

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Реалізація глокальних стратегій міжнародними компаніями на
вітчизняному ринку продуктів харчування»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу
Ніколашина Валерія Олексіївна
Керівник : професор кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
Григор'єв С.М.

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**

Ніколашина Валерія Олексіївна

1. Тема роботи «Реалізація локальних стратегій міжнародними компаніями на вітчизняному ринку продуктів харчування»

керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 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)

РОЗДІЛ 1. ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

РОЗДІЛ 2. ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

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

10 таблиць

13 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		

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.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____
(підпис)

В. О. Ніколашина
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С. М. Григор'єв
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова .
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 с., 13 рис., 10 табл., 52 джерел.

Предметом дослідження є реалізація глокальних стратегій міжнародними компаніями на вітчизняному ринку продуктів харчування

Об'єктом дослідження є ТОВ «NESTLÉ Україна».

Метою роботи є дослідити сучасний стан процесу реалізації стратегії глокалізації транснаціональної корпорації Nestlé на ринку харчових продуктів України та визначити перспективні шляхи його вдосконалення з урахуванням реалій локального контексту.

Методи дослідження. При підготовці роботи використовувалися загальнонаукові методи, метод аналізу, статистики, порівняння, класифікації, дедукції та узагальнення.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі основних підходів до визначення стратегій глокалізації та глокального позиціювання продукції; дослідженні поточного стану та тенденцій розвитку української галузі пивоваріння; аналізі глобальних та глокальних товарних стратегій ТОВ «NESTLÉ Україна»; обґрунтуванні перспективних ринкових сегментів та шляхів адаптації товарного асортименту ТОВ «NESTLÉ Україна» до специфіки українського ринку.

Для досягнення мети роботи розглянуто основні підходи до визначення теоретико-методологічних підходів до поняття глокалізації; досліджено глокалізацію як конкурентну стратегію компанії; проаналізовано особливості позиціювання продукції міжнародних компаній на глокальних ринках; розглянуто стратегічні вектори розвитку української галузі продуктів харчування; поведений аналіз конкурентних позицій досліджуваної компанії; досліджено глобальні та глокальні товарні стратегії корпорації Nestlé; визначено напрями підвищення ефективності глокального управління корпорації Nestlé на вітчизняному ринку.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ГЛОКАЛІЗАЦІЯ, ПОЗИЦІЮВАННЯ, СТРАТЕГІЯ,
ХАРЧОВА ГАЛУЗЬ, ГЛОБАЛЬНИЙ БРЕНД, РИНКОВИЙ СЕГМЕНТ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 64 pages, 13 figures, 10 tables, 52 sources.

The subject of the study is the implementation of global strategies by international companies on the domestic food market

The object of the research is "NESTLE Ukraine" LLC.

The purpose of the work is to investigate the current state of the implementation of the strategy of the transnational corporation Nestlé in the food market of Ukraine and to determine promising ways of its improvement, taking into account the realities of the local context.

Research methods. When preparing the work, general scientific methods, the method of analysis, statistics, comparison, classification, deduction and generalization were used.

The specificity of the work consists in a detailed analysis of the main approaches to determining the strategies of glocalization and glocal positioning of products; study of the current state and development trends of the Ukrainian brewing industry; analysis of global and glocal product strategies of "NESTLE Ukraine" LLC; substantiation of promising market segments and ways of adapting the product range of NESTLE Ukraine LLC to the specifics of the Ukrainian market.

To achieve the goal of the work, the main approaches to the definition are considered - the definition of theoretical and methodological approaches to the concept of glocalization; glocalization as a competitive strategy of the company was investigated; the peculiarities of the positioning of products of international companies on global markets are analyzed; strategic vectors of development of the Ukrainian food industry are considered; conducted analysis of competitive positions of the company under study; the global and glocal product strategies of the Nestlé corporation were investigated; directions for increasing the effectiveness of Nestlé Corporation's global management on the domestic market are determined.

GLOBALIZATION, GLOCALIZATION, POSITIONING, STRATEGY,
FOOD INDUSTRY, GLOBAL BRAND, MARKET SEGMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1_ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	10
1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення глокалізації.....	10
1.2 Глокалізація як конкурентна стратегія компанії	14
1.3 Особливості позиціонування продукції міжнародних компаній на локальних ринках	18
РОЗДІЛ 2_ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.....	20
2.1 Стратегічні вектори розвитку української галузі продуктів харчування	20
2.2 Конкурентні позиції ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» на світовому та локальному ринках	27
2.3 Глобальні та глокальні товарні стратегії ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ..	38
2.4 Напрямки підвищення ефективності глокального управління ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» на вітчизняному ринку.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний обсяг інформації в каналах управління великими підприємствами не дозволяє оптимально планувати виробництво та розподіл продукції у великих торговельних мережах, що зумовлює виникнення багатьох ризиків, які можуть призвести до економічних втрат.

Найбільш частими ризиками зазвичай є ризик надлишкових запасів, які в кращому випадку пов'язують кошти компанії в запасах, а в гіршому - у разі закінчення терміну дії, і взагалі втрата таких коштів, а також, додаткові витрати, пов'язані з утилізацією продукції, не придатної для реалізації. У великих виробничих компаніях ці цифри можуть досягати мільйонів одиниць, якщо менеджери вчасно не відображають поставки продукції в торгову мережу і не вживають відповідних заходів спільно з іншими підрозділами щодо проведення будь-яких маркетингових акцій. У таких випадках можна зменшити втрати або, в найсерйознішому випадку, зменшити обсяги утилізації такої продукції.

Стрімкий розвиток мережевої економіки не тільки накладає обмеження на адаптивність, гнучкість і швидкість порівняно з конкурентами, але й на досягнення більших результатів у плануванні та управлінні завдяки грамотному використанню ресурсів даних і сучасних інформаційних систем, які є з будь-якої точки світу. Слід зазначити, що саме спільне розташування інформації та обмін інформацією є важливими для побудови ефективного набору зв'язків між учасниками інструменту, що дозволяє всім діловим партнерам залишатися в прибутку і уникайте «Whiplash» . Ефект, відомий усім у ланцюгах поставок. Однак процес розподілу великих обсягів даних у великих мережах також вимагає автоматизації введення та аналізу таких даних, що можна буде здійснити в найближчому майбутньому за допомогою штучного інтелекту та машин.

Звичайно, мова йде про ланцюги поставок різних товарів, але якщо мова йде про товари з коротким життєвим циклом, то необхідно відзначити особливу потребу в таких рішеннях. Адже враховуючи стислі терміни організації та безпосереднього розподілу, на менеджерів покладено завдання швидко визначити, де є надлишок, а де – нестача, і відповідно скоригувати інформацію, графік виробництва, щоб уникнути непотрібних витрат і зниження якості обслуговування.

Локальна і глобальна торгівля є багатограним процесом, оскільки в міру зникнення локальних відмінностей під впливом глобальних процесів зростає їх значення, трансформуються глобальні форми в умовах локального контексту, що зумовлює потребу в транснаціональних компаніях, реалізовувати стратегії, особливо на місцевих ринках, які називаються глокалізацією. В умовах економічної експансії України та її виходу на світовий ринок найважливішим завданням корпорацій є адаптація своїх глобальних бізнес-планів до реалій внутрішнього ринку та локальних суб'єктів, що діють на ньому. Одним із найвідоміших ринків, який може висвітлити ці процеси, є внутрішній ринок.

На сучасному етапі становлення вітчизняного продовольчого ринку поновлюються дослідження для забезпечення його розвитку та ефективної діяльності. Основне місце серед цих досліджень посідає аналіз теоретичних і практичних аспектів реалізації стратегії глокалізації великими транснаціональними компаніями на локальному ринку, до якого відноситься і ринок харчових продуктів України. Результати планування та реалізації політики на різних ринках досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Так, теоретичні основи методів і підходів до розробки та реалізації планів, а також практичні аспекти цього процесу І.В. Тюха, І.О. Денисюк, М.І. Головінов, О.І. Литвинова. Дослідженню впливу стратегічного планування на конкурентоспроможність підприємства присвячені праці Л.І. Белоусова, Н.О. Марченко та І.В. Смола. Діяльність транснаціональних корпорацій, процес становлення та реалізацію їхніх планів досліджував І.Б.

Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Башнянин, О.О. Шапурова та ін. Проте дослідницьким аспектам реалізації транснаціональними корпораціями глобальних стратегій на локальних ринках дослідниками приділено мало уваги.

Метою роботи є дослідити сучасний стан процесу реалізації стратегії глокалізації транснаціональної корпорації Nestlé на ринку харчових продуктів України та визначити перспективні шляхи його вдосконалення з урахуванням реалій локального контексту.

Предметом дослідження є реалізація глокальних стратегій міжнародними компаніями на вітчизняному ринку продуктів харчування.

Об'єктом дослідження є ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна».

Відповідно до мети, були поставлені наступні завдання:

- визначення теоретико-методологічних підходів до поняття глокалізації;
- досліджено глокалізацію як конкурентну стратегію компанії;
- проаналізовано особливості позиціювання продукції міжнародних компаній на глокальних ринках;
- розглянуто стратегічні вектори розвитку української галузі продуктів харчування;
- поведений аналіз конкурентних позицій досліджуваної компанії;
- досліджено глобальні та глокальні товарні стратегії корпорації Nestlé;
- визначено напрями підвищення ефективності глокального управління корпорації Nestlé на вітчизняному ринку.

Методи дослідження. При підготовці роботи використовувалися загальнонаукові методи, метод аналізу, статистики, порівняння, класифікації, дедукції та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є ТОВ «Нестле Україна», яке зареєстроване за юридичною адресою Україна, м.Київ, вул.Велика Васильківська.

РОЗДІЛ 1

ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення глокалізації

Семантично слово «глокалізація» (англ. glocalization) є гібридом двох слів: «глобалізація» і «локалізація» і в широкому розумінні означає «...прояв тенденцій до універсалізації та партикуляризації актуального соціального, політичні та економічні системи» [13].

Однією з причин популярності теорії глокалізації є різкий контраст із теорією модернізації В. Ростоу [5], яка десятиліттями домінувала в суспільних науках і пророкувала неминучість усіх цивілізацій з точки зору прогресу, які пройшла західна цивілізація. Ідея глокалізації заперечувала те, що весь світ обов'язково був більш популістичним, капіталістичним, більш орієнтованим на споживача тощо.

Проте варто зазначити, що етимологія терміна «глобалізація» до кінця не з'ясована. Відповідно до Оксфордського словника нових слів 1991 року, поняття глокалізації походить від японського принципу «дочакука» (яп. — робити щось само собою), який спочатку використовувався в сільському господарстві, щоб підкреслити потребу, адаптована до місцевих умов агротехніка [3]. Водночас у самій Японії словосполучення «глобальна локалізація» часто асоціюється з головним виконавчим директором корпорації Sony А. Морітою, який використовував цей вислів для опису маркетингу та стратегії між 1980-1990-ми роками [21].

Перша підтверджена згадка слова «глобус» була у промові М. Ланге на виставці в Бонні (Німеччина) у травні 1990 року для опису виставки Г. Бенкінга під назвою «Чорна скринька природи: кубик Рубіка екології» [8]. Автор виставки хотів продемонструвати необхідність формування зв'язків

між мікро-, мезо- та макрорівневими дослідженнями та екологічними проектами.

Однак широке розповсюдження нової «глокалізації» завдячує Р. Робертсону (особливо праці «Glocalization: space-time and homogeneity-heterogeneity» [18], яка ввела цей термін у дискурс соціальних наук як засіб усунення відмінностей між глобальним і локальним вимірами. Локальні питання- глобальні добре висвітлені в трилогії М. Кастельса [1], формування «мережі суспільства» утворюють так званий «простір потоку» (Латинський простір течії), який трансформує міський контекст «Простір річок» не передає традиційний географічний простір, але змінює його функцію та соціальну динаміку. Хоча «простір річок» є новою моделлю територіальної системи світу , члени суспільства діють у географічних зонах, тобто в зонах згущення історії, культури та іншого, який за М. Кастельсом призводить до різкого протиставлення між глобальним «текучим простором» і «простором місць».

У розумінні Р. Робертсона глокалізація стала б своєрідним зв'язком між «космічними ріками» та «локальною» глобалізацією, називаючи другий географічний вимір. На думку Х. Хондкера, у такому трактуванні глокалізація є великим і складним варіантом глобалізації [25, с. 187]. Подібної позиції дотримується і сам Р. Робертсон, а також прихильники ідей Б.Тернера «анклаву суспільства» (society key), які вважають, що глобалізація — це не лише поява нових моделей чи учасників інтеграції, а й систематичне дроблення існуючих одиниць, а також утворення нових учасників та їх об'єднань, для яких відкриваються можливості спілкування та мобільності для подолання новостворених бар'єрів [31]. Отже, глобалізація не веде до одиничності новотворіння, а породжує множення, яке є глокалізацією [12, с. 775–776].

Запропонований Р. Робертсоном підхід, який можна охарактеризувати виразом «глокалізація глобалізації», передбачає метатеоретичне тлумачення поняття глокалізації через вимоги монізму – поняття різноманітних

субстанцій (у нашому випадку «місця») і «група», зрештою, зводяться до єдиного джерела (у нашому випадку «глобального») універсалізму та універсалізму партикуляризму.

Тим не менш, С. Радхакрішнан зазначив, що підхід Р. Робертсона має сенс, лише якщо часовий вимір нескінченний (тобто $t = \infty$, де t – час) або відсутній, тоді як у короткочасовій перспективі або мезотемпоральному вимірі часові перетворення з t_1 до t_2 ідея монізму не може бути повністю використана. Іншими словами, немає відповіді на питання, як змінюється співвідношення «глобальне»/«локальне» в інтервалах часу [33].

На початку 2000-х Дж. Рітцер сформував альтернативний підхід до трактування глокалізації, який суттєво відрізняється від уявлень Р. Робертсона про одночасний вияв однорідності та гетерогенності процесів глобалізації [24]. Підхід Дж. Рітцера можна назвати «глокалізація як глобалізація», головне твердження якого полягає в тому, що глокалізація є одним із двох проявів глобалізації та виражає аспект соціальної неоднорідності. Для позначення другого аспекту глобалізації, який виражає тенденцію до однорідності, дослідник використовує назву «гробалізація», яка є гібридом двох слів: «зростання» та «глобалізація». На думку Дж. Рітцера, «...глобалізація має на меті імперіалістичні амбіції певних держав, органів, інституцій та подібних суб'єктів, а також їхнє бажання, точніше потребу залучати себе (або нав'язувати свої дії) певній території.»[15, с.194].

Визначенням важливого елемента підходу Дж. Рітцера є введення в методику апарату поняття «ніщо» (а отже, «щось»). «Ніщо» (англ. nothing) розглядається як «соціальна форма, зазвичай ініційована та контрольована, якій відносно бракує оригінального істотного змісту» [38, с. 195]. Онтологічно «ніщо» містить такі речі, як «не-місце» (лат. non-place), «не-не-місце», «не-ніщо», «не-персона» (лат. non-persona), «не- офіс » (англ. non-jobs), які разом зі своїми протилежностями (а саме «місце», «предмет», «особа» та «роботи») є підтипами загального континууму «щось», «ніщо» (прикладом кожного елемента є розміщені в таблиці).

Накладаючи континууми «глобальне/глобальне» та «щось/ніщо» по вертикалі, отримуємо чотири квадранти, які відображають різні аспекти прояву (ідея «особливих» аспектів останніх процесів глобалізації (рис. 1.1). Основний акцент слід зробити на першій і четвертій квадранти, які є центральними елементами війни в глобальному світі.

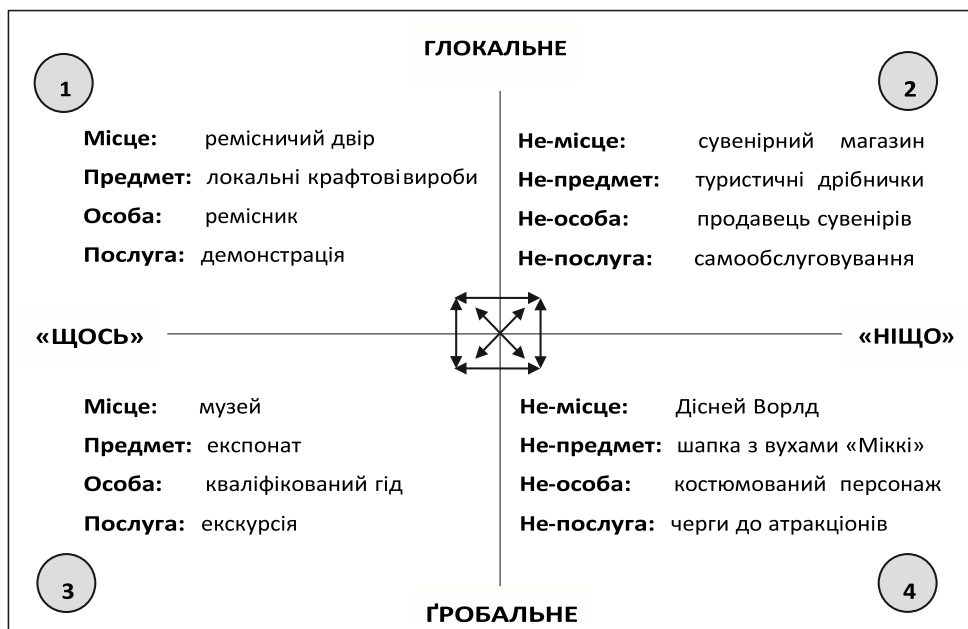


Рис. 1.1 - Глобалізація в розрізі континуумів

Глобалізаційне «ніщо» знаходить свої прояви у явищах, відомих під різними назвами: вестернізація, американізація, макдональдизація, діснейізація, кока-колізація тощо. Однак, водночас, «ніщо» також може бути виражене в умовах глокалізації. (наприклад: перегляд CocaCola на умови азійського чи арабського ринків, м'ясо птиці китайського виробництва тощо).

«Щось» зазвичай проявляється в контексті глокалізації (наприклад, робота кравця, ремісничі вироби), але все частіше може говорити про його глобалізацію (продукція компаній, що спеціалізуються на споживанні їжі; про розгортання каменів).

Основна ідея Дж. Рітцера полягає в наступному:

1. Глобалізація сама по собі є складним процесом, який містить декілька безперервних процесів із двома крайнощами: «глобалізація» з

одного боку та «глобалізація» з іншого. Крім того, глобалізація загрожує глокалізації і поступово витісняє її.

2. Принцип безперервності передбачає, що будь-які явища і процеси, пов'язані з глобалізацією, можна розмістити під відрізком між двома полюсами, зазначеними в умові. Як глокалізація, так і глобалізація є деякими випадками посилення, які навряд чи проявляться в чистому вигляді в реальному світі. Але всі прояви глобалізації слід розглядати в поєднанні з глобальними та глокалізаційними елементами.

3. Місцеве фактично нехтується в такому формулюванні, оскільки вважається, що воно витісняється (або витісняється) підземним світом, коли локальне інтегрується або поглинається глобальним, воно стає глобальним. Але глокалізація насправді не є локалізацією – основна сутність останнього втрачена безповоротно. Третій елемент ідеї Дж. Рітцера є найбільш дискусійним, оскільки передбачає, що в сучасному світі майже не залишилося аспектів, які підпадають під визначення «локальний». Водночас у трактуванні Дж. Рітцера чітко проявляється аспект тимчасовості, коли соціальні зміни описуються в інтервалах часу від t_1 до t_2 , на відміну від підходу Р. Робертсона, де час відсутній або наближається до нескінченності [27].

1.2 Глокалізація як конкурентна стратегія компанії

Стратегія глокалізаційної конкуренції — це змішана стратегія об'єднання глобальної та місцевої діяльності компанії, яка спрямована на те, щоб компанія могла ефективно конкурувати та працювати з клієнтами в будь-якій країні, де знаходяться її користувачі. Метою стратегічного плану є поєднання конкурентних переваг глобальних мереж і окремих локальних ринків, збалансування процесу глобалізації та локалізації шляхом створення системи управління групою та маркетингу [16].

Glocal marketing призначений для узгодження бізнес-стратегій компаній з потребами та бажаннями місцевих споживачів і потенційних конкурентів. Адже, на думку більшості маркетологів, сьогодні не важливі ні повна інтеграція продуктів і послуг, ні повна адаптація до локальних ринкових умов, а важлива їх комбінація – гібридна стратегія, заснована на точній оцінці факторів у конкурентів [36, с. 3]. Актуальність військового застосування глобальної конкуренції сьогодні підтверджується такими основними положеннями [10];

- сильна диференціація та насиченість сучасних ринків, тому глобальні компанії змушені шукати нові локальні школи, а локальні (локальні) виробники прагнуть вийти на глобальний ринок;

- наявність попиту на глокальність, тобто., одночасний попит як на масово регульовану продукцію, так і на продукцію, адаптовану до потреб місцевих споживачів;

- тенденція до персоналізації товарів і послуг для споживачів (якщо тенденція попередніх років на ринку була просто орієнтація на аудиторію, то сьогодні випереджають індивідуальні переваги та побажання клієнтів);

- динамізм конкурентних переваг, що змушує глобальні та локальні компанії використовувати гібридні стратегії конкуренції;

- розмивання географічних кордонів між місцевими ринками, особливо завдяки Інтернету.

Глокальна конкурентійна група вибирається під час планування випадку:

- коли глобальні бренди прагнуть завоювати місцеві ринки і з цією метою адаптувати свої глобальні продукти до місцевих потреб (яка адаптація може здійснюватися у дві частини: по-перше, адаптація глобальних брендів до місцевих ринків, смаків і культури споживачів; по-друге, локалізація виробництва продукції);

- коли місцеві виробники зі своїм місцевим продуктом хочуть отримати конкурентні переваги на особливих зустрічах глобального ринку.

Ідея глокалізації відображена в маркетингових концепціях більшості транснаціональних компаній. Таку стратегію обрала, наприклад, компанія Beiersdorf для свого продукту «Nivea» після відмови від чітко вираженого прагнення до глобалізації. На сайті компанії (<http://www.beiersdorf.ua>) зазначено: «розробляючи наші продукти, ми орієнтуємося на регіональні бренди та потреби клієнтів» [4].

Компанія Coca-Cola також є одним із перших прихильників ідеології глокалізації. З моменту свого першого виходу на міжнародні ринки Coca-Cola стверджувала, що її продукти однакові в усіх країнах світу. До кінця 20 століття бренд став необхідним атрибутом сприйняття американського способу життя практично в усьому світі. Але на початку 21 століття суспільство усвідомило необхідність зміни стратегії. Після цього Coca-Cola почала розробляти місцеві продукти, купуючи місцеві бренди або створюючи нові. Сьогодні компанія Coca-Cola володіє понад 100 місцевими брендами напоїв по всьому світу [20].

Однак, обравши стратегію глобальної конкуренції, компанії можуть зіткнутися з деякими труднощами у збалансуванні глобального та локального рівнів. Якщо орієнтуватися на глобальний розвиток та інтеграцію, можна відсікти значну частину споживачів, які хочуть купувати місцеві товари. Якщо створювати локальні продукти, то будуть втрачені і конкурентні переваги, і глобальні технології, і впізнаваний бренд.

З прискоренням процесу глобалізації все більшого значення набуває локальна власність, яка, впливаючи на процес глобалізації, переростає в процес глокалізації.

Сьогодні стратегії глокалізації як різновид стратегії міжнародного бізнесу активно використовуються ТНК. Глокалізація бізнесу для транснаціональних компаній — це не лише принципи використання глобального ринку, мета яких — адаптувати свою продукцію до вимог інших іноземних ринків, але й побудувати бізнес-план для іноземних філій з метою глибокої інтеграції в місцеву економіку. Для цього можна застосовувати

глобальний бізнес-інжиніринг і вже розроблені технології, але із залученням місцевих менеджерів і використанням регіональних можливостей для організації бізнесу. Тому, починаючи з підходу до глобальної торгівлі, як глобальні, так і локальні механізми використовуються для того, щоб зробити діяльність ТНК найкращою [23].

Глобальна бізнес-стратегія дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, залучати клієнтів і підвищувати впізнаваність бренду, адаптуючи свої пропозиції до кожної країни та місцевої місії, зберігаючи акцент на масштабі та глобальному вимірі.

В основі концепції «глобально, локально» лежить ідея про те, що успішна глобальна компанія (ТНК) повинна враховувати деякі специфічні елементи місцевого товарного ринку, які впливають на поведінку та переваги споживачів, зокрема, такі як культура; звичаї та закони, а також нормативне середовище. Концепція глокалізації стосується створення та розповсюдження продуктів і послуг, спрямованих на глобальний або міжнародний ринок, а також здатність адаптуватися до місцевих умов. Щоб розробити цей тип стратегії, першим кроком є, звичайно, визначення характеристик і особливостей кожної території (мова, культура, звички, традиції тощо). Тому дуже важливо зосереджуватися на клієнті, уважно вислуховувати його запити та потреби, налагоджувати з ним прямий діалог, ретельно аналізувати сценарії та тенденції та негайно реагувати на зміни місцевих вимог[42].

Стратегія глокалізації використовується компаніями, що працюють у різних секторах економіки; великі та малі компанії; в сегментах B2B & B2C. Діяльність на місцевому рівні та адаптація послуг і операцій є особливо важливими для компаній, що працюють у високоорганізованих секторах, таких як охорона здоров'я чи енергетика; це дуже необхідно в банківському та фінансовому секторах, де довіра та відносини з клієнтами є дуже важливими [40].

1.3 Особливості позиціонування продукції міжнародних компаній на локальних ринках

Проблему позиціонування товару розглядали багато вітчизняних та зарубіжних вчених. У сучасних авторів дослідники пропонують різні підходи до визначення поняття позиціонування товару (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття позиціонування продукції

Автор	Визначення поняття позиціонування продукції
Д. Аакер [15]	Частина ідентичності брэнда і пропозиції цінності, яка активно доводиться до відома цільової аудиторії засобами комунікації і показує його переваги перед конкуруючими брэндами.
Ф. Котлер [19]	Комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових покупців даний товар стосовно конкуруючих товарів посідає особливе, відмінне від інших та вигідне для компанії місце, відповідно до якого споживачі ідентифікують той або інший товар за його найважливішими характеристиками.
Добринюк Д.[9]	Процес визначення місця нового товару серед наявних товарів, установлення сфери його застосування разом з іншими товарами на основі сегментації ринку
Овсіюк О. О. [20]	Забезпечення товару такого місця на ринку та у свідомості споживача, яке , чітко відрізняється від інших.
Плотніченко С. Р., Безверхня Ю. В. [24]	Створення позитивного іміджу товару/послуги, серед закордонних споживачів цільової групи шляхом визначення тих атрибутів та переваг, які допомагають відрізнити їх від аналогічних пропозицій потенційних конкурентів, що допомагає їм зайняти бажану конкурентну позицію на цільовому ринку.

Слід зазначити, що дослідники недостатньо уваги приділяють особливостям позиціонування товару на міжнародних ринках, а також використанню стратегій ТНК в умовах інтернаціоналізації ринкової діяльності. Серед робіт, присвячених цій темі, можна виділити [25-26].

Позиціонування продукту міжнародних компаній на локальних ринках передбачає визначення його специфічних властивостей і характеристик, які відрізняють його від конкуруючих товарів і щоб споживачі відчули, що цей продукт створений спеціально для них, звертаючи увагу на конкретні запити та вимоги, свої національно-культурні традиції тощо.

Для розробки ефективних стратегій позиціонування продукту та їх реалізації міжнародними компаніями на локальному ринку необхідно враховувати кілька факторів, а саме: фактори макро- та мікросередовища, а також культурні особливості регіональних ринків.

Слід зазначити, що культурні особливості країни відіграють важливу роль у виборі позиції стратегії на міжнародних ринках. Оскільки існують відмінності в соціокультурному середовищі різних країн, відрізняються цінності та мотивація споживчої поведінки.

Стратегія міжкультурного або глобального позиціонування продукту використовується, коли немає істотних відмінностей у ставленнях, уподобаннях, цінностях тощо. Є користувачі з різних країн. Стратегія глобального дизайну однакова на всіх міжнародних ринках і зосереджена на формуванні іміджу єдиного продукту (бренду) [35].

Стратегія унікального позиціонування на окремому міжнародному ринку використовується, якщо продукт не може бути одночасно адаптований до потреб споживачів у різних країнах через наявність істотних відмінностей. У цьому випадку стратегічна позиція на ринках окремих країн буде різною, оскільки для створення іміджу бренду будуть використовуватися інші стратегії. Такий підхід вимагає значних витрат, з формуванням певного іміджу товару на ринках окремих країн, адаптацією засобів маркетингового комплексу з розробкою окремої ідеї та заходу щодо її просування [33].

Тому, обираючи та розробляючи товарні стратегії для створення локального споживчого ринку, компанія повинна розуміти, що позиція продукту на регіональному ринку буде конкурентоспроможною лише за умови його унікальності, зрозумілості для місцевих споживачів та культурних причин. Ефективність реалізації стратегії позиціонування підприємства оцінюється попитом на товар і лояльним ставленням споживачів до підприємства та його продукції.

РОЗДІЛ 2

ГЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1 Стратегічні вектори розвитку української галузі продуктів харчування

Динаміка кількості переробних підприємств харчової промисловості України дуже нестабільна. Так, у період з 2014 по 2020 рік спостерігався спад. З 2021 року спостерігається стійка тенденція до зростання їх кількості (рис. 2.1).

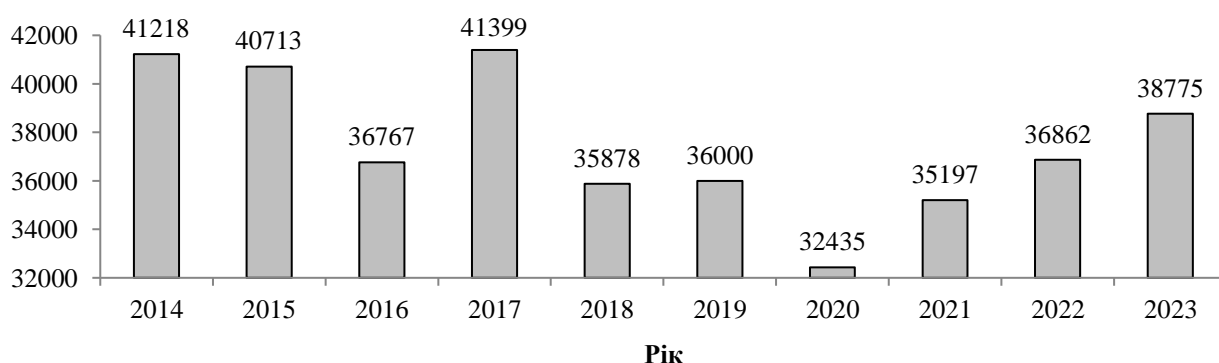


Рис. 2.1 - Кількість переробних підприємств харчової промисловості України

Серед багатьох причин скорочення кількості переробних підприємств слід виділити не менше чотирьох:

- 1) скорочення сировинної бази;
- 2) посилення внутрішньої конкуренції;
- 3) посилення зовнішньої конкуренції (імпорт);
- 4) втрата ринку збуту.

Це припущення підтверджується динамічним аналізом кількості переробних підприємств у різних галузях харчової промисловості [34].

Як зрозуміло з інформації в табл. 2.1, в період аналізу в харчовій промисловості України та в різних її галузях відбувалися абсолютно різні процеси.

Таблиця 2.1 - Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної промисловості України

Рік	Виробництво м'яса та м'ясних продуктів, всього	в тому числі		
		виробництво м'яса	виробництво м'яса свієї ської птиці	виробництво м'ясних продуктів
	Код за КВЕД-2010			
	10.1	10.11	10.12	10.13
2014	961	391	30	540
2015	929	384	32	513
2016	786	297	38	451
2017	882	349	40	493
2018	750	304	42	404
2019	762	316	50	396
2020	691	299	53	339
2021	751	336	63	352
2022	775	346	66	363
2023	782	355	72	355

Серед основних причин скорочення підприємств, пов'язаних з виробництвом м'ясної продукції, виділяють:

1) втрата зовнішнього ринку збуту. До 2017 року основним зовнішнім ринком збуту української м'ясної продукції була Російська Федерація. Проте ще до початку кризи в українсько-російських відносинах, підігрітої військовою агресією проти України, Російська Федерація вела проти України торговельні війни, періодично вводячи заборони на імпорт української м'ясної, молочної та кондитерської продукції. Зокрема, у 2012 році він оголосив про заборону всієї харчової та молочної продукції українських заводів. Це призводить до закриття багатьох підприємств. Після початку

військово-політичної кризи Росія повністю закрила свій ринок для української продукції. Втрата російського ринку не була компенсована відкриттям ринку ЄС, оскільки українська тваринницька продукція не відповідає міжнародним стандартам безпеки та якості;

2) скорочення сировинної бази. Зростання виробництва м'яса в Україні можливе лише за рахунок птахівництва, тоді як у вирощуванні великої рогатої худоби та свиней триває спад. Крім того, більша частина курячого м'яса виробляється в аграрних господарствах. Тому він надходить на внутрішній ринок або як продукти первинної переробки, або як готові харчові продукти в рамках обмежених промислових зусиль, що входять до їх складу. Крім того, більше 30% курячого м'яса закуповується. Канал імпорту м'яса також обмежений. Так, в рамках угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС загальний обсяг європейської свинини, яка не обкладається імпортом митом, становить лише 20 тис. тонн, фонд споживання свинини в Україні в середньому становить 800 тис. тонн у вигляді продуктів первинної переробки. Імпорт яловичини відносно обмежений за своїми цінами і не перевищує 14-16 тис. тонн. Тому більшість господарських підприємств, які не входять до господарської структури агрохолдингового типу, мають гостру проблему тривалого дефіциту якості сировини;

3) зміна гастрономічних уподобань вітчизняних споживачів. Все більше громадян України починає хвилюватися вирішенням проблеми здорового харчування. А тому вони зводяться до споживання готових продуктів м'ясної обробки, ковбас, шинки, сосисок тощо, оскільки відомо, що така їжа шкідлива для здоров'я. І вони починають віддавати пріоритет купівлі обробленого м'яса, а потім самостійному приготуванню страв [37].

Основною причиною негативної динаміки молокопереробних підприємств є постійне зниження виробництва молочної сировини (рис. 2.2).

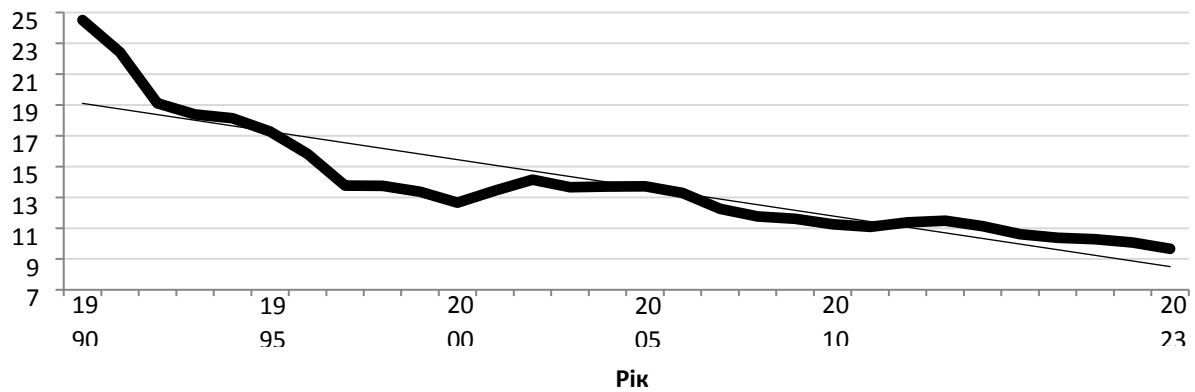


Рис. 2.2 - Виробництво молока усіма категоріями господарств України,

млн т

Таблиця 2.2 - Динаміка кількості підприємств молокопереробної промисловості України

Рік	Виробництво молочних продуктів, всього	в тому числі	
		перероблення молока, виробництво масла та сиру	виробництво морозива
	Код за КВЕД-2010		
	10.5	10.51	10.52
2014	449	397	52
2015	441	400	41
2016	417	385	32
2017	467	426	41
2018	401	362	39
2019	392	358	34
2020	355	327	28
2021	380	347	33
2022	401	367	34
2023	412	377	35

У молокопереробній промисловості спостерігається досить стійка тенденція до зменшення кількості переробних підприємств (табл. 2.2).

Ці молочні продукти підходять для знежиреного молока і вершків з рослинним маслом, особливо пальмовим. З цієї причини, наприклад, з'явився стандарт морозива ДСТУ 4735, де більшу частину молочної сировини замінено коагульованим жиром рослинного походження. Це ерзац-продукт - не дуже корисний для здоров'я, купується дуже невпевненими і обмеженими

покупцями. Враховуючи, що морозиво є дуже популярним продуктом харчування дітей, турботливі та освічені батьки вважають за краще купувати дітям лише основний якісний продукт на основі молока та натурального молока – морозиво згідно ДСТУ 4733 [28].

Дефіцит молочної сировини викликаний тим, що деякі виробники не можуть встояти перед спокусою і використовують її для свідомого обману споживачів – залишають низьку якість молочної продукції, використовуючи жири рослинного походження, як натуральні плоди [13]. Це завдає непоправної шкоди іміджу не лише підприємств-порушників, а й усієї молочної галузі. Тому що це провокує скорочення і без того низького попиту на відповідну продукцію. Подібна ситуація склалася і в рибопереробній промисловості (рис. 2.3).

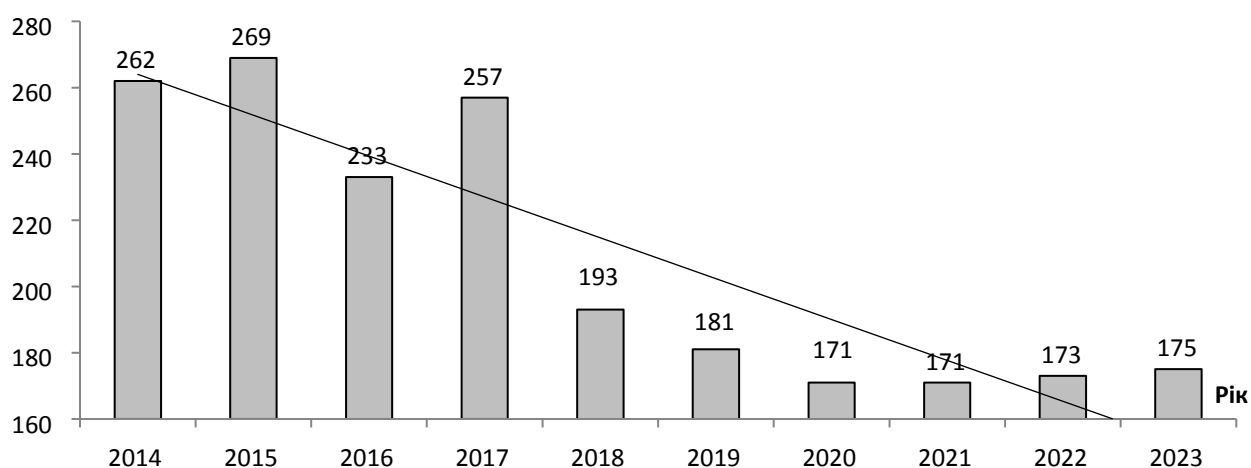


Рис. 2.3 - Динаміка кількості підприємств рибопереробної

промисловості України, од.

Причини ті ж – нестача сировини. Адже лише 30% продукції вітчизняної аквакультури забезпечує потреби внутрішнього ринку.

На полях заводів з переробки сировини також здійснюються різні процеси. Наприклад, в олійно-жировій промисловості спостерігається швидке зростання кількості переробних підприємств (рис. 2.4).

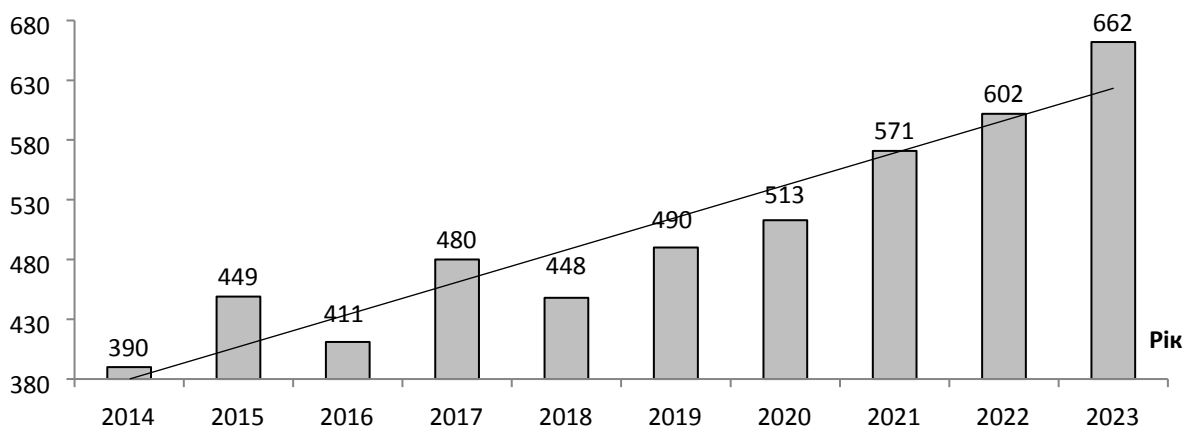


Рис. 2.4 - Динаміка кількості підприємств із виробництва олії та тваринних жирів, од.

До 1999 року галузь відчувала гостру нестачу сировини. Адже у травні місяці 90% збору насіння соняшнику було відправлено на експорт. Але олію імпортували із сировини, виробленої в Україні. У 1999 році Верховна Рада України ухвалила закон, яким запровадила 23% частку в експорті насіння квітів. Це дало сильний поштовх для виробництва самого видобутку нафти. Зараз Україна займає перше місце у світі з виробництва та експорту соняшникової олії [18].

Протилежна позиція харчової промисловості спостерігається в галузях, пов'язаних з переробкою зерна. Насамперед привертає увагу продукція з борошномельної та драхмової промисловості (рис. 2.5).

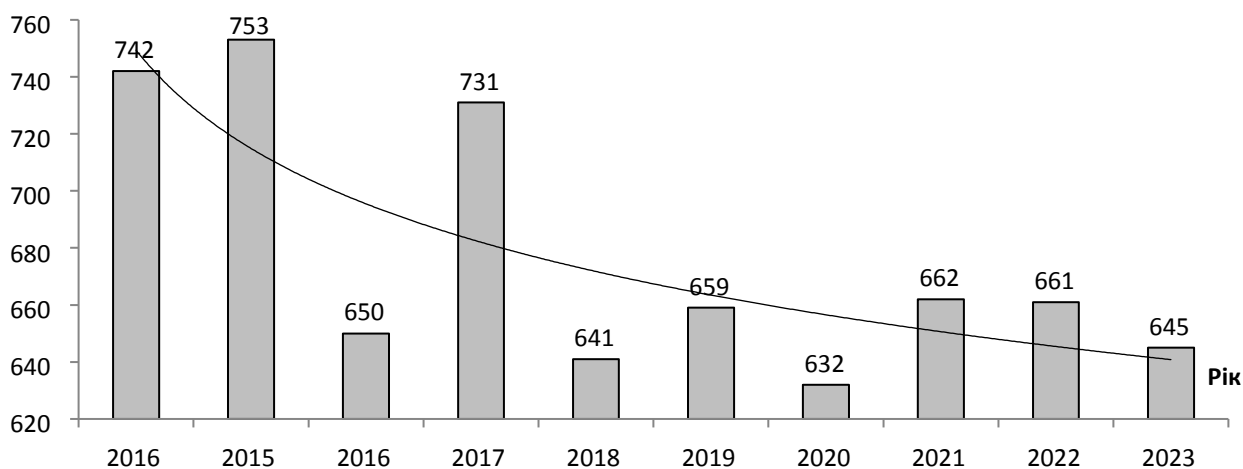


Рис. 2.5 - Динаміка кількості підприємств із виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, од

Як бачимо, кількість проектів, пов'язаних із процесом, постійно зменшується. Для повноти оцінки також наведемо інформацію про підприємства, які займаються виробництвом хліба, хлібобулочних та борошняних виробів (табл. 2.3). У всіх групах переробних підприємств, що відносяться до коду 10.7 за КВЕД-2010, спостерігається постійне зменшення їх кількості.

Таблиця 2.3 - Динаміка кількості підприємств із виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, од.

Рік	Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	в тому числі		
		виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	виробництво макаронних та подібних борошняних виробів
		Код за КВЕД-2010		
	10.7	10.71	10.72	10.73
2014	1499	1058	327	114
2015	1479	1029	343	107
2016	1253	891	284	78
2017	1362	971	314	77
2018	1158	825	263	70
2019	1133	806	255	72
2020	1007	717	237	53
2021	1036	735	238	63
2022	1075	749	257	69
2023	1102	769	267	66

Одним із можливих пояснень такої тенденції може бути припущення, що процес оптимізації галузі під тиском конкуренції страждає від низки економічних чинників – слабші залишають ринок або поглинаються сильнішими, а найефективніші виробників. розширити свою частку ринку.

Проте аналіз обсягів виробництва в галузі частково підтверджує це припущення (табл. 2.4). Адже, як бачимо, виробництво продукції зменшується.

Іншою причиною скорочення визначено падіння внутрішнього попиту на енергоносії. Так, за останні 10 років споживання хліба та хлібобулочних виробів в Україні скоротилося на 13% і продовжує зменшуватися [15].

Таблиця 2.4 - Виробництво окремих видів промислової продукції за 2015-2023 роки

Продукція	Рік								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Борошно пшеничне чи пшеничножитне, млн т	2,4	2,4	2,4	2,2	2,1	2,0	2,0	1,7	1,7
Хліб та вироби хлібобулочні, млн т	1,8	1,7	1,6	1,4	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9
Печиво солодке, тис. т	229	241	237	184	167	163	177	171	159
Вафлі та вафельні облатки, тис. т	65,4	72,4	74,6	54,3	47,9	49,5	51,0	51,2	52,6
Вироби макаронні неварені, тис. т	116	105	100	101	86,8	95,9	88,2	79,3	73,8

Нині в Україні немає дефіциту продовольчого зерна як сировини для промислової переробки, що перевищує потребу приблизно в 3-3,5 рази. Основними причинами скорочення як підприємств за кодом 10.7 КВЕД2010, так і обсягів виробництва їхньої продукції є посилення конкуренції, в тому числі за рахунок продукції іноземних виробників, та труднощі експансії на зовнішньому ринку. По-перше, місцеві малопотужні підприємства з обмеженою номенклатурою готової продукції не витримують конкуренції – через відносно високі прямі витрати в структурі собівартості вони є збитковими або балансово майже безприбутковими.

Тому єдиним способом покращити ринкову частку промислових підприємств є розширення їх частки на зовнішньому ринку.

2.2 Конкурентні позиції ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» на світовому та локальному ринках

Nestlé – найбільша у світі компанія у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, яка представлена в 189 країнах. Крім того, вона поділяє компанії парфумерної, косметичної та фармацевтичної промисловості. Загалом Nestle належить понад 2000 брендів і 418 заводів [42]. Свою стратегію компанія визначає як стратегію розвитку Nestle для виконання місії «Якість продукції – якість життя».

Nestlé розпочала свою діяльність в Україні в грудні 1994 року, відкривши власне представництво Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. в Києві. На той час основною діяльністю компанії в Україні була активна маркетингова та рекламна підтримка на українському ринку найвідоміших брендів Nestlé, а саме: Nescafe, Nesquik, Maggi, Nuts, дитячого харчування Nestlé, Purina Pet Care та Friskies.

У 1998 році компанія придбала контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» і стала власником однойменного кондитерського бренду. Встановлення міжнародних стандартів у виробництві за участю Nestlé, «Світоч», новітніх «ноу-хау» та технологій виробництва, впровадження автоматизації виробничих процесів, встановлення існуючих та встановлення нових виробничих ліній, національна дистрибуція та маркетингова підтримка. Окрім кондитерської продукції, фабрика «Світоч» пропонує асортимент окремих видів кави.

У травні 2003 року «Нестле» провела внутрішню «націоналізацію», в результаті якої на українському ринку з'явилася нова компанія – ТОВ «Нестле Україна». Того ж року, у грудні, було придбано 100% акцій ВАТ «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин») – молодого динамічного підприємства з Люцерна, яке виробляє продукцію під відомою торговою маркою «Торчин продукт». ТМ «Торчин» є лідером українського ринку холодних приправ (майонез, кетчуп, гірчиця, приправи) [43].

У лютому 2010 року «Нестле Україна» додала до своїх активів ТОВ «Техноком», яке виробляє фастфуд під торговою маркою «Мівіна». ТМ «Мівіна» займає лідерство на товарному ринку в категоріях «Продукція швидкого приготування» та «Таймери» в Україні [43]. Вже в жовтні 2013 року на цій фабриці була запущена лінія фасування зернових під ТМ «Бистров» продуктивністю 30 упаковок (по 400 г) за хвилину, інвестиції в установку цієї лінії склали 2,7 млн грн [44].

Також у 2010 році у Львові було створено «Об'єднаний бізнес-сервісний центр Nestlé Europe», який координує діяльність у сфері фінансів та ринкового персоналу та обслуговує 53 Nestlé. Всього у Nestlé шість таких бізнес-центрів, але Львів є одним із найбільших і найефективніших.

Зауважимо, що у 2018 році, оптимізуючи витрати в ланцюжку поставок і з цією метою безперервно задовольняючи потреби споживачів та будуючи постачання найкращих ланок сировини та продукції, компанія має лише два дистриб'юторські центри (Малехів та Смолигів). Таких центрів в Україні було чотири (тобто ще два в Одесі та Харкові), як показано на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – ТОВ «Нестле Україна» на мапі України

У 2017 році компанія здійснила поставки в 17 країн, серед яких Великобританія, Німеччина, Італія, Іспанія, Голландія, Польща, Франція, Угорщина, країни Балтії, Грузія, Вірменія, Азербайджан. Крім того, невеликі обсяги продукції експортуються до США та Канади [42]. Наприклад, з 2016 року шоколадні батончики під місцевим брендом Восі, які вироблялися на кондитерській фабриці у Львові, експортувалися до Угорщини, а з червня 2017 року шоколадні плитки під брендом Leone експортуються з цієї фабрики до Бразилії. Крім того, з заводу в Харкові експортують локшину, а з заводу в Торчині – червоні солоні огірки [46].

Зазначимо, що найбільший експорт української продукції Nestlé припадає на Німеччину, Італію, Іспанію та Польщу. При цьому найбільше продукції Nestlé було імпортовано з Польщі, трохи менше з Німеччини, Франції та Іспанії: каші та дитяче харчування, наприклад NAN, корм Purina, деякі напої, наприклад: Nescafé Gold і Nescafé Ordo у скляних бочках. Крім того, на бізнес впливають обмеження через заборону торгівлі з боку Російської Федерації, наприклад, раніше Nescafé Gold везли звідти, тепер, як ми вже вказували вище, з Франції, що не могло не вплинути на вартість постачання. Крім того, було втрачено ринок збуту торчинської продукції в Російській Федерації [47].

Перш за все Nestlé зміцнює свої позиції та розширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активної підтримки та просування брендів, а також за рахунок налагодження публічних продажів. Так, у 2016 році компанія інвестувала близько 150 тис. грн лише в лінію виробництва вафель «Артек» на своїй фабриці у Львові, тоді як загальні інвестиції у 2016 році склали близько 150 тис. грн [48].

У 2017 році Nestle інвестувала в Україну понад 128 млн грн. Однак інвестиції в окремі сектори були спрямовані на окремі треті заводи [42]. Лише 10 млн грн, інвестовані в енергоефективність у 22 проектах, дозволили досягти ефективної економії 8%, а інвестування 1 млн грн у 12 проектів зі

встановлення спеціального обладнання для збереження природних ресурсів дозволило зменшити споживання води на трьох підприємствах компанії в м. кількість. 189 озер [48].

У 2018 році компанія планувала інвестувати 700 млн грн у реконструкцію та модернізацію харківської фабрики «Мівіна». Проект складається з двох етапів: 1) перетворення існуючого логістичного центру на виробництво з поступовим розвитком всієї інфраструктури, 2) перенесення виробничих ліній на нове підприємство. Така реконструкція, окрім модернізації, сприятиме вдосконаленню технологій виробництва, наприклад, за рахунок зниження жирності продуктів, що в свою чергу зможе відповідати критеріям оцінки поживної якості продукції Nestlé, в основі якої харчові продукти. Усі черги реконструкції планується завершити до 2021 року [49]. Сьогодні бізнес Nestlé в Україні представлений у таких сферах: кава, напої, снеки, кулінарія (холодні соки, соуси, супи), фастфуд, дитяче та спеціальне харчування, готові страви, вишукані страви[42]. Nestlé в Україні – це кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ Nescafé, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та фаст-фуд (ТМ «Мівіна»). Також компанія успішно працює в таких сферах, як дитяче та спеціальне харчування, вишукана їжа, сніданки та морозиво [50] (Додаток А).

Основними компаніями-конкурентами є виробники тих продуктів, які входять до тієї ж категорії, що й продукти Nestlé, наприклад: виробники соусів, виробники локшини швидкого приготування, виробники кормів для тварин тощо. Однак ось основні конкуренти Nestle в цих сегментах продукції.

Слід зазначити, що продукція Nestlé займає лідерство на ринку кулінарного бізнесу у 2023 році. Так, близько 23% гірчиці, 30% приправ, 25% майонезу та 70% кетчупу, які споживає населення України, оцінюють під маркою «Торчин» (рис. 2.7).

Що стосується кондитерського ринку України, то продукція ТМ «Нестле» і «Світоч» посідає не перші позиції, а лише сьоме місце, серед

основних конкурентних кондитерських виробів виділяються «Рошен», «АВК», «МИР Шоколад», «Бісвіт-Шоколад», «Рейнфорд» і «Монделіс» (рис. 2.8).

Так само на рис. 2.8 Функції ринкової частки бізнесу «Кава», за якою продукція Nestlé входить до числа конкурентів у своєму кавовому сегменті. Слід зазначити, що ринок кави в Україні за сім років сильно змінився, і якщо у 2017 році 88% населення віддавали перевагу розчинній каві в натуральному вигляді, то вже у 2023 році частка розчинної кави становить трохи більше 25% [51, 52]. Крім того, серед лідерів кавових сумішей, ринок яких становить близько 33%, можна реалізувати продукцію Nestlé і Jacobs MacCoffee, які ділять цей ринок практично порівну.

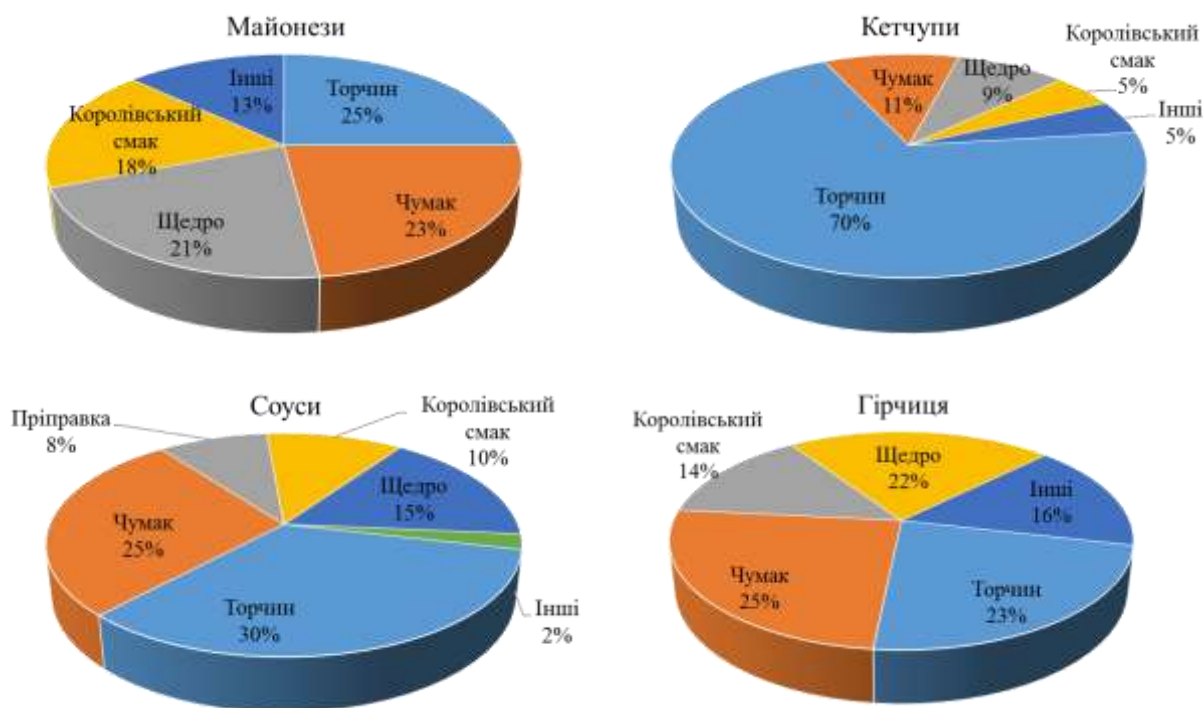


Рисунок 2.7 – Позиції бізнесу «Кулінарія» в порівнянні з конкурентами у 2023 році

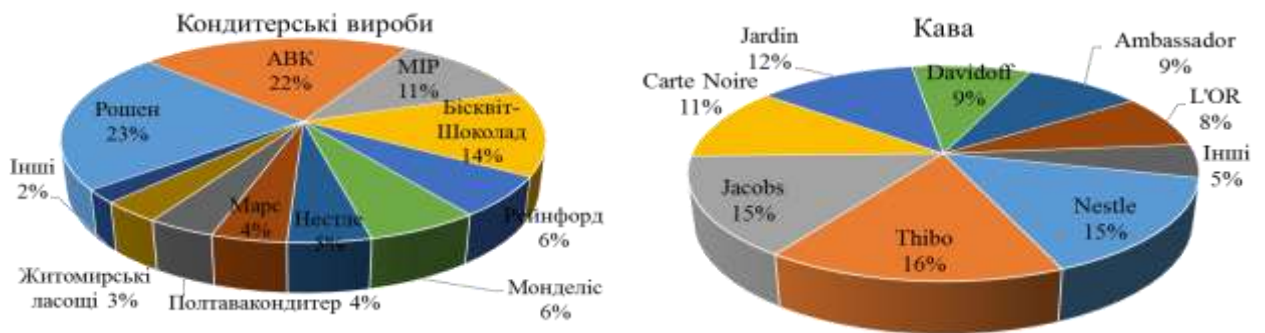


Рисунок 2.8 – Частка ринку в бізнесах «Кондитерські вироби» та «Кава» у 2023 році

У бізнесі «Полента швидкого приготування» серед конкурентів продукції Бистрова, каші в дрібній упаковці, можна виділити «Аха» (Lantmannen Akxa), «Хуторок» (національний продукт), «Жменика» (Фабрика бакалійних виробів), «Хвилінка (Wise), «Нордік» (Райсіо Україна), «Велика Лоча» (Екотехніка) та «Ваша каша» (Вівсяна каша швидкого приготування), причому слід зазначити, що продукція ТМ «Бистров» не має позицій у споживанні (рис. 2, 9), які з більшою ціною можуть порівнюватися з іншими перерахованими вище марками.

Поділяючи ринок локшини швидкого приготування, популярними на сьогоднішній день є бренди Mivina, Rollton і Bigbon, останні два бренди належать Mareven Food Ukraine [52], а також Куховар, Повна Чача (Fozi Group) і Golden Dragon (Куховар).

Але продукція ТМ користується популярністю в цьому сегменті «Мівіна» (55% ринку) [51], як показано на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Частка ринку в бізнесах «Каші швидкого приготування» та «Локшина швидкого приготування» 2023 році

Щоб проаналізувати корм для домашніх тварин, розділимо його на корм для котів і корм для собак. Серед популярних брендів Whiskas (Mars) з часткою 13%, Clubs 4 фути (Kormotech) – 12%, Kitekat (Mars) – 12%, Friskies (Nestlé) – 8%, Royal Canin – 8%, Gourmet (Nestlé) – 7%, Saba – 6%, Purina (Nestlé) – 6%, корми Nestle як Pro Plan – 4%, Cat Chow – 4%, My Light – 3%. Загалом фанати Nestle зайняті 32% ринку котячих кормів (рис. 2.10).

На ринку кормів для собак лідирує продукція ТМ «Culpes 4 manus» (Kormotech) з часткою 11%, наступну трійку лідерів за продуктами займають Mars - Charpi і Pedigree із загальною часткою ринку 23%, а також продукція Nestlé - Purina, Pro Plan, Lux і Canis Show із загальною часткою ринку 30%. Підсумовуючи, ми відзначаємо перевагу користувачів на користь продуктів Nestlé у бізнесі кормів для тварин.

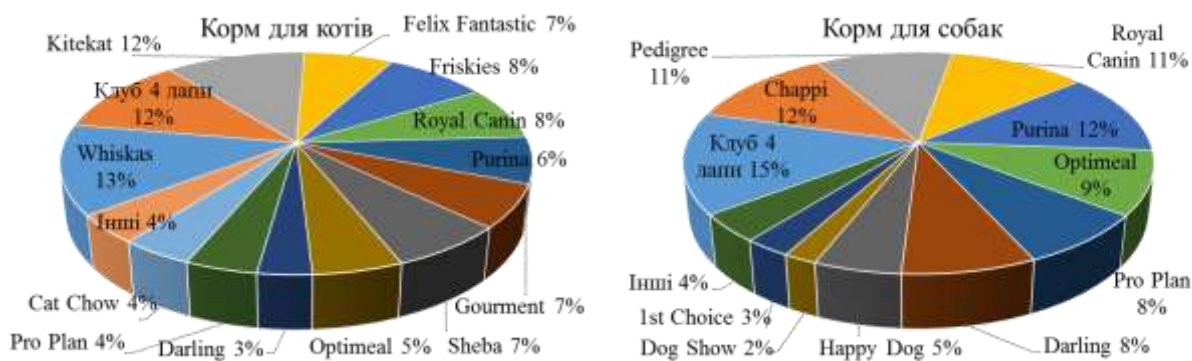


Рисунок 2.10 – Частка ринку за бізнесом «Корм для тварин»

На ринку дитячого харчування можна відзначити, що Nestlé виробляє дитяче харчування вже більше 150 років і сьогодні може запропонувати різноманітні високоякісні суміші та каші, соки та пюре NAN, Nestogen, Nestle, Gerber. Конкурентний аналіз, необхідно HiPP - основний конкурент (займає 35% ринку), українська продукція Nutricia з брендами Milupa і Nutrilon (заявляє 14% ринку), Вітмарк-Українська продукція з ТМ «Чудо-Чад» (7%), як ТМ «Малютко» (Економ), ТМ «Агуша» (Вімм-Білл-Данн),

ТМ «Карапуз» (Підприємство дитячого харчування) та ТМ «Малютка» (ПАТ «Хорольський молокозавод дитячих продуктів»), як показано на рис. 2.11.

Nestlé займає лідерство серед своїх конкурентів на ринку готових страв, серед яких популярні бренди: Nesquik, Fitness та Lion (меншу частку ринку займають ТМ Gold Flakes, Kosmostars та Хрутка), найбільшими конкурентами є Держ. Продовольчо-зернова корпорація України з ТМ «Геркулес» та Lantmannen Akxa від ТМ «Старт!» (рис. 2.11).

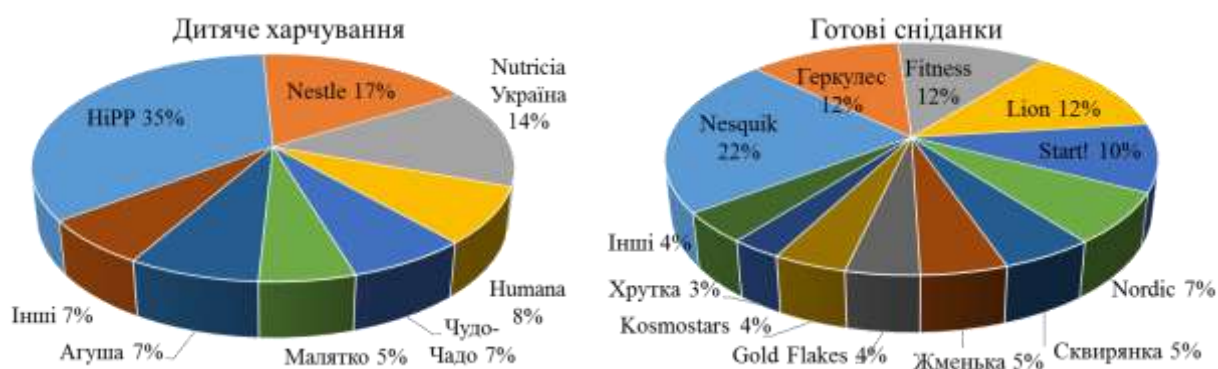


Рисунок 2.11 – Частки ринку в бізнесах «Дитяче харчування» та «Готові сніданки»

Насамкінець можна відзначити, що продукція Nestlé широко представлена в Україні та займає лідерство в таких сегментах, як кулінарія та локшина швидкого приготування, не тільки завдяки якості продукції, а й доступній ціні, яка також тримає виробляє ці продукти повністю в Україні. Якщо говорити про бізнес «Поленти швидкого приготування», то зауважимо, що невелика частина «Бистрова» виробляється в Україні, тому їх ціна є значно неконкурентоспроможною в порівнянні з іншими брендами, які виробляються в Україні. При цьому український виробник все більше витісняє кормовий бізнес, хоча бренди Mars і Nestlé залишаються лідерами за обсягами продажів у середньому ціновому сегменті. Починаючи з бізнесу дитячого харчування, продукція Nestlé повністю експортується з Європи і знаходиться в ціновому сегменті вище середнього, а серед інших учасників ринку займає позицію за споживчими вподобаннями.

Оглядаючи наше дослідження, подаємо його у вигляді схеми. 2.5 оцінили дані, встановлені нами на сайті ТОВ «Нестле Україна», на українському субринку у 2019-2023 роках.

Таблиця 2.5 - Частка ринку ТОВ «Нестле Україна»

№ з/п	Індикатор	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Частка ринку, %	1,78	1,45	1,31	1,28	1,23
2.	Частка на субринку, %	30,84	30,70	30,61	38,26	33,98
3.	Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1

Отже, ринкова частка визначається як ринкова частка компанії в загальному доході на ринку харчових продуктів у рамках її основної діяльності (формула (2.1)) і, отже, вказує на ринкову владу самої компанії. Показник КВЕД 10 «Виробництво харчових продуктів» Слід зазначити, що такі низькі, на перший погляд, показники зумовлені тим, що виробництво харчових продуктів включає: виробництво м'яса, виробництво курячого м'яса, переробку та консервування риби, ракоподібних та молюсків, переробка та консервування фруктів та овочів, обробка та консервування картоплі, виробництво фруктових та овочевих соків, інші види переробки та консервування фруктів та овочів, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво маргарину тощо харчові жири, виробництво молочних продуктів; переробка молока, виробництво вершкового масла та сиру, виробництво морозива, виробництво борошномельного виробництва та промисловість кукурудзи, крохмалю, виробництво хліба, тістечок та борошна, виробництво кондитерського борошна, здобних тістечок і зберігання, виробництво полуниці та сухих коржів; виробництво кондитерського борошна, тортів і тістечок тривалого зберігання, виробництво макаронних виробів та аналогічних паст, виробництво інших харчових продуктів, виробництво цукру, виробництво печива, шоколаду та цукрових виробів, виробництво чаю та кави, виробництво спецій і приправ. виробництво харчових продуктів і готових страв, виробництво дитячого харчування та дієтичного харчування, виробництво готових кормів для

тварин, виробництво напоїв Згідно з переліком і статистикою Державної служби статистики України видно, що в Україні працюють великі підприємства код, тобто 15 309 підприємств, що дорівнює значенню частки ринку в кількісному вираженні більше одного відсотка, вносить значний внесок компанії в загальну виручку від виробництва та реалізації продукції ТОВ «Нестле Україна».

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Виручка компанії} \times 100\%}{\text{Виручка ринку}} \quad (2.1)$$

Таким чином, результати наших оцінок свідчать про стабільну позицію з першою частиною продажів на ринку консервів протягом усього періоду дослідження, при цьому основним конкурентом на цьому ринку можна визначити продукцію виробництва «Чумак».

Слід зазначити, що, хоч і є лідером харчового ринку серед інших компаній, компанія не збирається залишати свої позиції, а лише нарощує свою популярність за рахунок вартості якісних і корисних продуктів харчування. Вже сьогодні Nestlé прагне залишатися лідером у сфері раціонального харчування та здорового способу життя, що підтверджується позиціями тіла в доступі до рейтингу харчування Індекс (ATNI), який представлено у таблиці. 2.6.

Таблиця 2.6 - Рейтинг за глобальним індексом ATNI за 2020-2023рр.

№ з/п	Назва корпорації	Рік					
		2023		2022		2021	
		бал	місце	бал	місце	бал	місце
1.	Nestle	6,8	1	5,9	2	6	3
2.	Uniliver	6,7	2	6,4	1	6,1	2
3.	Danone	6,3	3	4,9	3	6,3	1
4.	Mars	5,6	6	3,9	5	1,6	16
5.	Ferrero	3,2	12	2,6	9	1,8	14
6.	Mondelez	5,9	5	4,3	4	-	

Загалом глобальний індекс ATNI будується відповідно до оцінки семи компонентів:

1) управління (ступінь, до якої корпоративний план включає конкретні послуги з покращення харчування та ступінь реалізації підходу в системах управління).

2) продукти (ступінь відповідності якості харчових продуктів за формулою та поживністю).

3) доступність (ступінь доступності як продуктів здорового харчування як за ціною, так і за фізичним розміщенням продуктів у торгових точках).

4) маркетинг (ступінь застосування відповідальних маркетингових практик щодо вибору продуктів здорового харчування).

5) спосіб життя (рівень підтримки суспільством здорового способу життя та дієти).

6) етикетки (рівень знань про їжу та відповідність здоровому харчуванню).

7) Взаємодія з державні органи та інші організації (рівень співпраці з різними організаціями щодо лобіювання здорового харчування через впровадження нормативних документів тощо) [49].

2.3 Глобальні та глокальні товарні стратегії ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

В інтегрованому світовому господарстві кожен організм не тільки відчуває позитивний вплив глобальних і локальних процесів, а й наражається на певні загрози. Тому врахування національної економічної ситуації в практичній діяльності з формування засад як внутрішніх, так і зовнішніх економічних органів є запорукою оптимізації впливу глобалізації на майбутній розвиток інтеграційного об'єднання.

Проведемо діагностику поточного стану реалізації стратегій глокалізації однієї з провідних світових корпорацій, яка представлена на вітчизняному продовольчому ринку. Nestle – ТНК, що працює у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, яка представлена в 191 країні. Компанія налічує понад 2000 дилерів: від світових брендів до лідерів

локального ринку. Група Nestlé управляється за географічними регіонами: EMENA (Європа, Близький Схід і Північна Африка), AMS (Америка) і АОА (Азія/Океанія/Африка на південь від Сахари). Географічне управління є типовим для продуктів харчування та напоїв, за винятком Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso, Nestlé Health Science і Nestlé Skin Health, якими керують глобально.

За товарними категоріями обсяги продажів Nestlé на світових ринках у 2016 році наведені в таблиці 2.7.

Як видно з табл. 2.7, лідерами продажів групи Nestle у 2020 році є порошкоподібні та рідкі напої (22% від загального обсягу продажів), спеціальне та дитяче харчування (17%), а також молочні продукти та морозиво (16%)

Таблиця 2.7 - Обсяги продажів підрозділів компанії Nestlé у 2020 році

№	Товарний підрозділ	Обсяги продажів, млрд швейцарських франків
1	Порошкоподібні та рідкі напої	19,8
2	Продукти для здоров'я (спеціальне харчування) та дитяче харчування	15,0
3	Молочні продукти та морозиво	14,3
4	Приправи, кулінарія	12,1
5	Корм для тварин	12,1
6	Кондитерські вироби	8,7
7	Вода	7,4

У 2020 році позитивна динаміка змін обсягів реалізації продукції Nestlé Group спостерігалася на ринках США, Бразилії, Філіппін, Канади, Японії та Росії. Водночас у більшості країн Західної Європи (Франція, Німеччина, Великобританія, Швейцарія та ін.) відбулося падіння продажів порівняно з 2019 роком (табл. 2.8).

Українська громада не перевищує 1% від загального обсягу продажів Nestlé; Цей показник у країнах Західної Європи становить понад 1%.

Nestle є прикладом іноземного інвестора, який використовує стратегію диверсифікації. Діяльність цієї компанії відрізняється товарними групами та

географією, що дозволяє досягати стабільного зростання навіть у разі коливань споживчих уподобань або спаду в певному регіоні. Nestlé поступово збільшує кількість придбаних в Україні стратегічних підрозділів у своєму бізнес-портфелі. Так, у 1998 році компанія Nestlé купила контрольний завод «Світоч» у Львові та стала власником найвідомішого бренду в Україні. У 2003 році компанія Nestlé стала власником 100% акцій Волиньхолдингу (ТМ «Торчин»), що дозволило компанії стати головним лідером у сегменті соусів. У 2010 році Nestlé значно розширила свій бізнес-портфель за рахунок ТОВ «Технох» (ТМ «Мівіна»), провідного українського виробника продуктів швидкого харчування. Сьогодні найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є випічка (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та швидке харчування (ТМ «Мівіна»).

Таблиця 2.8 - Обсяги реалізації продукції Nestlé на ринках країн світу

Головні ринки	Обсяг продажів у 2020 році, млрд швейцарських франків	2020/2019 (%)	
		у швейцарських франках	у місцевій валюті
США	26 704	+5,6	+3,2
Китай	6 536	-7,4	-4,4
Франція	4 478	-7,6	-9,5
Бразилія	4 120	+5,0	+6,5
Німеччина	2 874	-1,9	-3,9
Філіппіни	2 741	+3,6	+5,7
Велика Британія	2 725	-9,3	+0,4
Мексика	2 596	-5,6	+8,7
Канада	1 893	+2,5	+3,5
Італія	1 861	-0,3	-2,4
Японія	1 747	+21,3	+6,8
Іспанія	1 690	+1,3	-0,8
Австралія	1 519	+1,3	-0,8
Швейцарія	1 475	-4,8	-4,8
Росія	1 400	+5,2	+11,9
Інші країни	25 110	-0,1	-
Всього	89 469	+0,8	-

Український кондитерський ринок за останні роки дуже змінився – попит на солодощі значно знизився. Основними факторами, що впливають на попит, є девальвація гривні, зниження обсягів придбання населення, зростання цін на какао-боби та цукор, конфлікт на сході України, а також зміни традиційних ринків збуту в СНД. Згідно з результатами досліджень, українці споживають у середньому 2 кг шоколаду та шоколадних виробів на рік. Це майже вдвічі менше, ніж на Заході, де населення споживає 5-6 кг шоколаду на рік.

Проте в структурі споживачів шоколаду спостерігається тенденція до збільшення частки еліти гіркого шоколаду. Замовники, які при здоровому способі життя не хочуть відмовлятися від солодких фруктів, віддають перевагу цьому виду роботи. Крім того, для дітей деякі батьки купують шоколад з корисними інгредієнтами: горіхами та сухофруктами, а також молоко з додаванням кальцію. Охоплені такими переконаннями, виробничі компанії нарощували обсяги виробництва засобів масової інформації та меншої продукції.

Наступним сегментом, у якому Nestlé проводить глокалізацію медіамаркетингу, є кава. За останні десятиліття попит на каву в Україні значно зріс (за період з 2003 по 2023 рр. рівень споживання зріс на 23%) і продовжує зростати.

Найпопулярнішими брендами в Україні є: сегмент розчинної кави - Jacobs і Nescafe; кукурудзяна і мелена кава - Lavazza і Jacobs; кавові напої - MacCoffee, Jacobs, Nescafe.

Всесвітньо відомі бренди кави конкурують на місцевих ринках з невеликими місцевими підприємствами, які варять каву та пропонують її споживачам під власними брендами в сегментах B2B та B2C. Основними перевагами місцевих виробників є більш гнучке ціноутворення, кращі органолептичні показники кави завдяки її свіжості, якісне обслуговування місцевих споживачів тощо, що слід враховувати при підтримці стратегії глокалізації Nestlé TNC.

Ринок приправ представляє інтерес з точки зору прибутку на локальному ринку ТНК Nestlé. З 2021 року обсяг ринку та виробництво соусу в Україні зменшуються. Виробництво кетчупу та томатної пасти в Україні за 2023-2022 рр. свідчить, що порівняно з 2021 р. і 2020 р. обсяги виробництва скоротилися [10]. Зниження обсягів виробництва пояснюється трьома факторами: економічною кризою в регіоні; зменшення обсягів експорту продукції через війну; поширений здоровий спосіб життя і, як наслідок, відмова від використання соусу в їжі.

Близько 25% майонезу та 70% кетчупу, які споживає населення України, входить до складу бренду «Торчин», який виробляє ПАТ «Волинь Холдинг», що входить до групи Nestlé.

Аналіз місцевого українського продовольчого ринку показує, що конкуренція на них досить жорстка через наявність великої кількості виробників, як національних, так і іноземних, а також падіння попиту, яке супроводжується зниженням платоспроможності українських споживачів. Крім того, українські споживачі дотримуються національних традицій у процесі приготування їжі, прагнуть до здорового харчування, віддаючи перевагу штучним інгредієнтам, а не переробленим натуральним (це в основному стосується розчинної кави та приправ). Тому, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на місцевому ринку, вважалося, що Nestlé має адаптувати свою глобальну політику до його специфіки.

Проведемо діагностику ефективності засобу Nestle на місцевому ринку. Одним із способів оцінки ефективності бізнесу є модель ADL/LC. Для побудови матричної моделі необхідно визначити позицію кожної господарської компанії на ринку України. Для аналізу ми вибираємо основні бізнеси Nestlé: каву NESCAFÉ, шоколад «Світоч», кетчупи «Торчин» та вермішель швидкого приготування «Мівіна».

Для визначення позиції товару на ринку скористаємося такими показниками: частка ринку (питома вага продукції підприємства в загальній збутовій ємності ринку); технологічне лідерство (підготовка спеціальної

технології виробництва або компонентів, яких немає у конкурентів); додаткові переваги (особливості цього продукту порівняно з іншими); широта асортименту; ефективність реклами.

Досліджуючи бізнес Nestlé за відповідними показниками, ми визначаємо їхнє реальне положення на ринку серед товарів конкурентів і товарів-субститутів за методикою, розробленою відомим консультантом компанії Артуром Д. Літлом (ADL/LC) та адаптованою К.С. Коваленко [11] (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники оцінки рейтингу конкурентоспроможності позицій бізнеспроектів компанії Nestlé на локальному ринку у 2022-2023 рр.

Показники	Ваговий коефіцієнт	NESCAFÉ	«Світоч»	«Торчин»	«Мівіна»
Частка ринку	0,3	2	4	4	5
Технологічне лідерство	0,2	3	3	3	3
Додаткові переваги	0,25	3	3	3	3
Широта асортименту	0,1	2	2	4	4
Реклама	0,15	2	3	4	3
Загальний рейтинг	1	2,45	3,2	3,55	3,7

Оцінка місцевого ринку через оцінку показує, що бізнес-проект NESCAFÉ займає сильні позиції на ринку. Інший бізнес-проект компанії Nestle в Україні – «Мівіна» – займає лідируючі позиції, але має не найвищі бали за всіма показниками. За загальною оцінкою, бізнес «Торчин» має сильні позиції, оскільки має особливі переваги у виробництві (регресивна вертикальна інтеграція), що знижує витрати на сировину та дозволяє розвивати дане підприємство. За загальною оцінкою ТП «Світоч» також займає сильні позиції, але дизайн певної ширини недостатньо високий, з обмеженим асортиментом, відсутні товари з натуральними наповнювачами (горіхи, родзинки та ін.).

Бізнес-план NESCAFÉ знаходиться на стадії старіння, оскільки українські споживачі поступово втрачають інтерес до розчинної кави, яка поступово витісняється з ринку, більш смачною та благородною в країні натуральної кави. Бізнес-план «Горчин» знаходиться в стадії зрілості, так як має невелику кількість стабільних конкурентів, ринок поділений на сегменти і насичений, обсяги продажів починають поступово знижуватися. Бізнес «Світоч» знаходиться на стадії зрілості, оскільки продукція під цією торговою маркою користується постійними покупцями протягом багатьох років і користується стабільним попитом, але обсяги її продажів поступово зменшуються. У стадії зрілості знаходиться і проект «Мівіна».

Проаналізувавши основні господарські підприємства компанії Nestle, які виводяться на ринок України, можна визначити позицію запропонованого господарського підприємства та визначити напрямки підвищення його ефективності (рис. 2.12).

Конкурентні позиції

Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
	NESCAFÉ				Старіння
			«Світоч» «Горчин» «Мівіна»		Зрілість
					Зростання
					Зародження

Рис.

2.12 - Матриця моделі ADL/LC бізнес-проектів компанії Nestlé на локальному ринку України

2.4 Напрямки підвищення ефективності глокального управління ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» на вітчизняному ринку

Розробимо методику підходу до управління стратегічними змінами в бізнес-процесах виробничого інструментарію набору ланок збутової мережі (рис. 2.13 у додатках), яка дозволить ідентифікувати бізнес-процеси, які потребують змін для підвищення рівня обслуговування клієнтів.

В основу цього методичного підходу повинні бути покладені загальні та специфічні принципи формування продукту, системи управління ланцюгами поставок. Розглянемо їх більш детально. Так, загальні принципи системи навчання включають важливі для менеджменту принципи:

- систематичність, тобто, в управлінні будь-яким ланцюгом поставок, у тому числі продуктом, необхідно враховувати всі фактори, які мають відношення до управління, а тому розглядати такий ланцюг поставок як складну динамічну систему з інтеграцією всього, секції з'єднані між собою;

- Складний, тобто в управлінні ланцюгом поставок продукції необхідно одночасно здійснювати чотири методи управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними потоками, що призводить до прийняття рішення про управління ланцюгом поставок;

- Зв'язок і зв'язок, який посилює принципи, написані вище, і розрізняє взаємний вплив стратегій на кожному етапі ланцюга поставок і загальний ефект, отриманий на продукт ланцюга поставок;

- оптимальність, яка гарантує найкраще використання всіх можливих ресурсів у ланцюзі постачання продукту та, нарешті, покладає найкращі витрати на безпеку виробництва та управління ланцюгом постачання продукту;

- науковий, який передбачає використання сучасних науково-технічних методів, які розраховують оптимальні обсяги сировини/матеріальних ресурсів/продукції в ланцюзі поставок (наприклад, можна передбачити методи, які використовують усі учасники ланцюга поставок. для подальший розрахунок виробництва і розподілу товарів ланок учасників повинен бути забезпечений;

- стабільність і адаптивність, оскільки ланцюг постачання продукції повинен бути стабільним і швидко адаптуватися до всіх змін зовнішнього середовища.

Крім того, важливі також специфічні принципи формування та управління інструментами в ланцюгах поставок продукції:

- гнучкість, тобто адаптуватися до різних маркетингових стратегій, які використовують компанії у своїй діяльності, а також до стратегічних змін у ланцюгах постачання, введених відповідно до очікувань споживачів, і до операційних змін, що відбуваються в ланцюгах постачання з метою своєчасної доставки споживачам;

- еластичність, тобто швидко реагувати на зміни попиту відповідно до очікувань і потреб споживачів, а також у пропозиції залежно від останніх розробок та інновацій, а також щодо виробництва якісних продуктів харчування (наприклад, органічних) і щодо відносини наявних ресурсів, які можуть бути використані в ланцюгах поставок продуктів. Зокрема, на еластичність реалізації бізнес-процесів у ланцюгах поставок харчових продуктів впливатиме максимальна інформація про реальний попит на такі продукти в кінцевих точках розподілу, а також можливості сировини для харчових продуктів і виробництва;

- ресурсозбереження, звичайно для оптимального використання всіх можливих ресурсів в управлінні ланцюгом поставок, що дає можливість не тільки скоротити витрати та досягти їх оптимального розміру, але й досягти стратегічних глобальних цілей, оптимально використовувати природні ресурси.

- реалізація пріоритетів покупців і споживачів харчових продуктів, що дозволяє залишатися конкурентоспроможними на конкурентному ринку харчових продуктів завдяки використанню підходів і технологій, які додають цінність харчових продуктів і догляду.

- низька собівартість, тобто характеризується не тільки швидкістю бізнес-процесів у харчових ланцюгах, але й низькою собівартістю за рахунок

добре підібраних каналів дистрибуції та відсутності зайвих витрат на утилізацію продуктів, термін придатності яких вийшов. критичні значення для постачання такої продукції в збутову мережу;

- реалізація інтересів усіх ділових партнерів, залучених у ланцюжок поставок харчових продуктів. Розглядаючи повний ланцюжок поставок, варто дотримуватися принципів компанії для покращення торгівлі та вдосконалення бізнес-процесів як у межах кожного продукту харчування. ланцюга та в сумісних процесах постачання та розподілу харчових продуктів. Слід зазначити, що дотримання таких умов реалізації бізнес-процесів дозволяє відповідально ставитися до екології навколишнього середовища, а отже досягати важливих цілей ООН зі сталого розвитку.

Звичайно, якщо говорити про відповідальне споживання, то слід зазначити наступні позиції:

- без надлишкових запасів продукту, це особливо важливо у фокусі надлишкових запасів їжі з коротким життєвим циклом, оскільки це може створити надлишкові обсяги відходів, які необхідно утилізувати. Відповідно, це свідчить про неефективну реалізацію та поширення політики;

- відсутність надлишкових запасів сировини та матеріальних ресурсів (наприклад, пакувальних матеріалів), необхідних для виробництва кінцевої продукції, але випорожнених з різних причин, наприклад, з екологічної або боргової сторони.

Для впровадження ефективної системи управління ланцюгом поставок необхідна, перш за все, можливість інформування учасника такого ланцюга поставок необхідною інформацією про обсяги кожного виду продукції учасника. Це допомагає ланцюгу виконувати найкращий план з точки зору точного прогнозування з урахуванням залишків на складах кожного учасника, щоб уникнути наслідків хлистового удару в ланцюгах поставок. Сьогодні в українських справах така інформація не передається між учасниками, навіть при системі електронного обміну даними, якою користується більшість учасників, особливо в ланцюгу постачання готової

продукції, яка повністю підтримується електронним обміном даними між виробниками і її клієнтів, наприклад, у випадку з Nestlé Україна та її ключовими клієнтами та дистриб'юторами. Це означає відомі електронні повідомлення, такі як [49]:

- ІНВРПТ - звіт про інвентаризацію. Цей електронний лист є звітом, який містить інформацію про баланс певного продукту в мережі даних або сховищі даних. Цей документ дозволяє контролювати стан запасів і відслідковувати рух товарів на підприємстві і на складі. Використання цього типу сповіщень дозволяє заповнити графік розробки кожного складу та план виробництва.

- SLSRPT - Звіт про продажі – це електронне повідомлення-звіт, що містить інформацію про продажі товару в певній торговій точці. Використання даного виду пошти дозволяє відслідковувати рівень реалізації продукції, контролювати запаси, можливість передачі запасів постачальнику продукції за допомогою технології управління запасами – VMI, своєчасно оптимізувати запаси. . Зазвичай документ виготовляється торговельною мережею або дистриб'ютором.

Тільки загальний інформаційний простір і прозорість інформації про запаси в ланцюгах поставок продукції, а також дотримання вищезазначених загальних і специфічних принципів щодо формування системи управління ланцюгами поставок продукції створять стратегічну, тактичну та оперативну систему в ланцюгах поставок і досягти відповідних цілей, поставлених кожним учасником для своїх частин ланцюга поставок, які не суперечать вищій оптимальній побудові всього ланцюга поставок продукції та отримати максимальний ефект від управління ланцюгом у вигляді мінімізації сумарних витрат усіх ресурсів. . Отже, визначений нами методологічний підхід до формування ланцюгів поставок продукції забезпечує системне уявлення про планування та інструментарій ланцюга поставок.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Теоретичний розділ дипломної роботи присвячений дослідженню наступних питань:

1) динаміка кількості підприємств харчової переробної промисловості в Україні є дуже нестабільною. Це свідчить про те, що процес конверсії в агропромисловому секторі далекий від завершення;

2) Основними причинами зменшення кількості м'ясо-молочних та рибопереробних підприємств є: скорочення сировинної бази, втрата зовнішнього ринку збуту, зміна гастрономічних уподобань українських споживачів;

3) збільшення кількості олійноекстракційних заводів є результатом успішної політики протекціонізму через запровадження мита на експорт насіння соняшнику;

4) Зменшення кількості підприємств харчової промисловості, які потребують переробки на ринку зерна: посилення конкуренції, зниження попиту, зниження активності збутового персоналу;

5) необхідно стабілізувати кількість підприємств харчової промисловості та збільшити обсяги виробництва відповідної продукції;

- для власників підприємств розпочати формування цілісних структур типу холдингів для забезпечення постачання сировиною належної якості та достатньої кількості;

- налагодити виробництво харчових продуктів, які не становлять потенційної загрози здоров'ю споживачів;

- через галузеві асоціації лобіювати в уряді впровадження експортних послуг у сфері дефіцитної сировини;

- інтегрувати міжнародні системи управління безпекою та якістю у виробничий процес, що є початковим кроком виходу на ринки розвинених країн;

- через галузеві асоціації лобіювати залучення відповідних міністерств та дипломатичних представництв України до процесу просування переваг українських промислових підприємств на зовнішні ринки.

Аналітичний розділ дозволив розкрити суть діяльності самої української компанії Nestlé, а також розкрити всі процеси підрозділу планування попиту та пропозиції.

Таким чином, загальний розвиток ТОВ «Нестле Україна» йде вже більше 26 років, від початку заснування в 1994 році, коли компанія займалася лише дистрибуцією всесвітньо відомих брендів Nestlé, до 2023 року, коли компанія три фабрики з виробництва харчових продуктів (ПАТ «Волиньхолдінг», ПАТ «Світоч» та ТОВ «Техноком»), два дистриб'юторські центри в смт Смолігів та смт Малехів, а також найбільша мережа ключових клієнтів та дистриб'юторів по всій Україні.

Загалом компанія займає лідерство в бізнесі «Кулінарія», а також серед основних брендів в інших бізнесах, крім того, продукція Nestlé є лідером серед усіх провідних світових брендів у сфері раціонального харчування та здорового способу життя. Крім того, «Нестле Україна» сприяє постійним інвестиціям в українське виробництво з метою виведення їх на найвищі стандарти гнучкості роботи ліній в умовах різких змін попиту на продукцію.

Загалом Україна споживає 70% продукції, виробленої на українських заводах, тоді як імпортна продукція Nestlé становить не більше 30%. Близько 15% обсягу продукції експортується в Україну, при цьому 51% з них - локшина швидкого приготування. Експортними ринками є країни СНД і Європи.

Слід зазначити, що продажі на українському ринку в грошовому еквіваленті зростають, а в кількісному падають. Така тенденція підтверджує загальний економічний спад в Україні, а отже зменшення обсягів реалізації продукції, а отже і подорожчання продукції, що дозволяє, хоч і не суттєво, але отримати збільшення доходу від реалізації.

Слід зазначити, що найбільший дохід компанії приносить «випічка», тобто всі види продукції з невеликим терміном експлуатації.

Аналіз фінансових питань засвідчить про продуманий фінансовий план із значеннями всіх показників ліквідності, прибутку, фінансової стійкості та бізнесу, в рамках нормативних показників для виробничих підприємств, що підтверджує фінансову стабільність компанії та можливість подальшого спрямування коштів на вдосконалення виробничих процесів у всій компанії.

При аналізі ланцюжків поставок української продукції Nestlé слід зазначити, що компанія завжди активно співпрацює зі своїми постачальниками матеріалів і матеріалів для досягнення найтіснішої співпраці та просуває та сприяє вдосконаленню своїх процесів, щоб відповідальне постачання вкладалося в безпеці. продуктові ланцюги.

У роботі самої компанії основною ІТ-системою є система управління проектами SAP, яка не тільки зберігає дані про ретроспективний попит на продукцію, що суттєво допомагає шляхом прогнозування попиту, але й інші аналітичні рішення, які допомагають складати графік виробництва, врахування допустимих навантажень у будівництві, обсягу запасів визнати недоцільним і швидко про їх наповнення чи інші варіанти розподілу (наприклад, благодійність тощо). Слід зазначити, що за допомогою SAP підрозділ DSP здійснює наскрізне управління процесами дистрибуції, однак в управлінні залишаються проблеми у вигляді залишкової продукції з коротким життєвим циклом (час виробництва термін придатності якого закінчився), що призводить до списання, а також з точки зору додаткових

витрат і шкоди навколишньому середовищу. Тому необхідно внести відповідні зміни в бізнес-процеси ланцюгів постачання, щоб зменшити однорідність продукції з коротким життєвим циклом, а також звернути увагу на інші виклики, які пропонуються ключовими клієнтами, а також на якість продукції.

Діагностика ефективності стратегії глокалізації бізнес-проектів Nestlé за допомогою матриці ADL/LC показує, що в Україні ця ТНК має у своєму портфелі три бізнес-проекти, які знаходяться на одній стадії життєвого циклу, зрілості та в одному бізнес-проекті. Тим не менш, це свідчить про достатню збалансованість бізнес-портфеля Nestlé на українському ринку. У майбутньому, якщо компанія не вживе додаткових заходів щодо оновлення брендів, продукція «Світоч», «Торчин» і «Мівіна» увійде у стадію старіння бренду, а прибутки від цих напрямків діяльності зменшаться. Тому для забезпечення ефективності глобальної стратегії Nestlé на ринку харчових продуктів України необхідно створювати нові бізнес-ініціативи або здійснювати горизонтальну інтеграцію, маркетинг перспективних бізнес-ініціатив, які вже запущені та є на локальному ринку. на іншій стадії життєвого циклу — зростання, яке принесе більшу користь і забезпечить компанії стабільний грошовий потік, на який можна розраховувати в майбутньому. Шляхом аналізу та визначення позицій суб'єктів господарювання, враховуючи специфіку розвитку внутрішнього ринку, доцільно рекомендувати політику, що відповідає конкретній світовій політиці подальшого розвитку;

- для бізнес-проекту NESCAFÉ (кава) – проект раціоналізації асортименту (R), що дозволить компанії Nestlé адаптувати свою продукцію до вимог та вподобань українських споживачів кави до нових тенденцій на цьому ринку;

- для бізнесу «Світоч» стратегія розвитку продукту (R - New products/Old markets), яка передбачає розвиток преміального сегменту шоколаду за національними та швейцарськими традиціями;

- для бізнес-проекту «Торчин» експортна технологія (F) та технологія (V) нового ефективного виробництва приправ без консервантів;

- для бізнес-плану «Мівіна», план впровадження нових ефективних технологій виробництва (5) продуктів швидкого приготування без шкідливих для здоров'я добавок.

Перспективами подальших досліджень є адаптація глобальних стратегій, заснованих на конкурентних позиціях брендового портфеля ТНК Nestlé, до вимог локальних споживачів вітчизняного продовольчого ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Літвінов О. С. Сутність організаційно-економічного механізму управління підприємство. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
2. Гудченко Т. О. Управління підприємством в ринкових умовах. *Науковий вісник НУВГП*. 2014. Вип. 17(120). С. 102-107.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
4. Пархомиць М. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.
5. Джур О. Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
7. Бабчинська О. І., Браніцька К. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 1385 с.
8. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Економічна наука»*. 2021. № 9. С. 40-45.
9. Савчук Т. О. Сутність та значення антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 7-12.

10. Словінець Л. Г. Загальні принципи формування ефективного організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Персонал*. 2017. № 11. С. 90-99.

11. Янковець Т. М., Лазарева М. О. Сучасні концепції менеджменту: закордонний досвід. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернетконференції. 27 травня 2016 р. Київ: КНУТД, 2016. С. 205-207. URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/20160527IAZ_P205-2

12. Плотніченко С. Р., Безверхня Ю. В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 59-61.

13. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економічна наука*. 2020. № 11. С. 24-27.

14. Харитонюк Д. З. Антикризове управління промисловим підприємством: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2018. № 2. С. 12-18.

15. Рогач С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент. К.: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.

16. Прохорова В. В., Чумак Л. Ф., Божанова О. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: кол. моногр. Харків: НТМТ, 2013. 316 с.

17. Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць НАУ*. 2012. № 3(69). Т. 2. С. 162-167.

18. Шарова Т. Теоретичні засади формування ефективного організаційно-економічного механізму для сучасного бізнесу. *Волинь*. 2018. № 4. С. 2.
19. Фімченко О. А. Оцінка якості управління сучасним підприємством. *Волинь*. 2018. № 7. С. 49-56.
20. Харитонова І. Г. Особливості антикризової стратегії міжнародної компанії. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 17-24.
21. Селіверстова Л. С. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава. Серія «Економічна наука»*. 2019. № 7. С. 13-16.
22. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100-106.
23. Маршук Л. М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 66-69.
24. Лазарева Н. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.
25. Глобальна економіка : навч. посіб. / О. В. Довгаль, У. Я. Андрусів, О. В. Ткаліч, О. С. Павленко. – Івано - Франківськ: ФОП Супрун В.П., 2019 – 262 с
26. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.

27. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264-268.
28. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.
29. Щеглова О. Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
30. Шпак Я. О., Брич В.Я. Сутність та елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 1. С. 248-253.
31. Чорний А. В. Теоретичні аспекти методів оцінки організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 14. Ч. 4. С. 103-106.
32. Савчук Д. Формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 4-5.
33. Савчук Т. О. Сутність та значення антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 7-12.
34. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. С. 139-145.
35. Мірковець Ю. О., Ніколюк О. В. Особливості проектування системи менеджменту та управлінських процедур. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент.*

наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

36. Фесенко Ю.М. Маркетингові стратегії у глобальному бізнесі / Ю.М. Фесенко // Міжнар. наук. журн. «Інтернаука». – 2017. – № 7(29). – С. 172-174

16. Добринюк Д. З. Наукові підходи та методологія оцінки якості менеджменту сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 23–25.

17. Овсіюк О. О. Якість менеджменту як основа сучасної управлінської парадигми. *Менеджмент та маркетинг*. 2017. № 4. С. 7-12.

18. Шпак Н. О. Економічна стабільність суб'єктів господарювання в умовах хаотичного розвитку національної економіки України: монографія; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 419 с.

19. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

37. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239.

38. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 7(4). С. 132-136.

39. Бусарева Т. Г. Конкурентний потенціал ТНК: сутність та особливості формування / Т. Г. Бусарева // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2019. – № 1. – С. 10-17.

40. Доронін А.В. Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу / А.В. Доронін // Науковий

вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 11. – С. 43-46.

41. Небава М. І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

42. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187-192.

43. Джур О. Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.

44. Левківський В. М. Глобальні тенденції інвестиційної діяльності ТНК у сучасних умовах / В. М. Левківський, А. В. Рибчук // *Економічний форум*. – 2018. – № 2. – С. 57-63.

45. Герасименко Л. І. Особливості менеджменту підприємств та оцінка його якості. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 12(46). С. 24-28.

46. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

47. Employment and diversity. Nestlé. URL <https://www.nestle.com/csv/impact/employment-diversity>.

48. Gorb O. A., Yasnolob I. A., Protsiuk N. Y. Organizational-economic mechanism of management of food industry enterprises competitiveness // *Journals & Books*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1512188716300513>.

49. Innovating fast to ensure long-term growth.

Nestlé.BURL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report/innovation>.

50. Nestlé. Results. URL: <https://www.nestle.com>.

51. Nestlé. URL: <https://www.nestle.com>.

52. Progress at a glance. Nestlé. URL:
<https://www.nestle.com/csv/performance/kpi-summary>.

ДОДАТКИ

Додаток А. Бренди Nestlé



Кулінарія

Торчин
Місіна

Торчин:
Молозиво
Молочні
Сирни на м'ясній осн.
Сирни на товченому осн.
Меринги
Гармати
Смазки для торта
Фарш
Рецепти для проситрованих
Фрукт-сирни
Артган

Кондитерські вироби

Nestlé
Шоколадні батони
Драже
Бавовні цукерки

Світлов
Коробки
Плитки
Вагони суєцьки
Батончики
Вафли

Світлов

Кава та напої

Каші

Быстров

ПОЧНИ ДЕНЬ
З ТУРБОТИ
ПРО СЕБЕ!

Корми для домашніх тварин

Рациональні
Професійні
М'якіше
Сухий
Сухий
Сухий

Готові сніданки

Фітнес
М'якше
Діалі
Каштани
Хрусткі
М'якше

Готові сніданки М'якше ді діалі — це унікальний під'їждий продукт для пенсіонерів і важливої сніданку, який об'єднує легкість на дієтні, їжі і дієтності. Завдяки їм ви можете отримувати професійні сніданки з комплексними добавками: вітамінами, мінералами та цукрами, які забезпечують вас всіма необхідними елементами.

Корми для домашніх тварин

Для людини! Nestlé Purina ProCare (включаючи) — це перше і найкраще рішення для вас і вашого тварини. Вони є чистими і легкою їжею, відзначаючи найкращі для вас і вашого тварини. Вони є чистими і легкою їжею, відзначаючи найкращі для вас і вашого тварини. Вони є чистими і легкою їжею, відзначаючи найкращі для вас і вашого тварини.

Додаток Б. Конкуренти Nestlé

Кондитерські вироби	Кулінарія
	
Кава	Корма для тварин
	
Дитяче харчування	
	

Додаток В. Матриця ключових питань для Nestlé у сфері сталого розвитку

Інтерес зацікавлених сторін	Великий		<ul style="list-style-type: none"> ● Управління природними та водними ресурсами ● Зміна клімату 	<ul style="list-style-type: none"> ● Відповідальне постачання ● Переїдання та недоїдання
	Значний	<ul style="list-style-type: none"> ● Розширення можливостей жінок ● Стосунки з громадою 	<ul style="list-style-type: none"> ● Розвиток сільських районів та боротьба з бідністю ● Права людини ● Бізнес-етика ● Відповідальний маркетинг і реклама ● Якість продукції ● Безпека харчових продуктів ● Ефективність використання ресурсів, (харчові) відходи та економіка замкнутого циклу ● Управління землею в ланцюжку постачання 	<ul style="list-style-type: none"> ● Продовольча безпека ● Зміни і тренди демографії споживачів ● Пакування продукції та використання пластику
	Помірний	<ul style="list-style-type: none"> ● Турбота про тварин ● Безпека та здоров'я працівників ● Справедливе працевлаштування та рівні можливості 	<ul style="list-style-type: none"> ● Регулювання та оподаткування продукції ● Геополітична невизначеність ● Відповідальне використання технологій ● Приватність даних та кібербезпека 	
		Помірний	Значний	Великий
Вплив на Nestlé				
		● кожної родини	● кожної громади	● планети



Рисунок 2.13 – Методичний підхід до формування управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції