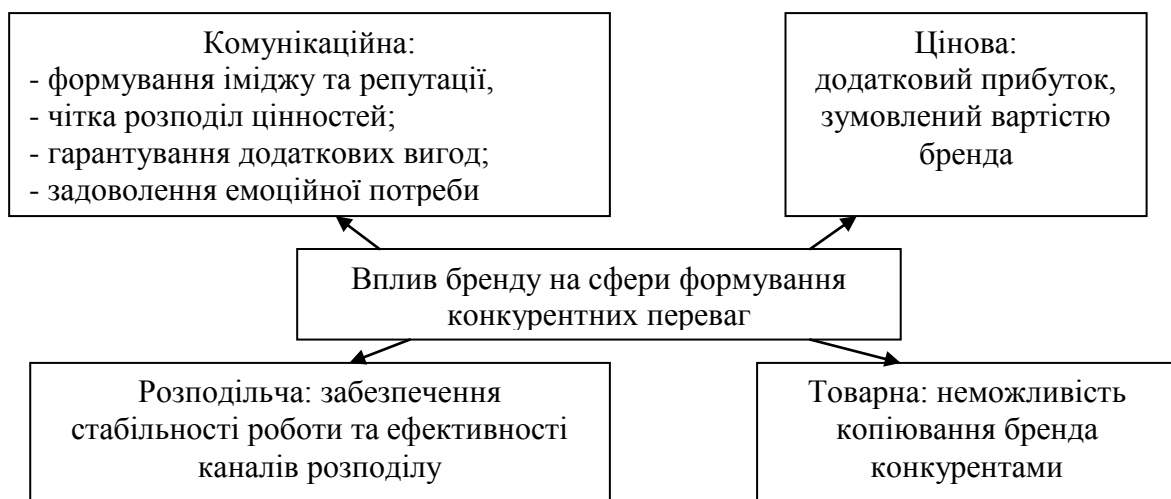


Рис. 1.1 - Вплив бренду на сфери формування конкурентних переваг міжнародної компанії

Управління певними конкурентними перевагами компанії на міжнародному ринку з метою зміцнення позицій бренду – це брендинг. Брендинг — це креативність, що базується не лише на глибоких економічних знаннях ринку, а й на знаннях базових правових та соціокультурних питань. Завжди має бути забезпечений прямий зв'язок між процесом управління брендом і стратегією та бізнес-системою міжнародної компанії [7].

Ефективний брендинг компанії для підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку має містити чотири основні елементи. Перший елемент – це позиціонування бренду для цільової групи. Позиціонування зазвичай відбувається в три етапи. Було проведено детальне дослідження ринку, щоб визначити елементи, важливі для сегмента ринку, і визначити пріоритетність цих елементів. Створюється список конкуруючих продуктів, які містять ідентифіковані елементи [8].

Визначено оптимальний рівень вартості елементів для певного сегмента ринку. Проводиться порівняльна оцінка елементів позиціонування бренду в порівнянні з оптимальним рівнем і з товарами-конкурентами [6].

У процесі бренд-менеджменту в міжнародному бізнесі завдання позиціонування полягає у визначенні найбільш економічно ефективних способів створення позитивного іміджу у свідомості клієнта.

Процес управління брендом неефективний, якщо позиціонування не є оптимальним. Правильне позиціонування вимагає визнання конкурентної диференціації та вирівнювання. Міжнародна компанія, яка визнає і створює точки зближення, здатна нейтралізувати існуючі переваги конкуруючих брендів. У той же час компанія робить свій бренд унікальним, використовуючи відмінності.

Точне позиціонування дозволяє досягти вищої ціни на продукцію, а «приписана» цінність бренду виходить з особистих асоціацій споживачів. У свідомості лояльного споживача продукт улюбленого бренду коштує грошей. Саме тут проявляється ментальний вимір чотиривимірної моделі розумового поля бренду [10].

Щоб досягти сильної конкурентної позиції, міжнародна компанія використовує результати позиціонування, щоб визначити характеристики продукту, які є більш привабливими порівняно з конкурентами, тобто диференціуює товарні позиції. Залежно від характеристик конкретної продукції та можливостей компанії диференціація може відбуватися за одним або

декількома напрямками, а саме: продукт, послуга, імідж, диференціація персоналу.

Результати позиціонування можуть охарактеризувати рівень ринкової активності міжнародної компанії та визначити ряд проблем, а саме: зменшення розміру цільового сегмента ринку, попиту на товари, прибутку, конкуренції; відсутність попиту в цільовому сегменті ринку та характеристики товару; неконкурентоспроможність продукції через завищені ціни.

Стратегія бренду – це набір матеріальних і нематеріальних характеристик продукту (технології) чи послуги, які формують обізнаність споживача та мотивацію його поведінки щодо прийняття рішень [8]. Формування стратегії бренду базується на створенні плану розвитку бренду на різних етапах життєвого циклу продукту, реакції на зміну конкурентної ситуації на ринку та зміну уподобань покупців.

Учені-економісти виділяють п'ять типів стратегій управління брендами, які успішно зарекомендували себе в практиці маркетингу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5- Типи стратегій управління брендами

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія розширення товарної лінії	Випуск додаткових товарних одиниць у тій же категорії товарів, під тим же брендом із новими характеристиками
Стратегія розширення меж використання бренду	Використання успішних марочних назв для випуску нових або модифікованих товарів у новій категорії
Стратегія мультимарок	Створення додаткових брендів в одній і тій же категорії товарів
Стратегія корпоративних брендів	Просування всіх товарів компанії на ринок під єдиним брендом
Стратегія нових брендів	Виробництво нової категорії товарів

Вибір того чи іншого типу стратегії бренду, спрямованої на підвищення прибутковості компанії в довгостроковій перспективі, залежить від відповідності бренду в структуру компанії; шляхи побудови піраміди бренду; ступінь концентрації зусиль у групі сильних брендів [6].

Враховуючи всі зазначені структурні елементи брендингу та особливості їх прояву, пропонуємо алгоритм процесу управління брендом міжнародної компанії (рис. 1.2).



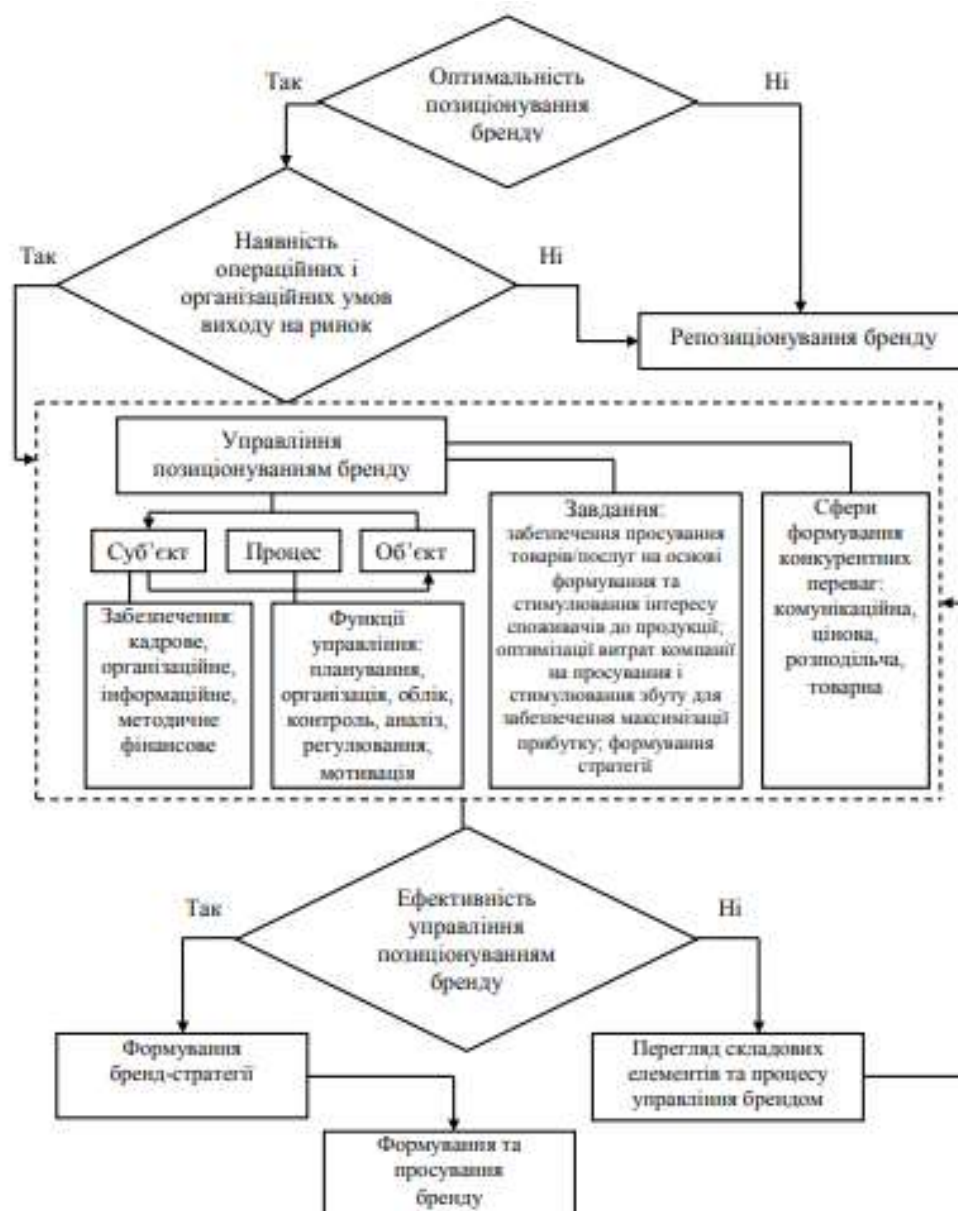


Рис. 1.2 - Алгоритм процесу управління брендом міжнародної компанії в контексті підвищення її конкурентоспроможності

Запропонований алгоритм процесу управління брендом міжнародної компанії підтримує доцільність впровадження брендингу в усі аспекти бізнес-структури компанії, від вибору кінцевих користувачів до внутрішньої організаційної структури.

Бренди повинні унікально структурувати всю діяльність компанії на міжнародному ринку та захистити від атак власного заснування. Найкращою відповіддю на напади є ефективна стратегія побудови захисного бар'єру. На

практиці це означає управління брендом за принципом малобюджетного бізнес-дизайну, який зазвичай проявляється у перенесенні виробництва в треті країни.

Формування та розвиток брендів для поглиблення їх присутності на регіональних ринках або для розширення товарних категорій сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Але необхідно враховувати її економічний розвиток. Його слабкий рівень призводить до того, що інвестиції компанії концентруються на невеликій групі сильних брендів, розвиненою дистрибуцією, світовим масштабом і іншими ключовими перевагами, тобто на брендах, що володіють ціновою премією, отже з можливістю для майбутнього зростання доходів [11].

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТНК NESTLÉ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ

#### 2.1 Бренд-менеджмент ТНК в глобальному конкурентному середовищі

Концепція бренд-менеджменту полягає у створенні стійкого емоційного зв'язку між споживачем і продуктом. Це не тільки допомагає залучити нових клієнтів, але й підвищує лояльність до бренду серед існуючих клієнтів. Багато дослідників і фахівців у галузі маркетингу пропонують різні підходи до тлумачення терміну «бренд-менеджмент». Деякі з них приймають концепцію, згідно з якою управління брендом є загальним терміном і що брендинг вважається його невід'ємною частиною[12].

Однак інші дослідники розрізняють ці поняття і вважають, що брендинг — це створення бренду, а бренд-менеджмент — подальша підтримка. Виходячи з наступних трактувань, можна стверджувати, що основним завданням бренд-менеджменту є створення високої лояльності споживачів до компанії шляхом посилення впливу її торгової марки на ринку та підвищення її вартості.

Через обмеженість фінансових ресурсів компанії часто обмежуються лише створенням бренду (назви, логотипу, фірмової упаковки тощо) і не беруть участі в його подальшому розвитку та просуванні в майбутньому. Однак сьогодні такий підхід втрачає своє значення, оскільки з розвитком ринкових відносин з'являється все більше нових конкурентів. Тому необхідно не тільки утримувати наявних клієнтів, а й шукати шляхи залучення нових клієнтів.

Міжнародна маркетингова практика свідчить про все активніше використання підходів глобального брендингу, які дозволяють компаніям масштабувати успіхи, досягнуті на провідних ринках, і переносити їх на якомога більше нових ринків. Отже, які переваги глобального брендингу? Коротко викладемо найважливіші з них.

По-перше, підвищення лояльності клієнтів на ринках, де працює компанія. Коли компанія стає глобальним брендом, вона отримує певний рівень авторитету та довіри з боку своєї клієнтської бази, яка з часом створюється за рахунок послідовної підтримки цінності. Приблизно вісім із десяти споживачів, опитаних у рамках Global Survey 2022, вважають лояльність до бренду важливим або критичним фактором при виборі продукту [13].

Споживачі впізнають бренд і знають, чого очікувати від його продуктів або послуг, незалежно від країни, в якій вони роблять покупки. Це знайомство часто призводить до почуття лояльності до бренду та фаворитизму. Глобальні бренди часто підтримують емоційний зв'язок зі своєю аудиторією, використовуючи почуття, властиві кожній людині, незалежно від місця народження чи соціального статусу. Вони виходять за рамки транзакційних відносин і створюють глибші зв'язки, вбудовуючи цінності та історії своїх брендів у свої пропозиції. Глобальний брендинг створює лояльність клієнтів завдяки постійному сприйняттю бренду та емоційному зв'язку.

Це створює глобальну спільноту лояльних клієнтів, які поділяють цінності бренду та обирають його над конкурентами – не лише через продукти, але й через досвід та емоційну радість, які приходять від спілкування з брендом. За оцінками звіту Customer Experience Trends Report, приблизно 7 із 10 клієнтів у всьому світі лояльні до принаймні одного бренду чи компанії [14].

По-друге, покращення впізнаваності та сприйняття бренду. Коли компанія розширює свій бізнес у всьому світі, вона отримує доступ до ширшої аудиторії в різних регіонах і країнах. Ця експозиція веде до підвищення впізнаваності бренду, оскільки більше споживачів знайомляться з брендом та його пропозиціями. Підвищення обізнаності веде до кращого сприйняття бренду.

Глобальний брендинг дозволяє компаніям формувати та контролювати сприйняття свого бренду в глобальному масштабі. Компанії готові надати значні фінансові ресурси для досягнення своїх цілей. Наприклад, розмір глобального ринку управління лояльністю, який включає підвищення

впізнаваності бренду, оцінюється в 6,47 мільярда доларів США у 2023 році та 28,65 мільярда доларів США до 2030 року.

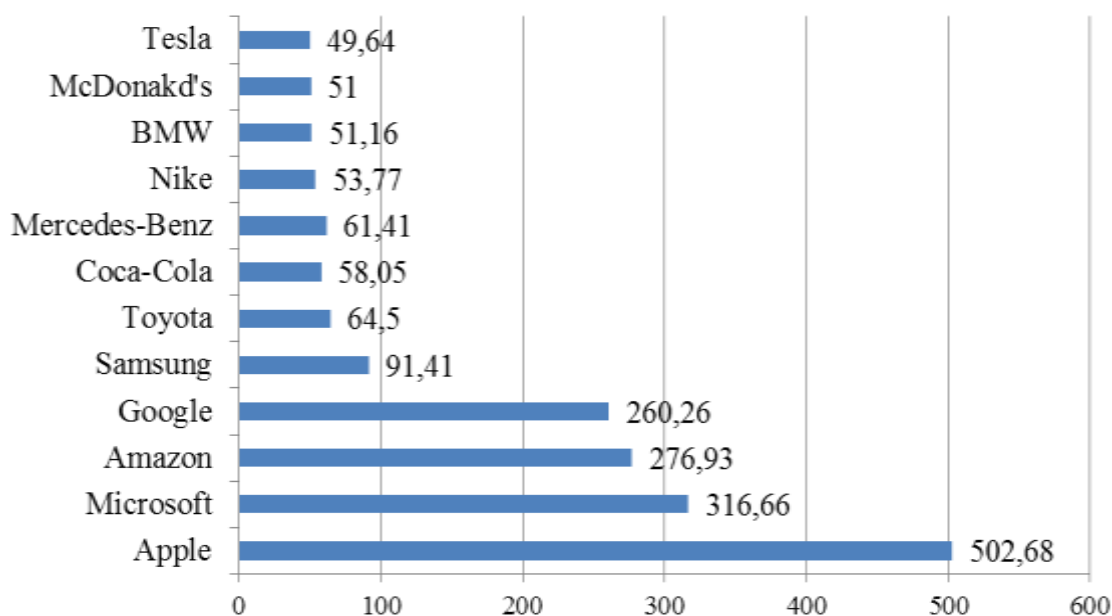


Рис. 2.1 - Рейтинг провідних глобальних брендів за критерієм вартості бренду в 2023 році, млрд. дол США

Ретельно керуючи повідомленнями бренду, візуальною ідентичністю та клієнтським досвідом, компанії можуть створити позитивний імідж бренду та репутацію. Це позитивне сприйняття може призвести до підвищення довіри, надійності та лояльності серед споживачів і, зрештою, підвищити вартість бренду [14].

По-третє, покращення фінансових показників міжнародної компанії. Розвиток бренду, а отже, його фінансова міцність (рис. 2.1) вимагає значних фінансових інвестицій, які, однак, виправдані в умовах жорсткої глобальної конкуренції, оскільки забезпечують досягнення більш високої ринкової капіталізації компанії (рис. 2.2).

За рахунок масштабування діяльності відкриваються нові ринки, розширюється клієнтська база, розвиваються нові джерела доходу та їх диверсифікація. Глобальне брендинг також надає можливості для рентабельної маркетингової та рекламної діяльності. Оскільки бренд отримує визнання та

сильнішу присутність на ринку, компанія отримує переваги від збільшення капіталу бренду та лояльності клієнтів, зменшуючи потребу у дорогих зусиллях із залучення клієнтів. Примітно, що більшість компаній з великою капіталізацією мають сильні глобальні бренди, які високо цінуються ринком (рис. 2.2).

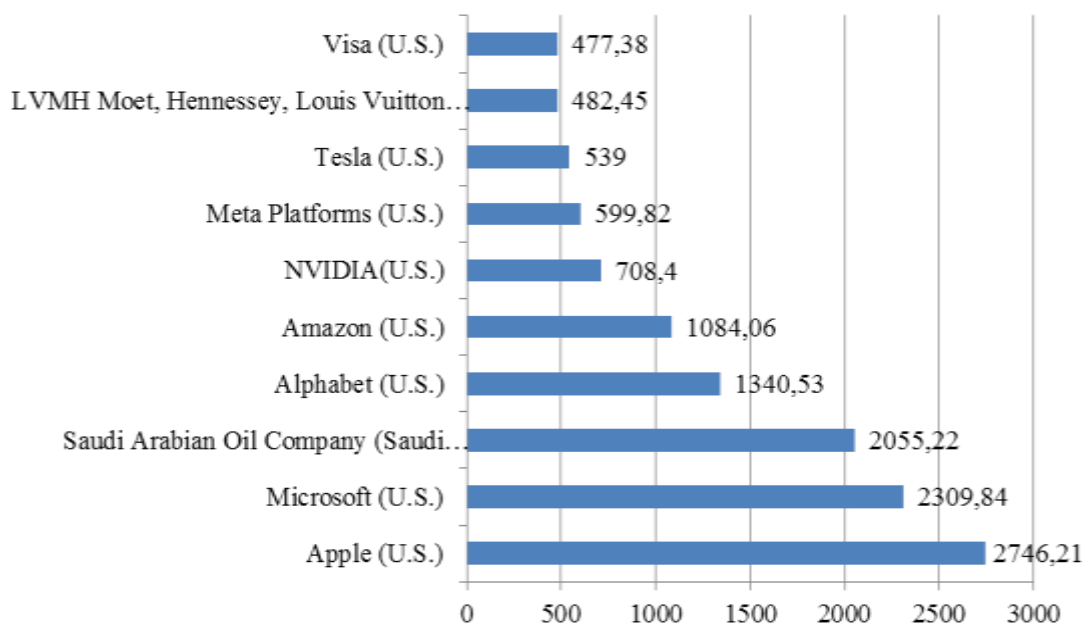


Рис. 2.2 - Рейтинг ТОП -10 компаній світу за критерієм ринкової капіталізації в 2023 році, млрд дол. США

По-четверте: підвищення репутації компанії. Завдяки глобальному розширенню бренду компанії можуть створити гарну репутацію за межами свого внутрішнього ринку і таким чином позитивно вплинути на сприйняття різними зацікавленими сторонами. Світовий бренд часто асоціюється з авторитетом, надійністю та якістю. Визнання та довіра, які клієнти отримують на різних ринках, сприяє загальній репутації вашої компанії, що змушує клієнтів, інвесторів та ділових партнерів довіряти вашому бренду та продуктам [15].

Глобальний брендинг не означає, що компанія ігнорує локальним контекст і зосереджується виключно на глобальних цінностях. Глобальні стратегії брендів часто демонструють готовність і чутливість до культур, відмінних від країни походження бренду. Особливо цього вимагають ринки, які

суттєво відрізняються від ринків західних глобальних брендів. Зокрема, йдеться про Близький Схід [15].

Нерідко найуспішніші світові бренди висловлюють свою повагу до різних культур і мають репутацію людей, які сприймають культуру та мають репутацію організації, адаптуючи повідомлення своїх брендів, маркетингові стратегії та пропозиції продуктів до місцевих уподобань. Глобальне брендування також дозволяє компаніям продемонструвати свою відданість досконалості та інноваціям на міжнародному рівні.

Постійно постачаючи високоякісні продукти на різні ринки, компанії можуть зміцнити свою репутацію та позиціонувати себе як лідерів у своїй галузі. По-п'яте, залучення й утримання талантів. Коли компанія створює найсильніший світовий бренд, вона стає привабливим роботодавцем для кращих фахівців з усього світу [16].

Відомий світовий бренд користується репутацією досконалості, інновацій та успіху. Ця репутація діє як магніт і приваблює кваліфікованих спеціалістів, які шукають кар'єрних можливостей за кордоном. Можливість працювати в компанії з відомим світовим брендом може бути дуже привабливою для амбітних людей, які хочуть просунути свою кар'єру та отримати цінний досвід на різних ринках [17].

Багатьох професіоналів приваблюють компанії з сильною глобальною присутністю, оскільки це свідчить про фінансову міцність і стабільність. Вищезазначені переваги, яких можна досягти шляхом використання глобального брендингу на практиці, можуть бути частково компенсовані низкою проблем, які вимагають стратегічних міркувань і коригувань для досягнення успіху у висококонкурентному глобальному середовищі.

Розглянемо деякі з них, які можуть викликати ускладнення, якщо проігнорувати їх важливість [18].

1. Необхідність досягнення балансу між глобальними та локальними факторами, що впливають на поведінку споживачів. Оскільки компанії розширюються по всьому світу, однією з найбільших проблем для них є

подолання культурних відмінностей і ефективна локалізація свого бренду. Кожен регіон має унікальні культурні нюанси, мови, традиції та поведінку споживачів, які можуть мати значний вплив на сприйняття та сприйняття бренду.

Локалізація бренду виходить за рамки простого мовного перекладу. Це вимагає адаптації продуктів, маркетингових стратегій і повідомлень бренду, щоб забезпечити їх резонанс на місцевих ринках. Це може означати зміну дизайну упаковки, зміну характеристик продукту або адаптацію рекламного нарративу відповідно до культурних норм і очікувань. Помилки в цій сфері можуть призвести до непорозумінь або навіть образи, потенційно зашкодивши репутації бренду на новому ринку.

2. Розуміння значних відмінностей в інституційному середовищі різних країн, яким доводиться долати правові та нормативні перешкоди. Створення та захист фірмового стилю стає проблемою для транснаціональних компаній через різноманітність законодавчої бази та правил, які регулюють бізнес-діяльність на різних ринках. Закони про інтелектуальну власність відіграють ключову роль у захисті активів бренду, оскільки вони вимагають від компаній розуміння тонкощів реєстрації та захисту торгових марок у кожній юрисдикції [18].

Деякі правила маркетингу вимагають розуміння місцевих стандартів, обмежень і вимог до розкриття інформації. Компанії повинні дотримуватися правил щодо порівняльної реклами, маркування продуктів, схвалення та використання спеціальних заяв або застережень у рекламних матеріалах.

Дотримання законів про захист прав споживачів має першорядне значення для забезпечення безпеки продукту, упаковки, маркування та точного розкриття інформації. Компанії повинні ознайомитися з правилами кожного ринку, щоб уникнути правових наслідків, шкоди репутації та втрати довіри споживачів. Галузеві норми та ліцензійні вимоги можуть обмежувати певні типи продуктів або послуг у певних регіонах.

Компанії повинні дотримуватися цих правил, гарантуючи, що їхні глобальні стратегії брендів відповідають нормативно-правовій базі їх галузі.



Норми захисту даних, такі як Загальний регламент захисту даних (GDPR) у Європейському Союзі [19] або Каліфорнійський закон про конфіденційність споживачів (CCPA) у Сполучених Штатах [20] вимагають від компаній обробляти дані клієнтів у спосіб, який відповідає нормам. Неспроможність захистити дані клієнтів або дотримуватись цих правил може призвести до серйозних юридичних і фінансових наслідків.

3. Конкуренція з місцевими та глобальними компаніями. Різноманітна ринкова динаміка, існуючі місцеві конкуренти, нові регіональні гравці та інші глобальні компанії, які змагаються за частку ринку, також створюють проблеми. На кожному ринку є свої конкуренти та ринкові умови. Місцеві бренди часто розуміють місцевий ринок і будують відносини з клієнтами та лояльність до бренду [18].

Конкуренція з цими визнаними гравцями вимагає повного розуміння їхніх сильних і слабких сторін, позиціонування на ринку та стратегій. Крім того, конкурентне середовище постійно розвивається та динамічно розвивається. Нові учасники можуть підірвати усталені ринки, тоді як існуючі конкуренти можуть швидко адаптуватися та реагувати на зміни. Відстеження цих змін і випередження конкурентів вимагає постійного моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, уподобань споживачів і дій конкурентів.

4. Проведення маркетингових досліджень і розуміння специфіки ринку. Проведення всебічного дослідження ринку та глибоке розуміння цільових ринків є важливими для успішного глобального брендингу. Однак це завдання може бути складним через кілька факторів. Різноманітність глобальних ринків створює проблеми. Збір точних і релевантних даних на різних ринках може бути складним завданням і потребує обширних досліджень, місцевого досвіду та доступу до надійних джерел. Мовні та комунікаційні бар'єри можуть перешкоджати дослідженню ринку [18].

Проведення дослідження кількома мовами та точна інтерпретація результатів може бути складним завданням. Ресурси дослідження ринку та доступність даних можуть відрізнятися від регіону до регіону та вимагають

використання місцевих партнерів і досвіду. Крім того, уподобання споживачів, купівельна поведінка та сприйняття можуть значно відрізнятись від культури. Розуміння та інтерпретація цих нюансів вимагає чуйності, культурної компетентності та глибокого розуміння місцевих звичаїв, традицій і цінностей. Незважаючи на ці перешкоди, потреба в дослідженні ринку є величезною.

За оцінками експертів ринку, світовий ринок послуг із дослідження ринку зріс із 81,13 мільярда доларів США у 2022 року до 83,93 мільярда доларів США 2023 року за сукупного річного темпу зростання (CAGR) 3,4%. На частку США припадає 53% галузі дослідження ринку. Як організації інвестують свої гроші в дослідження ринку? [19].

Понад 70% загальних світових витрат на маркетингові дослідження спрямовується на п'ять різних галузей: CRM та дослідження задоволеності клієнтів (20,7%), опитування клієнтів (14,2%), дослідження цільових груп (13,4%), дослідження використання та поведінки (11,7 %) і ринковий вимір (11,6%). Варто також зазначити, що майже чверть компаній (близько 23%) не мають чіткої стратегії дослідження ринку і тому мають велику приховану потребу у відповідних дослідженнях [20].

## 2.2 Аналіз діяльності ТНК Nestlé на українському та світових ринках

ТНК Nestle є найбільшою компанією з виробництва продуктів харчування та напоїв, яка представлена в більш ніж 180 країнах. Nestle володіє 448 заводами та промисловими компаніями у понад 83 країнах. У групі компаній працює понад 280 тис. осіб. Асортимент Nestlé постійно розширюється і сьогодні включає близько 8,5 тисяч всесвітньо відомих брендів [21].

Продукція Nestle широко використовується в сегментах напоїв, кондитерських виробів, морозива, сухих сніданків і кормів для домашніх тварин.

Nestle є найбільшим у світі виробником харчових продуктів і володіє понад 2000 брендами, як показано на рис. 2.3.

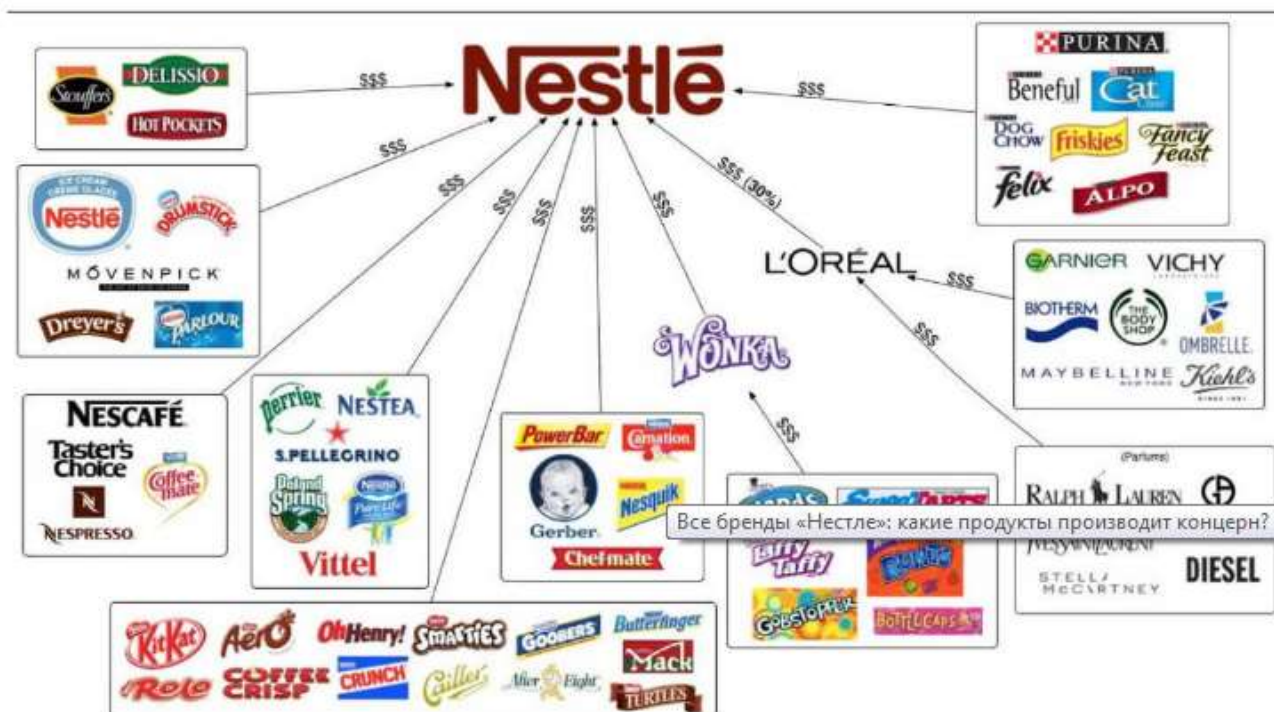


Рис. 2.3 - Всі бренди Nestlé

Портфель брендів у розрізі товарних категорій компанії Nestlé найвідоміші представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Портфель глобальних брендів Nestlé

Товарна категорія	Бренди
Какао та кава:	Nescafe, Bonka, Nespresso, Caro, Milo, Nesquik.
Шоколад і кондитерські вироби:	Nuts, KitKat, Aero, Cailier, Polo, Toll House, Turtles, Rolo, Merier, Sundy, Galak, Docello, Lanvin, «Бон Парі», «Комільфо», «золота марка».
Молочна продукція:	Ideal, Carnation, Sveltesse, Dalky, Yoco, Flanby, Chambourcy.
Напівфабрикати:	Delissio, Herta, Findus, Buitoni, Hot Pockets.
Дитяче харчування:	Nan, Nutrition, Nido, Gerber, Nestogen.
Готові сніданки:	Cheerios, Fitness, Kosmostars, Nesquik, Chocapic.
Вода та напої:	Nestea, Contrex, Viladrau, Vittel, Aquarel.
Морозиво:	Maxibon, Movenpick, Extreme, Miko, Fab, Mega.
Соуси та приправи:	Maggi, Thomy, Solis.
Консерви:	Chef, Libby's, Litoral.
Клінічне харчування:	Peptamen, Modulen, Clinutren.
Корми для тварин:	Purina, Darling, Friskies, Gourmet, Pro Plan, Alpo, Felix, Dog Show.
Також компанія володіє 30% акцій «Л'ореаль», що включає в себе бренди:	Garnier, Vichy, Maybelline, The Body Shop та ін.

Основні товарні групи: напої розчинні та рідкі, молочна продукція, дитяче харчування, медичне харчування, кондитерські вироби, морозиво, напівфабрикати, корми для тварин.

Загальна організаційна структури Nestlé представлені на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 - Загальна організаційна структури Nestlé

Управління групою Nestlé здійснюється за географічними регіонами: АОА (Азія/Океанія/Африка на південь від Сахари) та EMENA (Європа, Близький Схід і Північна Африка). Географічне управління поширюється на більшість харчових продуктів і напоїв, за винятком груп продуктів Nestlé Nutrition, Nestlé Waters і Nestlé Health Science, які управляються глобально[21].

Основні фінансові показники компанії Nestlé у світі у 2022 році представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники компанії Nestlé у світі у 2022

Показники	млрд CHF
Ринкова капіталізація:	315,26
Прибутковість:	87,47
Чистий прибуток:	16,71
Операційні витрати:	27,1
Вільний грошовий потік:	9,29

Основні регіони збуту: США, Китай, Франція, Бразилія, Великобританія, Мексика, Німеччина, Філіппіни, Канада, Італія, Японія, Росія, Іспанія, Австралія, Індія.

Найбільші акціонери компанії: Food Products (Holdings) S.A, Nestle S.A, Norges Bank, BlackRock, Inc., Third Point Management.

На (липень 2022 р.) акції компанії торгуються за 114,38 швейцарських франків. Всього було випущено 3 мільярди цінних паперів на суму 234 мільярди доларів.  $\frac{1}{5}$  володіють приватні акціонери, інша частина належить інституційним інвесторам [23].

5 основних конкурентів Nestle на сучасному ринку представлені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 - 5 головних конкурентів Nestlé

Основними конкурентами Nestle сьогодні є[23]:

Unilever — британський виробник продуктів харчування та побутової хімії;

PepsiCo — транснаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві продуктів харчування та напоїв;

Mars — американський виробник продуктів харчування тривалого зберігання, від шоколаду до кормів для домашніх тварин;

Kraft Foods — компанія, що займається виробництвом фасованих харчових продуктів;

Groupe Danone — французький виробник молочних продуктів та інших харчових продуктів.

Проте Nestle хвилюватися не варто: її найближчий конкурент Unilever відстає за прибутками в 1,5 рази.

Маркетологи виділяють аж 7 секретів успіху Nestle[24] :

- послідовне розширення ринків збуту, щоб уникнути досягнення ліміту продажів;

- інноваційний підхід: «Ми не винаходимо, ми вдосконалюємо». Компанія не є піонером для всіх своїх продуктів, але їй вдалося вдосконалити існуючі розробки;

- використання кризи як можливість. Відсутність бразильської кави в Першу та Другу світові війни вважалася тут фактором зростання;

- створення місцевого виробництва для зменшення витрат на логістику;

- чітке знання свого клієнта, його звичок, традицій і смакових уподобань;

- акції, наближені до покупця: в одних місцях це червона чашка Nescafe, що нагадує про Різдво, в інших (в Латинській Америці) це плаваючий магазин;

- уміння визнавати помилки: компанія не ігнорує скандали, в які вона замішана, і завжди реагує на скарги, що надходять до неї.

Придбання є частиною стратегії Nestle – виробника таких брендів, як Kit Kat, Aero та Smarties – щодо розширення своєї присутності в сегменті шоколаду супер-преміум-класу де вона має обмежену пропозицію, яка включає

італійський бренд Baci. Nestle купує контрольний пакет акцій бразильського виробника шоколаду преміум-класу Grupo CRM, щоб розширити виробництво кондитерських виробів класу люкс. Grupo CRM керує більш ніж 1000 шоколадними бутиками в Бразилії під брендами Copenhagen і Brasil Casau, а також зростаючою присутністю в Інтернеті, повідомляє Reuters [25].

Веб-сайт Brazil Journal повідомив, що Nestle заплатить за компанію близько 602,78 мільйона доларів, а місцева газета Valor Economico опублікувала цифру в 904,18 мільйона доларів. Nestle, яка купує частку у приватної інвестиційної компанії Advent International, відмовилася розкрити фінансові деталі угоди, яка, як очікується, завершиться у 2024 році. Компанія заявила, що Рената Мораес Вічі продовжить керувати операціями Grupo CRM як генеральний директор і залишиться міноритарним акціонером [26].

Nestle розпочала роботу в Україні у 1994 році, відкривши представництво, у 1998 році придбала контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч», а з 2018 року володіє 100% акцій компанії. У травні 2003 року ТОВ «Нестле Україна», наприкінці того ж року Nestle стала власником 100% акцій «Волиньхолдинг». У 2010 році Nestle SA придбала у Харкові ТОВ «Техноком», виробника продуктів швидкого приготування під торговою маркою «Мівіна». У 2012 році у Львові засновано Nestle Business Service (NBS Europe), один із 7 сервісних центрів Nestle у всьому світі, який надає послуги підтримки підрозділам Nestle у понад 40 країнах [26].

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ТОВ «Нестле Україна» 2021-2022 рік

Найменування показника	Період	
	2022 рік	2021 рік
Усього активів	4690002	3048489
Основні засоби (за залишковою вартістю)	397954	323610
Засапи	1054349	735810
Грошові та їх еквіваленти	604669	36964
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(5001190)	(3638594)
Власний капітал	(5000390)	(3637794)
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	800	800
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1839595	1025624
Поточні зобов'язання і забезпечення	7850797	5660659
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(1545157)	(105825)

Чистим фінансовим результатом діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2022 році став збиток у розмірі 1 545 157 тис. грн (збиток у 2021 році – 105 825 тис. грн).

Бізнес Nestle в Україні представлений наступними напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, спеції, супи, продукти швидкого приготування), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корми для домашніх тварин. Nestle в Україні інвестувала близько 200 млн грн у свої фабрики у 2023 році, зосередившись на безпеці працівників – на додаток до раніше анонсованих \$45 млн, інвестованих у будівництво нової фабрики у Смолигові на Волині [27].

### 2.3 Проблеми та перспективи розвитку концепції бренд-менеджменту Nestlé на українському ринку

Nestle в Україні скоротила падіння обсягів виробництва в цьому році з 15% минулого року до 5% і планує знову повернутися до зростання в 2024 році, повідомив Інтерфакс-Україна генеральний директор Nestle в Україні та Південно-Східній Європі Алессандро Занеллі в кулуарах конференції Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА). Падіння пояснюється втратою 8,8 млн споживачів, які виїхали з країни або залишилися на окупованих територіях, а також тим, що один із заводів компанії не працював більшу частину 2022 року.

Цього року Nestle за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) на Волині розпочала будівництво нової фабрики вартістю 42 мільйони євро на додаток до вже існуючої. Нова фабрика вироблятиме локшину швидкого приготування та інші харчові продукти, прокладаючи шлях для більшого виробництва [28].

У грошовому еквіваленті Nestlé вже досягла стабільного двозначного зростання в Україні цього року, із середнім зростанням у секторі споживчих товарів близько 17%. Алессандро Занеллі додав, що експорт продовжується і



зростає. Наприклад, фабрика у Львові, яка випускає певну продукцію ТМ «Світоч», досягла зростання на 20% порівняно з попереднім роком, що в основному пов'язано з поставками кави до Болгарії, а також кондитерських виробів. На Волинській фабриці, яка виробляє кулінарну продукцію, соуси та кетчупи, експорт зріс приблизно на 5% [29].

Зіткнувшись із широкомасштабною військовою агресією, компанія зосередилася на покращенні безпеки та підтримці своїх 5500 співробітників в Україні, зокрема на підтримці психічного здоров'я. Компанія провела дослідження психологічного стану своїх співробітників. 46% респондентів сказали, що відчувають депресію або ризик депресії та потребують психологічної допомоги. Тому компанія продовжить роботу в цьому напрямку [30].

Цього року компанія пожертвувала близько 8 мільйонів франків на благодійність на додаток до 13 мільйонів минулого року. З початку цього року Nestle розширила список пріоритетів: крім захисту людей і підтримки економіки під час війни, Nestle також почала працювати над ефективністю бізнесу. Компанія також сприяє євроінтеграції України та підтримує гармонізацію правової системи у харчовій промисловості відповідно до вимог Європейського Союзу.

Компанія Nestle в Україні представила свої стратегічні плани на 2024 рік які представлені на рис.2.6.

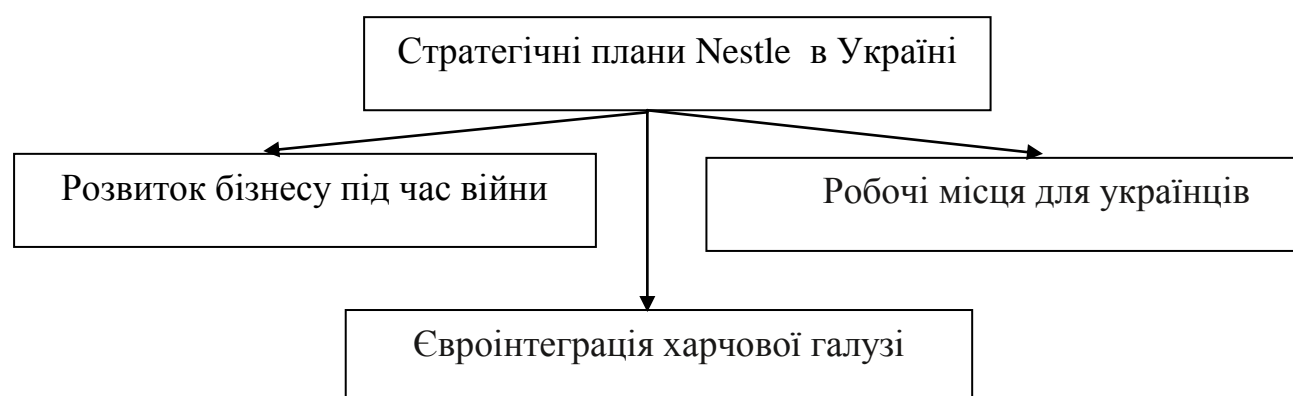


Рис.2.6 - Стратегічні плани Nestle в Україні на 2024 рік

Розвиток бізнесу під час війни.

Nestle була першою транснаціональною компанією, яка оголосила про нові інвестиції після початку загальної війни і розпочала будівництво нової, четвертої фабрики на Волині у Смолигові. Інвестиції в нове виробництво становлять 40 мільйонів франків. Разом із існуючою фабрикою у Торчині розширена виробнича мережа на Волині стане європейським регіональним центром компанії з категорії кулінарної продукції, забезпечуючи постачання продукції на ринок України та інших ринків Європи. Запуск виробництва на новому місці запланований на третій квартал 2024 року.

Також Nestle розширює виробництво на інших своїх фабриках. У середньому Nestle інвестує близько 20 мільйонів доларів на рік в інновації на своїх виробничих підприємствах та їх сталий розвиток. Компанія встановила сонячні батареї на Волинській соусній фабриці в Торчині – відновлювані джерела енергії забезпечать до 20% потреб фабрики. Nestle планує зробити це в інших своїх підприємствах у Харкові та Львові. У першому півріччі 2023 року компанія інвестувала 5 млн швейцарських франків у розширення своїх трьох заводів в Україні, зокрема у закупівлю та встановлення укриттів на виробництві, придбання нового обладнання та вдосконалення виробничих процесів, модернізацію приміщень та технологічні рішення для зменшення вуглецевого сліду [31].

Робочі місця для українців.

Загалом з початку війни в Україні в Nestle працювало понад 500 осіб, маючи загальний штат 5,5 тисячі працівників. В 2024 році буде створено ще 300-400 нових робочих місць за рахунок відкриття нового виробництва на Волині. Нова фабрика на Волині підтримає економіку регіону, адже відкриття виробництва та працевлаштування працівників стимулює розвиток підприємництва – відкриватимуться магазини, будуватимуть житло, дитячі садки тощо. Місцева громада отримує податки, сплачені компанією.

Україна розташована в центральній частині Європи, тут працює багато фермерів, які виробляють високоякісну сировину. Поєднання цих унікальних

можливостей із виробництвом показує, наскільки важливою є роль України в майбутньому. Якщо вона стане частиною Європейського Союзу, багато перешкод, включаючи бюрократію та недоліки податкової системи, будуть подолані.

Євроінтеграція харчової галузі.

Як компанія з довгостроковою сильною присутністю в Європейському Союзі та представництвом у Брюсселі, Nestle прагне передавати свій досвід та підтримувати європейську інтеграцію України. Компанія тісно співпрацює з асоціацією виробників продуктів харчування та напоїв в Європейському Союзі FoodDrinkEurope, яка має досвід роботи з Європейською комісією та іншими інституціями ЄС. Виконавчий віце-президент та CEO Nestle в зоні Європи Марк Сеттембрі цього року вдруге переобраний президентом FoodDrinkEurope і приїхав в Україну, щоб розпочати будівництво нової фабрики на Волині.

Nestlé, яка присутня в Україні вже 30 років, твердо вірить у майбутнє країни. Компанія готова ділитися своїм досвідом і використовувати зв'язки з основними асоціаціями сектору харчових продуктів і напоїв в ЄС для подальшої підтримки розвитку агропродовольчого сектору в Україні.

На початку листопада 2023 року Єврокомісія офіційно рекомендувала розпочати переговори з Україною про вступ до Євросоюзу, а вже через півтора місяці було прийнято очікуване рішення глав держав і урядів країн ЄС. Для початку вже виконано багато підготовчої роботи, особливо в харчовій промисловості, але водночас існує велика потреба в гармонізації, оскільки законодавство ЄС постійно вдосконалюється.

Система безпеки харчових продуктів і харчова промисловість в цілому є однією з галузей в Україні, яка найкраще адаптована до вимог ЄС. Сьогодні великим досягненням є те, що майже всі важливі закони, які регулюють харчову промисловість в Україні, вже гармонізовані із законодавством ЄС, особливо закон про якість та безпеку харчових продуктів, про державний контроль виробництва харчових продуктів та про дитяче харчування.

Це сталося завдяки професійній співпраці великих компаній. Компанія Nestle підтримувала ці закони через торговельні асоціації протягом останніх восьми років. Багато роботи вже зроблено, але залишилася важлива частина – забезпечення нормативної бази, необхідної для виконання цих законів. Це також дуже важливий, а часом і вирішальний елемент, інакше механізм працювати не буде.

В Україні важливо створити систему управління відходами. Нещодавно був прийнятий закон про поводження з відходами, але цього недостатньо, тому що в харчовій промисловості критичні не лише відходи, а й упаковка, тому компанія зараз чекає на такий закон і у співпраці з відповідних асоціацій, сприяє його появі. Цього року вже досягнуто значного прогресу – створено спеціалізовану організацію, яка займається переробкою відходів упаковки в Україні.

Слід зазначити, що деякі чинні закони вже відстають від останніх вимог Європейського Союзу, оскільки вони вже зазнали оновлень, які у нас не відображені. Тому необхідно постійно стежити за змінами та підтримувати відповідність правової системи у харчовій галузі.

Nestle в Україні має намір працевлаштувати та навчити 630 осіб у рамках програми для молоді «Nestle Needs Youth» у 2024-2025 роках, повідомила прес-служба компанії. Згідно з повідомленням, Nestle хоче прийняти на роботу 320 осіб віком до 30 років, а ще 310 осіб пройдуть стажування [32].

В Україні Nestle продовжує розвивати програму Nestle Needs Youth, яка сприяє розвитку лідерських якостей, надає можливості для кар'єрного росту молодим українцям і допомагає їм знайти першу роботу – зазначив Алессандро Дзанеллі, генеральний директор Nestle Україна та Південно-Східна Європа.

Компанія Nestle в Україні на початку 2023 року оголосила про інвестиції 42 млн доларів у будівництво нового заводу у Волинській області. Мета «Нестле Україна» – створити у Волинській області продовольчий центр, побудувати інфраструктуру та мережу постачальників, що створить додаткові можливості та нові робочі місця. З початку 2023 року українське

представництво Nestlé працевлаштувало понад 80 співробітників віком до 30 років у рамках Nestle Needs Youth. Крім того, бізнес-сервіс центр Nestlé Nestle у Львові, де працює 1700 переважно молодих людей, продовжував приймати працівників у перші місяці Великої війни. Загалом з початку повномасштабної війни Nestle працевлаштувала в Україні понад 500 осіб [33].

В Україні програма «Nestle Needs IOUth» стартувала у 2013 році у Львові, де вже працювала фабрика Nestlé та міжнародний центр бізнес-сервісу Nestle Business Service Lviv. За останні 10 років існування ініціативи з розвитку кар'єрних можливостей для молоді «Nestlé Needs YOUth» компанія працевлаштувала в Україні понад 4800 осіб віком до 30 років і майже 1900 студентів пройшли практику та стажування в компанії. Програма «Nestle needs IOUth» діє в усьому світі і пропонує роботу для людей до 30 років, стажування для студентів і випускників, дуальне навчання, освітні заходи та майстер-класи, а також створює такі можливості разом з партнерами Nestle. Глобальна програма має на меті охопити 10 мільйонів молодих людей у всьому світі до 2030 року [33].

Nestle збільшила витрати на маркетинг і рекламу на 0,8% у 2023 році, незважаючи на падіння продажів на 1,5% і падіння реального внутрішнього зростання на 0,3% на тлі глобальної інфляції. Власник Nescafe, KitKat і Nespresso витратив 7,7% від загального обсягу продажів на витрати на маркетинг і рекламу в фінансовому році. Незважаючи на те, що глобальна інфляція харчових продуктів значно знизилась здатність FMCG-компанії встановлювати конкурентоспроможні ціни минулого року, компанія зареєструвала глобальне органічне зростання на 7,2%, підвищившись до 8,2% на внутрішньому ринку Європи [34].

#### Маркетинг Nestlé.

Безпрецедентна інфляція за останні два роки посилила тиск на багатьох споживачів і поставила під загрозу попит на продукти харчування та напої. У цьому складному середовищі Nestle досягла потужного органічного зростання та значного підвищення прибутковості завдяки збільшенню маркетингових та

інших інвестицій у зростання. Дивлячись уперед на 2024 рік, Nestle віддає пріоритет зростанню на основі обсягу та асортименту з посиленням підтримки бренду, одночасно збільшуючи цінність для споживачів за рахунок агресивних інновацій та інновацій, преміум-класу, доступності та більш поживних варіантів.

Щоб збільшити частку ринку головним пріоритетом Nestlé є задоволення споживачів за допомогою диференційованих пропозицій і зосередження на чудовому виконанні. В компанії Nestlé впевнені, що в неї є правильна стратегія, портфель і можливості для досягнення цілей до 2025 року». У 2024 році швейцарський бренд очікує стабільне органічне зростання продажів на «близько 4%», а також «помірне збільшення» базової норми операційного прибутку [34].

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Бренди повинні зосередити свої зусилля на стимулюванні творчої активності споживачів, «розважаючи» їх і одночасно забезпечуючи постійну надійність і якість, які є ключовими факторами відносин і цінності. Якщо вони чітко визначені, процес управління брендом буде більш ефективним. Бренд компанії є важливим чинником забезпечення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку, оскільки диференціює вибір конкретної компанії, сприяє перетворенню споживачів із випадкових споживачів на постійних, а отже збільшує дохід компанії та обсяг проданих товарів і послуг на міжнародному ринку [34].

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що для ефективного впровадження бренд-орієнтованого управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в глобальній економічній системі необхідно встановити довгострокові переваги споживачів щодо товарів і послуг, які можуть залежати від ефективного управління маркетинговою діяльністю на основі створення та розвитку брендів, забезпечення їх ефективного позиціонування, стійкості в контексті динаміки зовнішнього середовища та проведення комплексного аналізу діяльності суб'єктів міжнародного ринку.

Результати дослідження показали, що, обираючи стратегію глобального бренду, компанії отримують додаткові переваги, такі як: підвищення лояльності клієнтів до власної продукції та бренду на міжнародних ринках; покращення впізнаваності та сприйняття бренду; збільшення фінансових результатів міжнародної компанії; підвищення власної репутації; створення додаткових можливостей для залучення та утримання талановитого персоналу для вирішення творчих маркетингових завдань [35].

Запровадження підходу глобального брендингу одночасно передбачає необхідність врахування ряду перешкод, які можуть вплинути на їх ефективність. Зокрема, мова йде про відмінності в інституційному середовищі

зарубіжних країн, особливо щодо законодавства про інтелектуальну власність, пов'язане з нематеріальними активами, такими як торгові марки, стримування експансії з урахуванням опору вітчизняних компаній чи інших іноземних конкурентів, а також необхідність постійного моніторингу ситуації та тенденцій розвитку ринку, особливо щодо динаміки смаків та споживчих переваг.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraina.pdf>
2. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія: підручник. Київ : Либідь. 2021. 408 с.
3. Сімахова А.О., Грицик Т.О., Сучасна транснаціоналізація економіки України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Вип. № 4 (98). С. 64–68.
4. Transnational corporations. 2023. Vol. 30. № 1 P. 191. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2023d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2023d1_en.pdf)
5. Amparo Pamela H. Fabe Modern aspects of corporate management of TNCs. *The Palgrave Encyclopedia of Global Security Studies*. 2021. P. 1–3.
6. Качур А.В., Могилко Д.М. ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах. *Економіка і суспільство*. Випуск № 19 . 2018. С.55-62.
7. Чернишова Л.О. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 51-55.
8. What are the most valuable global brands in 2021? URL: <https://www.kantar.com/inspiration/brands/what-are-the-most-valuable-global-brands-in-2021> (дата звернення: 01.02.2022)
9. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 23. 2018 С.51-55.
10. Kotler F., Ferč V. B2B brend menadžment. Beograd: Krug Kommerce, 2019. 127 p.

11. Кудирко Л.П., Ратушний Б.В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. № 190, 2024. С.280-286

12. Лищенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>

13. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ : НАУ, 2019. 156 с.

14. Смолич Д.В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Випуск 19 (75). С. 236–247.

15. Зозульов О.В., Нестерова Ю.В. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. URL: [https://zozulyov.ucoz.ru/articles/model\\_1.pdf](https://zozulyov.ucoz.ru/articles/model_1.pdf) (дата звернення: 07.04.2024).

16. Mazaraki A., Tarasiuk M., Solonenko Y., Galenko O., Lysyniuk M., Fayvishenko D. Strategic Brand Management in the Market. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 39. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4829>

17. Вінниченко О., Тохтамиш Т. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі. *Економічний простір*. 2023. № (188). Р. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-11>

18. Гірченко Т.Д., Панченко О.В. Маркетингові комунікації у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні: монографія. Львів : Університет банківської справи, 2021. 244 с.

19. Педченко, Д., Кривомлін В. Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № (187). Р. 129–133. DOI: [https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-](https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-21)

20. Janjić L., Arsić L., Anđelković Ž. Effects of marketing indicators application on brand evaluation. Bizinfo Blace. 2022. № 13. P. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.5937/bizinfo2202091J>

21. Офіційний сайт Nestlé. URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 07.04.2024).

22. Nestle розпочала будівництво нової фабрики на Волині. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/219594\\_nestle-rozpochala-budvnitstvo-novo-fabriki-na-volin](https://biz.ligazakon.net/news/219594_nestle-rozpochala-budvnitstvo-novo-fabriki-na-volin) (дата звернення: 07.04.2024).

23. Nestlé в Україні у 2024 р. планує зростання обсягів виробництва. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/937093.html> (дата звернення: 07.04.2024).

24. Працюємо на розвиток агропродовольчої індустрії України. Як Nestlé завершує рік і що планує в наступному. URL: <https://forbes.ua/ru/leadership/pratsyuemo-na-rozvitok-agroprodovolchoi-industrii-ukraini-yak-nestle-zavershue-rik-i-shcho-planue-v-nastupnomu-26122023-17914> (дата звернення: 07.04.2024).

25. Сотні мільйонів гривень у виробництва та добробут команд. Nestlé продовжує інвестувати в Україну під час війни. URL: <https://forbes.ua/money/sotni-milyoniv-griven-u-virobnitstva-ta-dobrobut-komand-nestle-prodovzhue-investuvati-v-ukrainu-pid-chas-viyni-29042024-20770> (дата звернення: 07.04.2024).

26. Працюємо на розвиток агропродовольчої індустрії України. Як Nestlé завершує рік і що планує в наступно. URL: <https://forbes.ua/leadership/pratsyuemo-na-rozvitok-agroprodovolchoi-industrii-ukraini-yak-nestle-zavershue-rik-i-shcho-planue-v-nastupnomu-26122023-17914> (дата звернення: 07.04.2024).

27. Брендт Nestle. URL: <https://worldbank.org.ua/4573-neodnoznachna-istoriya-nestle.html> (дата звернення: 07.04.2024).

28. Nestle — найбільша компанія світу в сфері виробництва продуктів харчування. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1419-nestle> (дата звернення: 07.04.2024).

29. Швейцарська компанія Nestlé планує збільшити виробництво в Україні у 2024 році. URL: <https://cabinetboss.com.ua/news/biznes/shveitsarska-kompaniia-nestle-planuie-zbilshyty-vyrobnytstvo-v-ukraini-u-2024-rotsi> (дата звернення: 07.04.2024).

30. Nestle виходить на елітний ринок, укладаючи угоду з бразильським виробником шоколаду. URL: <https://landlord.ua/news/nestle-vykhodyt-na-elitnyi-rynok-ukladaiuchy-uhodu-z-brazylskym-vyrobnykom-shokoladu/> (дата звернення: 07.04.2024).

31. До 2025 року Nestlé в Україні візьме на роботу та стажування 630 молодих людей. URL: [https://zaxid.net/do\\_2025\\_roku\\_nestl\\_v\\_ukrayini\\_vizme\\_na\\_robotu\\_ta\\_stazhuvannya\\_630\\_molodih\\_lyudey\\_n1573570](https://zaxid.net/do_2025_roku_nestl_v_ukrayini_vizme_na_robotu_ta_stazhuvannya_630_molodih_lyudey_n1573570) (дата звернення: 31.03.2024)

32. The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/> (дата звернення: 07.04.2024).

33. «Nestlé Україна» має намір у 2023-2025 рр. працевлаштувати і взяти на стажування 630 осіб. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/946588.html> (дата звернення: 07.04.2024).

34. Nestlé збільшить витрати на маркетинг в умовах стрімкої глобальної інфляції. URL: <https://www.proidei.com/nestle-2502/> (дата звернення: 07.04.2024).

35. Дядик Т.В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства. Економічний простір. 2020. Вип. 156. С. 124-128. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-22> (дата звернення: 31.01.2024)