НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ»

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

Студент ІІ курсу групи М- 20.07 _____ Т.О. Заярний

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

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

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

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

Заголовок

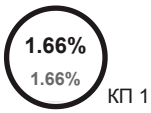
КРМ_Заярний

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Лазоренко Л.В.**

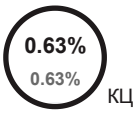
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
23783	**199363**	**12/27/2025**	**---**	**332994042**

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1



КЦ

23783
Кількість слів

199363
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	9
Інтервали	A→	20
Мікропробіли	·	26
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	7

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	241 1.01 %
2	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	83 0.35 %
3	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	29 0.12 %

4	https://biz.nv.ua/ukr/markets/investiciji-v-ukrajinu-de-vidkrilasya-nova-fabrika-nestle-shcho-viroblyatimut-perspektivi-50538596.html	13 0.05 %
5	Ващенко Д.Л._МЕН-21з_Удосконалення стратегічного управління_Перевірка.docx [redacted] 6/11/2025 East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl (East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl)	12 0.05 %
6	УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ З ПОЗИЦІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ [redacted] 12/4/2025 Kyiv National University of Technologies and Design (НМЦУПФ)	9 0.04 %
7	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30506/1/Kotyk_magistr.pdf	8 0.03 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (0.09 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Ващенко Д.Л._МЕН-21з_Удосконалення стратегічного управління_Перевірка.docx [redacted] 6/11/2025 East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl (East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl)	12 (1) 0.05 %
2	УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ З ПОЗИЦІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ [redacted] 12/4/2025 Kyiv National University of Technologies and Design (НМЦУПФ)	9 (1) 0.04 %

з Інтернету (1.57 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	**http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf**	**353 (3) 1.48 %**
4	https://biz.nv.ua/ukr/markets/investiciji-v-ukrajinu-de-vidkrilasya-nova-fabrika-nestle-shcho-viroblyatimut-perspektivi-50538596.html	13 (1) 0.05 %
5	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30506/1/Kotyk_magistr.pdf	8 (1) 0.03 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Заярного Т. О.
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: Ефективність діяльності іноземних компаній на українському ринку
керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор
затверджені наказом НАСОА від “24» верпесня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали компанії Nestlé

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність ефективного управління, класифікацію методів а управління; розкрити процес управління в організації; окреслити специфіку системи управління у міжнародних підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику компанії Nestlé провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати та оцінити ефективність діяльності компанії; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності управління підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Т.О. Заярний
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

РЕФЕРАТ

Актуальність дослідження обумовлена інтенсивним процесом глобалізації, який у сучасному етапі супроводжується суттєвим посиленням ролі іноземних компаній у світовій економіці та трансформацією підходів до їхньої міжнародної експансії. Пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність 2020-2025 рр. прискорили цифровізацію та підвищили вимоги до гнучкості бізнес-моделей, що створює нові виклики та можливості для міжнародних корпорацій.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити теоретично-практичний підхід до оцінки ефективності іноземних компаній у умовах глобалізації, цифровізації та підвищеної уваги до сталого розвитку, а також застосувати його до аналізу діяльності конкретної транснаціональної корпорації (Nestlé) на українському ринку.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – іноземні компанії, які здійснюють свою діяльність на національних ринках, зокрема на українському ринку.

Предмет кваліфікаційної роботи – ефективність діяльності іноземних компаній, вимірювана комплексом фінансових, ринкових, операційних, стратегічних, інноваційних та соціально-екологічних показників, включаючи ESG принципи.

Використані методи наукового дослідження: системний підхід, аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, методи економетрики, інструменти штучного інтелекту та блокчейн технологій для моніторингу в реальному часі, методи стратегічного менеджменту (концепція OLI, динамічних можливостей).

Наукова новизна полягає у розробці комплексної моделі оцінки ефективності, що поєднує традиційні фінансові показники з ESG рейтингами, цифровими метриками та індикаторами стійкості до кризових ситуацій; практичному впровадженні моделі на прикладі Nestlé; формуванні рекомендацій щодо використання цифрових платформ, блокчейн рішень та AI аналітики для підвищення прозорості та швидкості прийняття управлінських рішень.

У першому розділі охарактеризовано сутність та показники ефективності іноземних компаній, досліджено особливості їх функціонування на зарубіжних

ринках, оцінено методичні підходи до вимірювання ефективності міжнародних компаній, включаючи збалансовану систему показників (BSC) та інструменти економічної доданої вартості.

У другому розділі проведено емпіричний аналіз фінансово-економічних показників Nestlé в Україні, досліджено специфіку адаптації компанії до локального ринку та проаналізовано основні стратегічні ініціативи корпорації на українському ринку.

У третьому розділі здійснено комплексну оцінку ефективності діяльності Nestlé з використанням розробленої моделі, визначено фактори впливу на ефективність діяльності компанії та сформульовано рекомендації щодо їх оптимізації з урахуванням сучасних викликів глобальної економіки.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання менеджерами іноземних компаній, консультантами та державними органами для формування ефективних стратегій входу, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності на українському та інших ринках.

Ключові слова: ефективність, іноземні компанії, глобалізація, Nestlé, ESG, цифровізація, транснаціональні корпорації, міжнародна експансія, український ринок.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА НАЦІОНАЛЬНИХ РИНКАХ 7
1.1. Сутність та показники ефективності діяльності іноземних компаній 7
1.2. Особливості функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках 17
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній 25
Висновки до розділу 1 35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ NESTLÉ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ 38
2.1. Загальна характеристика компанії Nestlé та її позиції на світовому ринку 38
2.2. Особливості входу та розвитку Nestlé на українському ринку 50
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Nestlé в Україні ... 59
Висновки до розділу 2 66
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ NESTLÉ В УКРАЇНІ 69
3.1. Комплексна оцінка ефективності діяльності Nestlé на українському ринку 69
3.2. Виявлення факторів впливу на ефективність діяльності компанії в Україні 77
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності Nestlé на українському ринку 85
Висновки до розділу 3 93
ВИСНОВКИ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 97

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена інтенсивним процесом глобалізації, який у сучасному етапі супроводжується суттєвим посиленням ролі іноземних компаній у світовій економіці та трансформацією підходів до їхньої міжнародної експансії. Як зазначається у дослідженнях, функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках є складним багатофакторним процесом, що вимагає урахування зовнішнього середовища, адаптації до локальних умов та розробки специфічних стратегій управління. При цьому пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність 2020-2025 рр. прискорили цифровізацію та підвищили вимоги до гнучкості бізнес-моделей, що створює нові виклики та можливості для міжнародних корпорацій.

Об'єкт дослідження – іноземні компанії, які здійснюють свою діяльність на національних ринках, зокрема на українському ринку. **Предмет дослідження** – ефективність їхньої діяльності, вимірювана комплексом фінансових, ринкових, операційних, стратегічних, інноваційних та соціально-екологічних показників, включаючи ESG-принципи.

Мета роботи – розробити теоретично-практичний підхід до оцінки ефективності іноземних компаній у умовах глобалізації, цифровізації та підвищеної уваги до сталого розвитку, а також застосувати його до аналізу діяльності конкретної транснаціональної корпорації (Nestlé) на українському ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Охарактеризувати сутність та показники ефективності іноземних компаній, проаналізувати сучасні підходи до їх вимірювання;
2. Дослідити особливості функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках, зокрема вплив культурних, регуляторних та економічних факторів;

3. Оцінити методичні підходи до вимірювання ефективності міжнародних компаній, включаючи збалансовану систему показників (BSC) та інструменти економічної доданої вартості;

4. Провести емпіричний аналіз фінансово-економічних показників Nestlé в Україні;

5. Визначити фактори, що впливають на ефективність діяльності компанії, та сформулювати рекомендації щодо їх оптимізації.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інтеграція багатокритеріальних моделей оцінки, що поєднують фінансові та нефінансові (ESG, цифрові) індикатори, дозволяє отримати більш точну та дієву оцінку ефективності іноземних компаній у динамічному зовнішньому середовищі.

Методологічна база включає системний підхід, аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, методи економетрики, а також інструменти штучного інтелекту та блокчейн-технологій для моніторингу в реальному часі [0f21416]; застосовуються також методи стратегічного менеджменту (концепція OLI, динамічних можливостей).

Новизна дослідження полягає у:

- розробці комплексної моделі оцінки ефективності, що поєднує традиційні фінансові показники з ESG-рейтинґами, цифровими метриками та індикаторами стійкості до кризових ситуацій;
- практичному впровадженні моделі на прикладі Nestlé, що дозволяє виявити специфічні локальні фактори успішної адаптації;
- формуванні рекомендацій щодо використання цифрових платформ, блокчейн-рішень та AI-аналітики для підвищення прозорості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання менеджерами іноземних компаній, консультантами та державними органами для формування ефективних стратегій входу, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності на українському та інших ринках.

Структура роботи передбачає три основних розділи. У першому розділі розглянуто теоретичні основи дослідження ефективності іноземних компаній (пункт 1.1-1.3). Другий розділ присвячений аналізу діяльності Nestlé на українському ринку (пункт 2.1-2.3). Третій розділ містить комплексну оцінку ефективності, виявлення факторів впливу та рекомендації щодо оптимізації (пункт 3.1-3.3). Після цього слідують загальні висновки, список використаних джерел та додатки.

Таким чином, проведене дослідження спрямоване на створення теоретично обґрунтованої та практично орієнтованої бази для оцінки та підвищення ефективності іноземних компаній у сучасних умовах глобальної економіки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА НАЦІОНАЛЬНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність та показники ефективності діяльності іноземних компаній

Питання визначення сутності ефективності діяльності підприємств та іноземних компаній зокрема залишається предметом активних наукових дискусій серед дослідників. Огляд літературних джерел за 2020-2025 роки свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття, що зумовлено складністю та багатоаспектністю самого феномену ефективності в умовах глобалізованої економіки. Аналіз публікацій показує еволюцію наукової думки від традиційних фінансових підходів до комплексних багатокритеріальних моделей оцінки.

Огляд зарубіжної наукової літератури демонструє значні розбіжності у підходах до визначення ефективності. Класичний підхід до розуміння ефективності, який розвивають представники неокласичної економічної школи, базується на принципі оптимального співвідношення результатів та витрат [23]. Згідно з сучасними дослідженнями, підприємства з оптимальним значенням цільової функції, що досягає одиниці, вважаються ефективними [50]. Проте цей підхід піддається критиці з боку прихильників більш широкого розуміння ефективності через надмірну спрощеність та недостатнє врахування специфіки функціонування сучасних корпорацій.

Альтернативний погляд на сутність ефективності представляють прихильники системного підходу, які розглядають підприємство як складну соціально-економічну систему [68]. На противагу неокласичному підходу, вони наголошують, що ефективність не може бути зведена лише до фінансових показників, а повинна включати широкий спектр результатів діяльності підприємства, включаючи соціальні та екологічні аспекти. Такий підхід особливо актуальний для оцінки діяльності іноземних компаній, які функціонують у різних соціально-культурних контекстах.

Подібність поглядів системного та стратегічного підходів полягає в багатоаспектності розгляду ефективності, проте їх відмінність проявляється в акцентах. Представники школи стратегічного менеджменту, зокрема М. Портер та його послідовники, пропонують розглядати ефективність через призму досягнення стратегічних цілей підприємства [73]. Вони наголошують, що справжня ефективність полягає не стільки в операційній досконалості, скільки в здатності створювати унікальну цінність для споживачів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Для іноземних компаній це означає необхідність балансування між глобальними стратегічними цілями та локальними ринковими вимогами.

Сучасні дослідники все частіше звертаються до концепції багатовимірної ефективності, яка передбачає одночасне врахування декількох аспектів діяльності підприємства [40]. У сьогоднішньому висококонкурентному бізнес-середовищі підвищення ефективності діяльності підприємства можна вважати головним завданням для успішного функціонування [96]. Як зазначають дослідники, ефективність бізнесу описує наскільки добре компанія використовує свої ресурси для виробництва продукції та максимізації прибутку [12]. Цей підхід особливо релевантний для оцінки діяльності транснаціональних корпорацій, які повинні демонструвати ефективність одночасно на декількох рівнях: глобальному, регіональному та локальному [88].

Значний внесок у розуміння ефективності іноземних компаній зробили представники теорії транзакційних витрат. О. Вільямсон та його послідовники наголошують на значенні врахування не лише виробничих витрат, але й витрат на здійснення трансакцій, особливо в умовах міжнародної діяльності [97]. Для іноземних компаній це включає витрати на адаптацію до локальних ринків, управління культурними відмінностями, координацію діяльності між підрозділами в різних країнах.

Особливу увагу заслуговує підхід представників інституціональної економічної теорії, які розглядають ефективність у контексті інституційного середовища функціонування підприємства. Д. Аджемоглу та Дж. Робінсон

наголошують, що ефективність компанії значною мірою залежить від якості інституцій у країнах її присутності, включаючи правову систему, систему захисту прав власності, рівень корупції та інші інституційні чинники [2, 24]. Для іноземних компаній це означає необхідність врахування інституційних відмінностей між країнами походження та присутності.

Прихильники ресурсного підходу, зокрема Д. Тіс, розглядають ефективність через призму ефективності використання унікальних ресурсів та компетенцій компанії [89]. Згідно з цим підходом, ефективність іноземної компанії визначається її здатністю ефективно використовувати свої основні компетенції на зарубіжних ринках та адаптувати їх до локальних умов без втрати конкурентних переваг [11].

Представники поведінкової теорії фірми, включаючи Дж. Джозефа та М. Сенгуля, пропонують альтернативний погляд на ефективність, наголошуючи на ролі обмеженої раціональності та організаційної поведінки [47]. Згідно з цим підходом, ефективність не означає максимізацію якогось одного показника, а радше досягнення задовільного рівня за декількома критеріями одночасно. Для іноземних компаній це особливо актуально, оскільки вони повинні задовольняти очікування різних груп стейкголдерів у різних країнах.

Сучасний етап розвитку теорії ефективності характеризується посиленням уваги до концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу [16]. Дослідники все частіше наголошують на необхідності врахування ESG-факторів при оцінці ефективності компаній. Екологічна, соціальна та управлінська ефективність підприємств та цифрова трансформація мають велику цінність для підвищення результативності фірми [102]. Сучасні дослідження підтверджують зростаючу роль цифрової економіки у впливі на інноваційну поведінку підприємств [100]. Цей підхід особливо гарний для іноземних компаній, які часто піддаються підвищеному суспільному контролю щодо їх впливу на навколишнє середовище та місцеві громади.

Аналіз різних підходів до визначення ефективності дозволяє виділити декілька основних моментів, які є спільними для більшості сучасних концепцій.

По-перше, це багатовимірність ефективності, яка не може бути адекватно оцінена за допомогою одного показника. По-друге, це динамічний характер ефективності, який передбачає розгляд не лише поточного стану, але й тенденцій розвитку компанії. По-третє, це контекстуальність ефективності, тобто необхідність врахування специфіки галузі, ринку та інституційного середовища.

Для іноземних компаній додаткової актуальності набувають такі специфічні аспекти ефективності як здатність до адаптації в різних культурних контекстах, ефективність трансферу знань та технологій між підрозділами, оптимізація глобальних ланцюгів створення вартості та управління геополітичними ризиками. Система показників ефективності іноземних компаній, відповідно до сучасних теоретичних підходів, повинна включати декілька груп індикаторів, структуру яких детально представлено в таблиці 1.1. Фінансові показники залишаються основою для оцінки ефективності, проте їх інтерпретація для іноземних компаній має свою специфіку. До традиційних показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості додаються специфічні індикатори, такі як ефективність трансфертного ціноутворення, валютна ефективність та показники консолідованої звітності [101].

Таблиця 1.1.

Підходи до оцінки ефективності діяльності: від традиційних до сучасних концепцій			
Група показників	Традиційні підходи	Сучасні концепції	Специфіка іноземних компаній
Фінансові	ROA, ROE, рентабельність	EVA, ROIC, MVA	Валютні ризики, трансфертне ціноутворення
Ринкові	Частка ринку, зростання продажів	NPS, CLV, бренд-вартість	Локальна адаптація, культурна прийнятність
Операційні	Продуктивність, якість	Lean metrics, цифровізація	Глобальна інтеграція процесів

Стратегічні	ROI проектів	BSC, KPI системи	Координація глобальної стратегії
Інноваційні	R&D витрати	Швидкість інновацій	Трансфер технологій між країнами
Соціально-екологічні	Благодійність	ESG рейтинги	Відповідність локальним стандартам

Джерело: складено автором на основі [101]

Ринкові показники для іноземних компаній включають не лише традиційні метрики частки ринку та зростання продажів, але й специфічні індикатори адаптації до локальних ринків. До них належать рівень локалізації продукції, ефективність каналів збуту, показники культурної адаптації бренду та рівень прийняття компанії місцевими споживачами [96]. Операційні показники ефективності іноземних компаній мають враховувати складність координації міжнародних операцій. Крім традиційних метрик продуктивності праці та якості продукції, використовуються також показники ефективності глобальних ланцюгів поставок, координації між підрозділами, стандартизації бізнес-процесів та їх локальної адаптації.

Стратегічні показники ефективності включають метрики досягнення довгострокових цілей компанії на різних ринках. Для іноземних компаній особливо корисними вважаються показники балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, ефективність експансії на нові ринки, синергетичний ефект від міжнародної діяльності [11]. Інноваційні показники для іноземних компаній включають не лише традиційні метрики витрат на дослідження і розробки, але й специфічні індикатори ефективності трансферу технологій між підрозділами, адаптації інновацій до локальних потреб, створення глобальних інноваційних мереж.

Соціально-екологічні показники набувають особливого значення для іноземних компаній у контексті зростаючих вимог до корпоративної соціальної відповідальності. Вони включають метрики впливу на навколишнє середовище,

внеску в розвиток місцевих громад, дотримання трудових стандартів та етичних норм ведення бізнесу. Сучасні методологічні підходи до оцінки ефективності іноземних компаній характеризуються інтеграцією різних теоретичних концепцій та використанням складних аналітичних інструментів [72].

Пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність 2020-2025 років кардинально змінили підходи до оцінки ефективності міжнародних корпорацій [6]. Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання революціонізує підходи до оцінки ефективності. Дослідження 2024 року показують, що компанії, які активно використовують AI для аналізу ефективності, демонструють на 23% кращі результати порівняно з традиційними методами [75]. Особливо це стосується прогнозної аналітики та оптимізації операційних процесів у реальному часі.

Детальний аналіз впливу цифровізації на показники ефективності іноземних компаній представлено в таблиці 1.2., де показано, що AI/ML аналітика використовується для прогнозування попиту з підвищенням ефективності на 15-25%, що вимірюється через показники точності прогнозування [3].

Таблиця 1.2.

Вплив цифровізації на показники ефективності іноземних компаній			
Технологія	Сфера застосування	Підвищення ефективності	Приклади метрик
AI/ML аналітика	Прогнозування попиту	15-25%	Accuracy forecasting, MAPE
Blockchain	Ланцюги поставок	10-20%	Supply chain transparency index
IoT сенсори	Моніторинг активів	20-30%	Asset utilization rate, OEE
RPA автоматизація	Бізнес-процеси	25-40%	Process automation rate, Error reduction
Cloud computing	Глобальна координація	12-18%	System availability, Scalability index

Джерело: складено автором на основі [75].

Blockchain технології застосовуються у ланцюгах поставок з покращенням ефективності на 10-20%, що відображається в індексі прозорості ланцюгів поставок. IoT сенсори для моніторингу активів забезпечують підвищення ефективності на 20-30% через показники використання активів та загальної ефективності обладнання. RPA автоматизація бізнес-процесів демонструє найвищий приріст ефективності у 25-40%, що вимірюється через рівень автоматизації процесів та зниження помилок. Cloud computing для глобальної координації забезпечує підвищення ефективності на 12-18% через показники доступності системи та масштабованості [76].

Сучасні міжнародні конфлікти та торговельні війни вимагають нових підходів до оцінки ефективності. Концепція стійкої ефективності передбачає врахування здатності компанії підтримувати операційну ефективність в умовах зовнішніх шоків [15]. Основні індикатори включають індекс диверсифікації ланцюгів поставок, коефіцієнт адаптивності до регуляторних змін, показник стійкості до валютних коливань та метрики кризового менеджменту.

Інтеграція ESG-принципів у системи оцінки ефективності стає обов'язковою вимогою. Дослідження 2025 року демонструють, що компанії з високими ESG-рейтингами показують на 18% кращу довгострокову фінансову ефективність [26]. Це особливо актуально для іноземних компаній, які повинні відповідати різним національним стандартам сталості.

Сучасні підходи все частіше використовують методи багатокритеріального аналізу для комплексної оцінки ефективності іноземних компаній [95]. Порівняльна характеристика основних методів багатокритеріального аналізу наведена в таблиці 1.3., згідно з якою методи AHP характеризуються структурованістю та логічністю, проте мають недолік у вигляді суб'єктивності експертних оцінок, що робить їх оптимальними для стратегічного планування та вибору ринків.

Таблиця 1.3.

Порівняння методів багатокритеріального аналізу для оцінки ефективності			
Метод	Переваги	Недоліки	Застосування для іноземних компаній
AHP	Структурованість, логічність	Суб'єктивність експертних оцінок	Стратегічне планування, вибір ринків
TOPSIS	Врахування ідеального рішення	Складність інтерпретації	Бенчмаркінг, порівняльний аналіз
ELECTRE	Урахування невизначеності	Складність обчислень	Інвестиційні рішення, портфельний аналіз
PROMETHEE	Гнучкість у визначенні критеріїв	Потреба у великих обсягах даних	Операційна оптимізація
DEA	Математична точність	Обмежена кількість змінних	Порівняння ефективності підрозділів

Джерело: складено автором на основі [95]

TOPSIS методи враховують ідеальне рішення, але мають складність в інтерпретації, що підходить для бенчмаркінгу та порівняльного аналізу. ELECTRE методи враховують невизначеність, проте мають складність обчислень, що робить їх придатними для інвестиційних рішень та портфельного аналізу. PROMETHEE методи забезпечують гнучкість у визначенні критеріїв, але потребують великих обсягів даних для операційної оптимізації. DEA методи надають математичну точність, проте обмежені кількістю змінних і використовуються для порівняння ефективності підрозділів.

Розвиток інтегрованих систем ключових показників ефективності дозволяє створювати цілісну картину ефективності іноземних компаній [52]. Сучасні системи включають п'ять основних рівнів метрик: стратегічний рівень для досягнення довгострокових цілей, тактичний рівень для ефективності середньострокових ініціатив, операційний рівень для щоденної ефективності

процесів, функціональний рівень для ефективності окремих підрозділів та індивідуальний рівень для персональної продуктивності.

Дослідження показують значний вплив культурних особливостей на сприйняття та інтерпретацію показників ефективності [1]. Компанії, що працюють у країнах з високим рівнем невизначеності, мають адаптувати свої системи оцінки, приділяючи більше уваги показникам стабільності та передбачуваності. У Східній Азії, де переважають довгострокова орієнтація та колективізм, пріоритетними є показники ROI та зростання ринкової частки з адаптацією через групові KPI та довгострокові метрики. Північна Європа з низькою дистанцією влади та орієнтацією на екологічність приділяє увагу ESG показникам та задоволеності співробітників через призму сталості та соціальних показників. Латинська Америка з високою дистанцією влади фокусується на показниках відповідності та управління ризиками. Близький Схід з тенденцією до уникнення невизначеності надає перевагу фінансовій стабільності та показникам ліквідності [15, 24, 86].

Концептуальна модель оцінки ефективності іноземних компаній, представлена на рисунку 1.1., демонструє багатовимірну структуру оцінки з урахуванням зовнішніх факторів впливу. Центральним елементом моделі є ефективність іноземних компаній, яка формується під впливом шести взаємопов'язаних компонентів: фінансової ефективності, ринкової ефективності, операційної ефективності, стратегічної ефективності, інноваційної ефективності та ESG ефективності. Кожен з цих компонентів знаходиться під впливом зовнішніх факторів, включаючи культурні фактори, регуляторне середовище, геополітичні ризики та технологічні тренди [16].



Рис. 1.1. Концептуальна модель оцінки ефективності іноземних компаній

Джерело: складено автором на основі [16]

Різноманітність регуляторних вимог у різних юрисдикціях створює додаткові виклики для оцінки ефективності іноземних компаній [70]. Сучасні підходи передбачають створення регуляторної карти з відповідними адаптаціями показників ефективності. Сучасні платформи бізнес-аналітики дозволяють створювати комплексні дашборди для моніторингу ефективності іноземних компаній у режимі реального часу [5]. Інтеграція з ERP-системами забезпечує автоматичне оновлення показників та можливість деталізованого аналізу.

Використання предиктивних моделей дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність, але й прогнозувати майбутні тенденції [57]. Машинне навчання здатне виявляти приховані закономірності у великих масивах даних з різних підрозділів міжнародної корпорації. Розвиток квантових обчислень відкриває нові можливості для оптимізації складних багатокритеріальних задач оцінки ефективності. Квантові алгоритми можуть значно прискорити розв'язання задач портфельної оптимізації та стратегічного планування для міжнародних корпорацій.

Технології блокчейн можуть революціонізувати підходи до збору та верифікації даних про ефективність, особливо в міжнародному контексті,

забезпечуючи прозорість та незмінність інформації [49]. Перспективи розвитку теорії та практики оцінки ефективності іноземних компаній пов'язані з подальшою інтеграцією ESG-принципів, розвитком цифрових методів аналізу, врахуванням геополітичних факторів та адаптацією до змін у глобальному бізнес-середовищі. Особливої актуальності набуває розробка методів оцінки стійкості та адаптивності компаний до кризових ситуацій та непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, огляд літературних джерел дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого розвитку теоретичних основ оцінки ефективності іноземних компаній з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Це створює підґрунтя для проведення конкретного аналітичного дослідження ефективності діяльності обраної іноземної компанії на українському ринку.

1.2. Особливості функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках

Сучасний етап глобалізації характеризується значним посиленням ролі іноземних компаній у світовій економіці та трансформацією підходів до міжнародної експансії підприємств. Функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках представляє собою складний багатоаспектний процес, що вимагає врахування численних факторів зовнішнього середовища, адаптації до локальних умов та розробки специфічних стратегій управління. Останні дослідження показують, що міжнародний бізнес став невід'ємною частиною стратегій зростання та розширення компаній, проте цей процес супроводжується значними викликами, які потребують системного аналізу та розуміння [98].

Теоретичні основи міжнародної діяльності підприємств базуються на декількох основних концепціях, що пояснюють мотиви та механізми виходу компаній на зарубіжні ринки. Теорія інтернаціоналізації Упсальської школи підкреслює поступовий характер міжнародного розширення, де компанії

спочатку входять на психологічно близькі ринки, поступово накопичуючи досвід та ресурси для експансії на більш віддалені території. Сучасні дослідження показують [14], що цей підхід залишається актуальним, особливо для малих та середніх підприємств, які обмежені у ресурсах та досвіді міжнародної діяльності.

Еклектична парадигма Джона Даннінга продовжує слугувати фундаментальною основою для розуміння прямих іноземних інвестицій, пояснюючи необхідність наявності трьох груп переваг: власності, локалізації та інтерналізації. Сучасні дослідження розширюють цю концепцію, включаючи цифрові активи, інноваційні здібності та ESG-компетенції як нові види конкурентних переваг, що надважливо в умовах четвертої промислової революції та зростаючих вимог до сталого розвитку [58].

Стратегічні підходи до входу на зарубіжні ринки зазнали значних змін під впливом цифровізації та пандемії COVID-19. Традиційні способи входу, такі як експорт, ліцензування, спільні підприємства та прямі інвестиції, доповнюються новими нетрадиційними формами, включаючи цифрові платформи, краудсорсинг та гібридні моделі співробітництва. Дослідження показують, що компанії все частіше використовують багатоканальні стратегії входу, комбінуючи різні підходи залежно від специфіки ринку та галузевих особливостей [10].

Вибір стратегії входу на зарубіжний ринок визначається множиною факторів, включаючи розмір ринку, рівень політичного ризику, культурну дистанцію, регуляторні обмеження та наявність місцевих партнерів. Емпіричні дослідження свідчать, що компанії з розвинутих країн схильні до більш контрольованих форм входу, тоді як підприємства з країн, що розвиваються, частіше використовують партнерські стратегії для компенсації недостатнього досвіду та ресурсів [27].

Культурні фактори складають велику частину у функціонуванні іноземних компаній на зарубіжних ринках. Культурна дистанція між країною походження та приймаючою країною істотно впливає на вибір стратегії входу, організаційну структуру та операційні підходи. Дослідження показують [34], що компанії, які

недооцінюють культурні відмінності, стикаються з значними труднощами в адаптації продукції, управлінні персоналом та побудові відносин з місцевими партнерами. Класичним прикладом є невдача Mercedes-Benz при виході на китайський ринок, коли неправильний вибір китайської назви бренду створив негативні асоціації з смертю, що змусило компанію терміново змінювати маркетингову стратегію.

Мовні бар'єри представляють ще одну складову міжнародної діяльності, що впливає на всі рівні функціонування компанії - від стратегічного планування до операційного управління. Сучасні компанії інвестують значні ресурси в подолання мовних бар'єрів через найм перекладачів, навчання персоналу, локалізацію продукції та створення мультикультурних команд. Ефективне подолання мовних бар'єрів не лише забезпечує оперативну діяльність, але й демонструє повагу до місцевої культури, що сприяє побудові довгострокових партнерських відносин [41].

Регуляторне середовище зарубіжних ринків створює як можливості, так і обмеження для іноземних компаній. Кожна країна має унікальну систему законодавства, податкового регулювання, трудових відносин та екологічних стандартів, що вимагає від міжнародних корпорацій розробки диференційованих підходів до комплаєнсу. Останні тенденції свідчать про посилення регуляторних вимог, особливо щодо захисту персональних даних, кібербезпеки та корпоративної соціальної відповідальності, що створює додаткові виклики для іноземних компаній [13, 76]. Таблиця 1.4. демонструє основні виклики функціонування іноземних компаній на різних типах зарубіжних ринків та відповідні адаптаційні стратегії.

Таблиця 1.4.

Виклики та адаптаційні стратегії іноземних компаній на різних типах ринків			
Тип ринку	Основні виклики	Адаптаційні стратегії	Приклади успішної адаптації
Розвинуті ринки	Висока конкуренція, насичені ринки, строгі регуляторні вимоги	Інноваційна диференціація, premium позиціонування, партнерства	Apple в Європі, Toyota в США
Ринки, що розвиваються	Економічна нестабільність, слабкі інституції, інфраструктурні обмеження	Локалізація продукції, гнучке ціноутворення, довгострокові інвестиції	McDonald's в Індії, Unilever в Африці
Нові ринки	Політичні ризики, обмежена інформація, культурні бар'єри	Поетапний вхід, місцеві партнери, адаптивне управління	Coca-Cola в В'єтнамі
Цифрові ринки	Швидкі технологічні зміни, кібербезпека, регуляторна невизначеність	Цифрова трансформація, інвестиції в технології, кібербезпеку	Netflix глобальна експансія

Джерело: складено автором на основі [13]

Економічні фактори, включаючи валютні коливання та інфляційні процеси, створюють значний вплив на функціонування іноземних компаній. Волатильність обмінних курсів може кардинально змінити рентабельність міжнародних операцій, особливо для компаній з великими обсягами транскордонних транзакцій. Дослідження показують [41], що ефективне управління валютними ризиками стає головним фактором успіху міжнародної діяльності, що вимагає використання сучасних фінансових інструментів хеджування та диверсифікації географічного портфеля.

Геополітичні фактори набувають все більшого значення в умовах зростаючих міжнародних напружень та торговельних воєн [98]. Компанії змушені враховувати політичні ризики при плануванні міжнародної експансії та

розробляти стратегії мінімізації впливу геополітичних подій на свою діяльність. Це включає диверсифікацію ланцюгів поставок, створення регіональних операційних центрів та розробку сценаріїв кризового менеджменту.

Управління міжнародними командами представляє особливий виклик для іноземних компаній, особливо в умовах віддаленої роботи та цифровізації бізнес-процесів. Ефективне управління глобальними командами вимагає врахування часових поясів, культурних відмінностей, рівнів технологічного доступу та різних підходів до комунікації. Дослідження Gallup показують, що співробітники, які мають регулярні контакти з менеджерами, у три рази більш залучені до роботи, що підкреслює значення систематичної комунікації в міжнародному контексті [53, 84].

Технологічні інновації кардинально змінюють підходи до міжнародної діяльності компаній. Цифрові платформи, штучний інтелект, блокчейн та інші сучасні технології створюють нові можливості для входу на зарубіжні ринки та оптимізації міжнародних операцій [58]. Водночас, технологічний розрив між різними країнами створює нерівні умови конкуренції та вимагає від компаній адаптації технологічних рішень до місцевих умов [3].

Пандемія COVID-19 стала каталізатором фундаментальних змін у функціонуванні іноземних компаній. Обмеження на пересування, порушення ланцюгів поставок та економічна невизначеність змусили компанії переглянути свої стратегії міжнародної діяльності. Багато підприємств прискорили процеси цифровізації, переосмислили підходи до управління ризиками та розробили більш гнучкі бізнес-моделі [42].

Особливості функціонування іноземних компаній на ринках країн, що розвиваються, заслуговують окремої уваги через їх специфічні характеристики. Ці ринки часто характеризуються високим потенціалом зростання, але водночас створюють значні виклики через інституційну слабкість, інфраструктурні обмеження та економічну волатильність. Успішні стратегії на цих ринках передбачають довгострокові інвестиції в розвиток місцевих спроможностей,

адаптацію продукції до місцевих потреб та побудову партнерських відносин з місцевими стейкголдерами [9].

Соціальна відповідальність та ESG-принципи стають все більш вагомими факторами успіху іноземних компаній на зарубіжних ринках. Споживачі, інвестори та регулятори все більше уваги приділяють екологічним та соціальним аспектам діяльності корпорацій [32]. Іноземні компанії часто стають об'єктом підвищеної уваги з боку громадянського суспільства та медіа, що вимагає розробки комплексних ESG-стратегій та їх адаптації до місцевих стандартів та очікувань.

Інноваційна діяльність іноземних компаній на зарубіжних ринках характеризується специфічними особливостями, пов'язаними з необхідністю адаптації інновацій до місцевих умов та трансферу знань між різними підрозділами [46]. Створення глобальних інноваційних мереж дозволяє компаніям використовувати переваги різних ринків для розробки та комерціалізації нових продуктів та технологій. Водночас, захист інтелектуальної власності та управління знаннями в міжнародному контексті створюють додаткові виклики [45].

Фінансове управління міжнародними операціями вимагає врахування множини специфічних факторів, включаючи валютні ризики, податкові режими різних країн, регуляторні вимоги до капіталу та обмеження на рух капіталів. Ефективне фінансове планування та контроль стають здебільшого основою для забезпечення прибутковості міжнародної діяльності та мінімізації ризиків [98].

Маркетингові стратегії іноземних компаній повинні враховувати культурні особливості, споживчі преференції, конкурентне середовище та регуляторні обмеження кожного ринку. Глобальна стандартизація може забезпечити економію на масштабі, але часто вимагає локальної адаптації для досягнення ринкового успіху. Сучасні цифрові маркетингові інструменти створюють нові можливості для персоналізації та таргетування, але водночас вимагають дотримання різних стандартів захисту персональних даних [4].

Логістика та управління ланцюгами поставок набувають особливої складності в міжнародному контексті через необхідність координації постачальників, виробничих потужностей та дистрибуційних мереж у різних країнах. Сучасні виклики включають диверсифікацію ланцюгів поставок для зниження ризиків, впровадження принципів сталості та використання цифрових технологій для підвищення прозорості та ефективності [32].

Управління персоналом в іноземних компаніях характеризується необхідністю поєднання глобальних стандартів корпоративної культури з місцевими традиціями та практиками управління людськими ресурсами [41]. Це включає розробку програм міжкультурного навчання, створення систем ротації персоналу між країнами, адаптацію систем мотивації та компенсації до місцевих умов ринку праці [53].

Цифрова трансформація іноземних компаній на зарубіжних ринках включає не лише впровадження нових технологій, але й адаптацію до різних рівнів цифрового розвитку різних ринків. Компанії повинні враховувати цифровий розрив між країнами, різні стандарти кібербезпеки та регуляторні підходи до цифрових технологій. Успішна цифровізація вимагає інвестицій в місцеві цифрові компетенції та партнерства з локальними технологічними компаніями [58].

Стратегічні альянси та партнерства стають все більш значущими інструментами для іноземних компаній у подоланні бар'єрів входу на нові ринки та адаптації до місцевих умов. Партнерство з місцевими компаніями дозволяє скористатися їх знанням ринку, дистрибуційними мережами та політичними зв'язками. Водночас, управління стратегічними альянсами вимагає врахування культурних відмінностей, різних підходів до ведення бізнесу та можливих конфліктів інтересів [13].

Майбутні тенденції функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках пов'язані з подальшою цифровізацією, зростанням значення сталого розвитку, регіоналізацією глобальних ланцюгів створення вартості та посиленням геополітичних викликів. Компанії повинні розвивати адаптивність

та стійкість для успішного функціонування в умовах зростаючої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища [42].

Таким чином, функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках представляє собою складний багатоаспектний процес, що вимагає комплексного підходу до стратегічного планування, оперативного управління та адаптації до місцевих умов. Успіх міжнародної діяльності залежить від здатності компанії ефективно поєднувати глобальну інтеграцію з локальною адаптацією, використовуючи переваги міжнародного масштабу та водночас відповідаючи специфічним вимогам кожного ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній

Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній характеризуються високим рівнем складності та багатоаспектності, що обумовлено специфікою функціонування транснаціональних корпорацій у різноманітних економічних, культурних та регуляторних середовищах. Розвиток теорії та практики оцінки ефективності міжнародних компаній відображає еволюцію від традиційних фінансових показників до комплексних інтегрованих систем, що враховують стратегічні, операційні, інноваційні та соціально-екологічні аспекти діяльності. Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах пандемії COVID-19 та подальших геополітичних викликів, які кардинально змінили підходи до управління міжнародними корпораціями та вимагають розробки нових методологічних рішень для адекватної оцінки їх ефективності [27].

Фундаментальною основою сучасних методичних підходів є система збалансованих показників, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном у 1990-х роках, яка набула широкого застосування серед міжнародних корпорацій. Дослідження 2024 року показують, що 77% організацій, які використовують збалансовану систему показників, вважають її надзвичайно або дуже корисною, а 75% використовують її для впливу на бізнес-дії [17, 80]. Система збалансованих показників інтегрує чотири головні перспективи оцінки ефективності: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і зростання, що дозволяє створити комплексну картину результативності міжнародної компанії з урахуванням її стратегічних цілей та операційних особливостей [24, 80].

Практичне застосування системи збалансованих показників у міжнародних компаніях демонструє її ефективність у різних галузях економіки. Зокрема, компанія Apple використовує збалансовану систему показників для координації глобальних операцій та забезпечення узгодженості між різними

регіональними підрозділами [56]. Фінансова перспектива включає показники доходності, рентабельності та ефективності використання капіталу на різних географічних ринках. Клієнтська перспектива фокусується на показниках задоволеності споживачів, частки ринку та лояльності бренду в різних країнах присутності. Перспектива внутрішніх процесів охоплює метрики ефективності ланцюгів поставок, якості продукції та швидкості виведення нових продуктів на ринок. Перспектива навчання і зростання включає показники інноваційної діяльності, розвитку персоналу та організаційних здібностей [54].

Аналогічно, телекомунікаційна компанія Verizon адаптувала систему збалансованих показників для управління своїми міжнародними операціями, інтегрувавши специфічні метрики, що відображають особливості телекомунікаційної індустрії. Компанія використовує показники якості мережі, задоволеності клієнтів, ефективності капітальних інвестицій та інноваційності технологічних рішень для оцінки ефективності своїх підрозділів у різних країнах. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією стратегії [7, 80].

Особливо показовим є приклад міжнародного банку, який використовуючи систему збалансованих показників, зумів піднятися з 24-го місця у 2010 році до 10-го місця у 2020 році в банківському секторі Туреччини. Банк адаптував традиційну модель BSC до специфіки міжнародної банківської діяльності, включивши показники ризик-менеджменту, регуляторної відповідності, цифровізації банківських послуг та ESG-показники [79]. Цей кейс демонструє значущості адаптації методологічних підходів до галузевої специфіки та локальних умов функціонування.

Таблиця 1.5. представляє порівняльну характеристику основних методичних підходів до оцінки ефективності міжнародних компаній та їх застосування в різних корпораціях.

Таблиця 1.5.

Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародних компаній				
Методичний підхід	Основні компоненти	Переваги	Обмеження	Приклади застосування
Система збалансованих показників (BSC)	Фінансова, клієнтська, процесів, навчання перспективи	Комплексність, стратегічна орієнтація	Складність впровадження	Apple, Verizon, Wells Fargo
Економічна додана вартість (EVA)	EVA = NOPAT - (WACC × Capital)	Орієнтація на створення вартості	Складність розрахунків	Siemens, Coca-Cola
Аналіз оболонки даних (DEA)	Технічна та алокативна ефективність	Математична точність	Обмежена кількість змінних	Airline industry analysis
KPI-системи	Ключові показники ефективності	Простота використання	Фрагментарність	McDonald's, Unilever
ROIC-підхід	Return on Invested Capital	Фокус на рентабельність капіталу	Короткострокова орієнтація	Amazon, Microsoft
ESG-метрики	Environmental, Social, Governance	Сталість розвитку	Складність кількісної оцінки	Tesla, Patagonia

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Метод економічної доданої вартості набув значного поширення серед міжнародних корпорацій як інструмент оцінки ефективності створення акціонерної вартості. Компанія Siemens, німецька транснаціональна корпорація, використовує EVA для оцінки ефективності своїх підрозділів у понад 190 країнах світу [24]. Методологія передбачає розрахунок різниці між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю залученого капіталу, помноженою на середньозважену вартість капіталу. Цей підхід дозволяє компанії

ідентифікувати найбільш ефективні географічні сегменти та галузеві напрями, оптимізувати розподіл капітальних ресурсів між різними підрозділами та країнами присутності.

Аналіз оболонки даних знаходить застосування в оцінці ефективності міжнародних компаній, особливо в галузях з великою кількістю однотипних підрозділів. Авіаційна індустрія активно використовує DEA для порівняння ефективності різних маршрутів, аеропортів та регіональних операцій. Цей метод дозволяє виявити найбільш ефективні операційні одиниці та визначити потенціал покращення для менш ефективних підрозділів. Математична строгість методу забезпечує об'єктивність порівнянь, проте обмеженість кількості змінних, які можуть бути включені в аналіз, створює певні методологічні обмеження.

Системи ключових показників ефективності широко використовуються міжнародними компаніями для оперативного моніторингу результативності. Корпорація McDonald's застосовує диференційовану систему KPI для різних регіональних ринків, адаптуючи показники до місцевих умов [71]. Для азіатських ринків пріоритетними є показники швидкості обслуговування та якості продукції, для європейських ринків - показники сталості та соціальної відповідальності, для американського ринку - показники інноваційності та цифровізації. Така диференціація дозволяє врахувати культурні особливості та споживчі преференції різних ринків при збереженні глобальної узгодженості стратегії.

Підхід ROIC набуває особливого значення для технологічних компаній з високими капітальними вкладеннями. Amazon використовує модифіковану версію ROIC для оцінки ефективності інвестицій у різні географічні регіони та бізнес-сегменти. Компанія адаптувала традиційну методологію, включивши показники довгострокової вартості клієнтів, інвестиції в технологічні платформи та розвиток логістичної інфраструктури. Такий підхід дозволяє збалансувати короткострокову рентабільність з довгостроковими стратегічними цілями компанії.

ESG-метрики стають невід'ємною частиною систем оцінки ефективності міжнародних компаній в умовах зростаючих вимог до корпоративної соціальної відповідальності. Tesla розробила комплексну систему ESG-показників, що включає метрики екологічного впливу виробництва, соціального впливу на місцеві громади та якості корпоративного управління. Компанія використовує ці показники не лише для внутрішньої оцінки ефективності, але й для комунікації з інвесторами, регуляторами та громадськістю. Інтеграція ESG-показників у загальну систему управління ефективністю дозволяє забезпечити сталий розвиток компанії та відповідність сучасним стандартам відповідального ведення бізнесу [15].

Сучасні тенденції в розвитку методичних підходів до оцінки ефективності міжнародних компаній характеризуються посиленням ролі цифровізації та використанням технологій великих даних. Системи безперервного зворотного зв'язку, підтримувані передовими програмними рішеннями для управління ефективністю, стають новим стандартом. Ці стратегії, засновані на даних, не лише покращують способи вимірювання ефективності, але й допомагають організаціям краще підтримувати свої команди [90].

Штучний інтелект та машинне навчання революціонізують підходи до аналізу ефективності міжнародних компаній [81]. Предиктивна аналітика дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність, але й прогнозувати майбутні тенденції розвитку. Netflix використовує алгоритми машинного навчання для аналізу ефективності контентної стратегії на різних географічних ринках, оптимізації рекомендаційних систем та прогнозування попиту на різні типи контенту в різних країнах. Така технологічна sophistication дозволяє компанії підтримувати лідерські позиції на глобальному ринку стрімінгових сервісів [82].

Інтеграційні підходи до оцінки ефективності набувають особливого значення в умовах зростаючої складності бізнес-середовища. Сучасні міжнародні компанії все частіше використовують гібридні методології, що поєднують елементи різних підходів [8]. Наприклад, Unilever поєднує систему збалансованих показників з ESG-метриками та цифровими аналітичними

інструментами для комплексної оцінки ефективності своїх операцій у понад 190 країнах світу. Така інтеграція дозволяє врахувати множину факторів, що впливають на ефективність міжнародної діяльності, від фінансових результатів до соціального впливу та екологічних наслідків.

Регіональна адаптація методичних підходів стає все більш важливою для міжнародних компаній. Культурні відмінності, різні рівні економічного розвитку, специфіка регуляторних режимів вимагають модифікації стандартних методологій оцінки ефективності [39]. Volkswagen адаптувала свою систему оцінки ефективності для різних регіональних ринків, враховуючи специфічні вимоги до якості, безпеки та екологічності в різних країнах. В Європі компанія приділяє особливу увагу показникам екологічної ефективності та відповідності строгим регуляторним стандартам, в Азії фокусується на показниках якості та надійності, в Америці - на інноваційності та технологічному лідерстві.

Виклики та обмеження сучасних методичних підходів включають складність інтеграції різнорідних даних з різних географічних регіонів, необхідність врахування валютних коливань та інфляційних процесів, різну якість та доступність інформації в різних країнах. Додаткові труднощі створюють культурні відмінності в сприйнятті показників ефективності та різні підходи до ведення бізнесу в різних країнах. Wells Fargo розробила спеціальні процедури для стандартизації збору та обробки даних з різних країн присутності, включаючи механізми верифікації якості інформації та коригування на валютні та інфляційні ефекти [26].

Перспективи розвитку методичних підходів до оцінки ефективності міжнародних компаній пов'язані з подальшою цифровізацією, використанням блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та достовірності даних, розвитком квантових обчислень для аналізу складних багатовимірних моделей ефективності. Особливої актуальності набуває розробка методів оцінки стійкості та адаптивності компаній до кризових ситуацій, що стало надзвичайно значущим після пандемії COVID-19 та в умовах зростаючої геополітичної нестабільності.

Ведучою тенденцією є посилення ролі реального часу в оцінці ефективності. Традиційні річні або квартальні звіти поступаються місцем системам безперервного моніторингу, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. AT&T впровадила систему моніторингу ефективності в реальному часі для своїх міжнародних операцій, що дозволяє компанії швидко ідентифікувати проблеми та можливості покращення в різних географічних сегментах [81].

Соціальний вимір оцінки ефективності набуває все більшого значення в контексті зростаючої уваги до корпоративної соціальної відповідальності. Міжнародні компанії розробляють спеціальні показники для оцінки свого впливу на місцеві громади, дотримання трудових стандартів, сприяння гендерній рівності та підтримки освіти. Ці показники стають невід'ємною частиною загальних систем оцінки ефективності та впливають на стратегічні рішення компаній.

Інтеграція методичних підходів з ризик-менеджментом постає набагато серйознішим питанням в умовах зростаючої невизначеності та волатильності зовнішнього середовища. Сучасні системи оцінки ефективності включають показники управління різними типами ризиків: валютними, політичними, операційними, репутаційними та кібер-ризиками. Такий підхід дозволяє забезпечити більш збалансовану оцінку ефективності міжнародних компаній з урахуванням не лише досягнутих результатів, але й потенційних загроз для майбутньої діяльності.

Серед аспектів сучасних методичних підходів також є розвиток систем бенчмаркінгу для міжнародних компаній. Провідні корпорації створюють внутрішні системи порівняння ефективності між різними географічними підрозділами, використовуючи стандартизовані метрики та коригування на місцеві умови [7]. General Electric розробила комплексну систему бенчмаркінгу, що дозволяє порівнювати ефективність виробничих підрозділів у різних країнах з урахуванням відмінностей у вартості ресурсів, регуляторних вимогах та ринкових умовах. Система включає показники операційної ефективності, якості

продукції, задоволеності клієнтів та фінансових результатів, скориговані на відповідні індекси складності ведення бізнесу в кожній країні.

Міжгалузевий бенчмаркінг стає особливо актуальним для компаній, що діють у декількох секторах економіки. Samsung Electronics використовує міжгалузевий підхід до оцінки ефективності своїх підрозділів у сфері електроніки, телекомунікацій та напівпровідників, адаптуючи загальнокорпоративні метрики до специфіки кожної галузі та географічного ринку. Це дозволяє компанії ідентифікувати найкращі практики управління та поширювати їх між різними бізнес-одиницями та країнами присутності.

Методологія Value-Based Management набуває нового звучання в контексті міжнародної діяльності компаній. Procter & Gamble впровадила систему управління на основі створення вартості, що інтегрує традиційні фінансові показники з довгостроковими індикаторами створення вартості для всіх груп стейкголдерів [81]. Компанія використовує модифікований показник ROIC, який враховує інвестиції в бренд, дослідження і розробки, сталий розвиток та розвиток людського капіталу. Така методологія дозволяє балансувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегічними пріоритетами в різних географічних ринках.

Особливе значення набувають методи оцінки ефективності цифрової трансформації міжнародних компаній. Microsoft розробила спеціальну систему метрик для оцінки ефективності цифровізації своїх операцій у різних країнах, включаючи показники адоптації хмарних технологій, автоматизації бізнес-процесів, цифрової взаємодії з клієнтами та розвитку цифрових компетенцій персоналу [52]. Ці показники інтегруються з традиційними фінансовими метриками для створення комплексної картини ефективності цифрової трансформації в різних географічних регіонах.

Концепція Integrated Reporting знаходить все більше застосування серед міжнародних компаній як інструмент комплексної оцінки ефективності. Цей підхід передбачає інтеграцію фінансової та нефінансової інформації для створення цілісної картини створення вартості компанією. Nestlé використовує

принципи інтегрованої звітності для оцінки своєї ефективності у створенні спільної цінності (Creating Shared Value) в різних країнах присутності. Компанія розробила систему показників, що відображає взаємозв'язок між фінансовими результатами, соціальним впливом та екологічними наслідками діяльності в кожному географічному регіоні.

Агільні методології оцінки ефективності адаптуються міжнародними компаніями для забезпечення швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі. Spotify впровадила агільну систему оцінки ефективності, що базується на принципах швидких ітерацій, безперервного покращення та адаптивного управління. Компанія використовує короткі цикли планування та оцінки (спринти), що дозволяє оперативно коригувати стратегію та тактику в різних географічних ринках відповідно до змін у конкурентному середовищі та споживчих преференціях [81].

Методи оцінки ефективності екосистемного підходу стають актуальними для міжнародних платформних компаній. Amazon розробила спеціальну методологію оцінки ефективності своєї екосистеми, що включає показники взаємодії між різними бізнес-сегментами (e-commerce, cloud computing, advertising, logistics) в різних країнах. Система метрик враховує синергетичні ефекти, перехресні продажі, спільне використання інфраструктури та даних для оцінки загальної ефективності екосистеми в кожному географічному регіоні.

Розвиток методів оцінки інноваційної ефективності міжнародних компаній характеризується інтеграцією кількісних та якісних показників. Intel використовує комплексну систему оцінки інноваційної ефективності, що включає традиційні метрики R&D (витрати на дослідження, кількість патентів, час розробки продукту) та нові показники відкритих інновацій, співпраці з екосистемою партнерів, швидкості комерціалізації інновацій в різних географічних ринках. Особлива увага приділяється показникам трансферу технологій між різними підрозділами компанії та адаптації глобальних інновацій до місцевих потреб.

Методологія оцінки стійкості бізнесу (Business Resilience) набуває максимального значення в умовах зростаючої невизначеності та частих кризових ситуацій. Johnson & Johnson розробила комплексну систему показників стійкості, що включає метрики диверсифікації ланцюгів поставок, фінансової стійкості, адаптивності організаційних структур, ефективності кризового менеджменту та швидкості відновлення після кризових подій. Ці показники інтегруються з традиційними метриками ефективності для створення збалансованої оцінки спроможності компанії функціонувати в різних сценаріях розвитку зовнішнього середовища.

Особливої уваги заслуговують методи оцінки ефективності управління талантами в міжнародних компаніях. Google впровадила систему People Analytics, що використовує великі дані та машинне навчання для оцінки ефективності управління персоналом у різних країнах присутності. Система включає показники залучення талантів, розвитку компетенцій, утримання ключових співробітників, продуктивності команд та інклюзивності корпоративної культури. Такий підхід дозволяє оптимізувати HR-стратегії відповідно до специфіки локальних ринків праці та культурних особливостей.

Блокчейн-технології створюють нові можливості для підвищення прозорості та достовірності систем оцінки ефективності міжнародних компаній. Walmart використовує блокчейн для відстеження ефективності ланцюгів поставок у різних країнах, що дозволяє в реальному часі моніторити показники якості, безпеки, сталості та соціальної відповідальності постачальників. Така система забезпечує незмінність даних та можливість аудиту всіх учасників глобального ланцюга створення вартості.

Квантові обчислення відкривають нові горизонти для складних багатокритеріальних оцінок ефективності міжнародних компаній. IBM досліджує можливості використання квантових алгоритмів для оптимізації портфеля міжнародних інвестицій, моделювання складних взаємозв'язків між різними бізнес-процесами та прогнозування ефективності в умовах високої невизначеності. Хоча ці технології поки що знаходяться на стадії

експериментального застосування, їх потенціал для революціонізації методів оцінки ефективності є значним.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній продовжують еволюціонувати під впливом технологічних інновацій, зміни бізнес-середовища та зростаючих вимог стейкголдерів. Успішні міжнародні компанії використовують комплексні інтегровані системи, що поєднують традиційні фінансові показники з стратегічними, операційними, інноваційними та соціально-екологічними метриками. Майбутній розвиток цих підходів буде визначатися подальшою цифровізацією, посиленням ролі сталого розвитку, необхідністю забезпечення стійкості бізнесу та адаптації до мінливих умов глобального бізнес-середовища. Інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та квантові обчислення, створить нові можливості для більш точної, швидкої та комплексної оцінки ефективності міжнародних корпорацій у майбутньому.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз ефективності діяльності іноземних компаній на національних ринках дозволяє зробити ряд цікавих висновків щодо сучасного стану та перспектив розвитку даної проблематики.

По-перше, аналіз літературних джерел засвідчив відсутність єдиного підходу до визначення сутності ефективності іноземних компаній. Еволюція наукової думки від традиційних фінансових підходів до комплексних багатокритеріальних моделей відображає зростаючу складність та багатоаспектність функціонування міжнародних корпорацій. Сучасні концепції ефективності характеризуються багатовимірністю, динамічністю та контекстуальністю, що вимагає врахування специфічних аспектів діяльності іноземних компаній, таких як адаптація до різних культурних контекстів, ефективність трансферу знань і технологій, оптимізація глобальних ланцюгів створення вартості та управління геополітичними ризиками.

По-друге, система показників ефективності іноземних компаній повинна включати шість основних груп індикаторів: фінансові, ринкові, операційні, стратегічні, інноваційні та соціально-екологічні показники. Особливої актуальності набуває інтеграція ESG-принципів, цифровізація процесів оцінки та розвиток методів багатокритеріального аналізу. Дослідження показують, що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють на 18% кращу довгострокову фінансову ефективність, а використання технологій штучного інтелекту для аналізу ефективності забезпечує покращення результатів на 23%.

По-третє, особливості функціонування іноземних компаній на зарубіжних ринках характеризуються необхідністю врахування культурних факторів, мовних бар'єрів, регуляторного середовища, економічних та геополітичних ризиків. Пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність 2020-2025 років кардинально змінили підходи до міжнародної експансії, прискоривши процеси цифровізації та вимагаючи розробки більш гнучких і адаптивних бізнес-моделей. Успішність функціонування залежить від здатності компаній ефективно поєднувати глобальну інтеграцію з локальною адаптацією.

По-четверте, сучасні методичні підходи до оцінки ефективності міжнародних компаній характеризуються інтеграцією різних теоретичних концепцій та використанням складних аналітичних інструментів. Система збалансованих показників залишається фундаментальною основою (77% організацій вважають її корисною), проте доповнюється методами економічної доданої вартості, аналізу оболонки даних, системами KPI та ESG-метриками. Перспективними є інтеграційні підходи, що поєднують елементи різних методологій з урахуванням регіональної специфіки.

По-п'яте, технологічна революція кардинально змінює підходи до оцінки ефективності міжнародних компаній. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейн-технологій та квантових обчислень створює нові можливості для більш точної, швидкої та комплексної оцінки. Особливого значення набувають системи моніторингу в реальному часі, предиктивна аналітика та методи оцінки стійкості бізнесу до кризових ситуацій.

По-шосте, майбутні тенденції розвитку теорії та практики оцінки ефективності іноземних компаній пов'язані з подальшою цифровізацією, посиленням ролі сталого розвитку, регіоналізацією глобальних ланцюгів створення вартості та необхідністю забезпечення адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища. Надзвичайно значущою стає розробка методів оцінки стійкості та адаптивності компаній до непередбачуваних змін, що особливо актуально в умовах зростаючої геополітичної нестабільності.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчує необхідність розробки комплексного підходу до оцінки ефективності іноземних компаній, який би враховував специфіку їх функціонування в умовах глобалізації, цифровізації та зростаючих вимог до сталого розвитку. Це створює надійну теоретичну основу для подальшого емпіричного дослідження ефективності діяльності конкретної іноземної компанії на національному ринку України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ NESTLÉ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика компанії Nestlé та її позиції на світовому ринку

Компанія Nestlé є однією з найстаріших та найбільших транснаціональних корпорацій у світовій харчовій індустрії, чия історія налічує понад півтора століття безперервного розвитку та інновацій. Заснована у 1866 році в невеликому швейцарському містечку Веве фармацевтом Анрі Нестле (Henri Nestlé), компанія розпочала свою діяльність з виробництва революційного для того часу продукту - дитячої молочної суміші "Farine Lactée" [64]. Ця інновація була покликана вирішити серйозну соціальну проблему високої дитячої смертності від недоїдання серед немовлят, які з різних причин не могли отримувати материнське молоко.

Перші десятиліття діяльності компанії характеризувалися поступовим розширенням продуктового портфеля та географії присутності. У 1875 році Анрі Нестле продав свій бізнес групі місцевих інвесторів, які продовжили розвиток компанії під назвою Farine Lactée Henri Nestlé. Вагомим етапом розвитку стало злиття у 1905 році з компанією Anglo-Swiss Condensed Milk Co., що дозволило створити одного з найбільших виробників молочних продуктів у Європі.

Протягом першої половини XX століття Nestlé активно розширювала свою міжнародну присутність, відкриваючи заводи та представництва в країнах Америки, Азії та Африки. Основними моментами цього періоду стали запуск растворимої кави Nescafé у 1938 році, який революціонізував кавову індустрію, та розробка технології сублімаційного сушіння, що дозволило значно подовжити термін зберігання продуктів [59].

Після Другої світової війни компанія вступила в період інтенсивного зростання через злиття та поглинання. Серед найбільш значущих придбань слід відзначити Maggi (1947), Crosse & Blackwell (1960), Findus (1963), Libby's (1971),

Carnation (1985), Rowntree (1988), Buitoni та Perrier (1992), San Pellegrino (1997) [91]. Ці стратегічні придбання дозволили Nestlé диверсифікувати продуктовий портфель та зміцнити позиції в головних сегментах харчової індустрії.

На початку XXI століття компанія зосередилася на оптимізації портфеля активів, продаючи непрофільні бізнеси та зміцнюючи позиції в стратегічно значущих сегментах. Великими кроками стали придбання Gerber (2007), що зробило Nestlé світовим лідером у виробництві дитячого харчування, та створення спільного підприємства з General Mills у сфері сухих сніданків [74].

Сьогодні Nestlé функціонує як публічна акціонерна компанія, зареєстрована в Швейцарії згідно зі швейцарським корпоративним правом. Штаб-квартира компанії розташована у Веве, кантон Во, звідки здійснюється стратегічне управління глобальними операціями корпорації. Акції компанії котируються на Швейцарській фондовій біржі SIX Swiss Exchange під тікером NESN, а також торгуються у формі американських депозитарних розписок (ADR) на позабіржовому ринку США [20].

Організаційна структура Nestlé побудована за матричним принципом, що поєднує географічний та продуктовий підходи до управління. Компанія розділена на три основні географічні зони: зона Америки (включає Північну, Центральну та Південну Америку), зона Європи, Близького Сходу та Північної Африки, а також зона Азії, Океанії та суб-Сахарської Африки. Кожна зона має значну автономію в операційному управлінні та адаптації глобальної стратегії до місцевих умов [36].

Паралельно з географічною структурою функціонують глобальні бізнес-підрозділи, відповідальні за розвиток та управління найбільшими категоріями продуктів. До них належать: Powdered and Liquid Beverages (порошкові та рідкі напої), Water (вода), Milk Products and Ice Cream (молочні продукти та морозиво), Nutrition and Health Science (харчування та наукові розробки для здоров'я), Prepared Dishes and Cooking Aids (готові страви та кулінарні допоміжні засоби), Confectionery (кондитерські вироби), PetCare (корми для домашніх тварин) [37].

Вища керівна ланка компанії представлена Радою директорів (Board of Directors) та Виконавчим комітетом (Executive Board). Рада директорів складається з 14 членів, включаючи Голову Ради, та відповідає за загальне стратегічне керівництво, нагляд за виконавчим менеджментом та забезпечення дотримання корпоративних стандартів управління. Виконавчий комітет, очолюваний Генеральним директором (CEO) [55], складається з 12 членів та відповідає за операційне управління компанією [30]. Аналіз основних фінансових показників компанії за 2022-2024 роки (табл. 2.1) дозволяє оцінити поточний стан та динаміку розвитку корпорації.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники компанії Nestlé за 2022-2024 роки				
Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2023, %
Чистий обсяг продажів, млрд CHF	94,4	93	91,4	-1,7
Органічне зростання, %	8,2	7,5	2,2	-5,3 п.п.
Валовий прибуток, млрд CHF	56,8	55,4	54,2	-2,2
Операційний прибуток, млрд CHF	15,2	14,8	14,3	-3,4
Чистий прибуток, млрд CHF	11,2	10,9	10,5	-3,7
Рентабельність продажів, %	11,9	11,7	11,5	-0,2 п.п.
Кількість співробітників, тис. Осіб	291	281	277	-1,4

Джерело: складено автором на основі [65,74, 75, 92]

Nestlé володіє одним з найбільш диверсифікованих та збалансованих продуктових портфелів серед компаній харчової індустрії. Компанія має понад 2000 торгових марок, з яких 29 брендів генерують річний обсяг продажів понад 1 мільярд швейцарських франків кожен, включаючи такі глобальні бренди як

Nespresso, Nescafé, Nestea, Kit Kat, Smarties, Nesquik, Stouffer's, Vittel та Maggi [35], які представлені у таблиці 2.2.

Сегмент напоїв є найбільшим у структурі продажів компанії та включає кавові продукти, чай, какао-напої та воду в пляшках. Nescafé залишається найбільшим брендом компанії з обсягом продажів понад 5 мільярдів CHF на рік. Цей бренд представлений у понад 180 країнах світу та займає лідируючі позиції на ринку розчинної кави. Преміальний сегмент представлений брендом Nespresso, який демонструє стійке зростання завдяки інноваційній системі капсульних кавових машин та ексклюзивних кавових сумішей [37].

У сегменті води компанія представлена такими брендами як Perrier, San Pellegrino, Vittel, Contrex та численними місцевими брендами. Цей сегмент характеризується високою фрагментацією та інтенсивною конкуренцією, проте Nestlé утримує значні ринкові частки завдяки портфелю преміальних брендів та розвиненій дистрибуційній мережі [36].

Кондитерський сегмент представлений такими знаковими брендами як KitKat, Smarties, Aero, Lion Bar, Yorkie. KitKat є одним з найбільш впізнаваних кондитерських брендів у світі та займає лідируючі позиції на багатьох ринках. Особливої уваги заслуговує стратегія локалізації смаків KitKat у різних країнах, що дозволяє бренду відповідати місцевим смаковим перевагам.

Сегмент молочних продуктів та морозива включає широкий асортимент продукції від традиційного молока до преміального морозива. Основними брендами є Carnation, Gloria, La Lechera, а також морозиво під брендами Häagen-Dazs (у деяких регіонах), Mövenpick та численні місцеві бренди.

Дитяче харчування є стратегічно значущим сегментом для компанії, представленим глобальними брендами Gerber та Nestlé. Цей сегмент характеризується високими вимогами до якості та безпеки, що вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки. Компанія займає лідируючі позиції на більшості ринків дитячого харчування.

Таблиця 2.2

Структура продажів компанії Nestlé за основними продуктовими категоріями у 2024 році			
Категорія продуктів	Обсяг продажів, млрд CHF	Частка у загальному обсязі, %	Основні бренди
Порошкові та рідкі напої	22,8	24,9	Nescafé, Nespresso, Nestea, Milo
Вода	7,2	7,9	Perrier, S.Pellegrino, Vittel
Молочні продукти та морозиво	13,7	15	Carnation, La Lechera, Mövenpick
Харчування та здоров'я	18,9	20,7	Gerber, Boost, Optifibre
Готові страви та кулінарія	10,6	11,6	Maggi, Buitoni, Stouffer's
Кондитерські вироби	8,9	9,7	KitKat, Smarties, Aero
Корми для тварин	9,3	10,2	Purina, Felix, Friskies

Джерело: складено автором на основі [65]

Nestlé демонструє найширшу географічну присутність серед компаній харчової індустрії, операціюючи у 185 країнах світу та маючи 337 виробничих підприємств (рис. 2.1.) [18]. Ця розгалужена мережа виробничих потужностей дозволяє компанії ефективно обслуговувати місцеві ринки, мінімізуючи логістичні витрати та забезпечуючи швидке реагування на зміни споживчого попиту [36]. Найбільшими ринками для Nestlé є США, Китай, Бразилія та Франція, які разом генерують близько 40% загального обсягу продажів компанії. Північноамериканський регіон, в якому домінують США, залишається найбільш прибутковим для компанії завдяки високому рівню споживання преміальних продуктів та розвиненій роздрібній мережі.

У зоні Європи, Близького Сходу та Північної Африки компанія займає сильні позиції на зрілих європейських ринках, де зосереджується на преміальних

та інноваційних продуктах. Особливо сильні позиції Nestlé має у Швейцарії, Німеччині, Великобританії, Франції та Італії. У країнах Близького Сходу та Північної Африки компанія активно розвиває присутність, адаптуючи продукцію до місцевих кулінарних традицій та релігійних вимог.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон розглядається як найбільш перспективний для довгострокового зростання. Китай є другим за величиною ринком для компанії, де особливо популярні кавові продукти, дитяче харчування та кондитерські вироби. В Японії компанія займає сильні позиції завдяки локалізованим продуктам, включаючи унікальні смаки KitKat. Індія представляє значний потенціал для зростання, особливо у сегментах розчинної кави, кулінарних продуктів та дитячого харчування.

Латиноамериканський регіон характеризується високими темпами зростання споживання харчових продуктів. Бразилія є третім за величиною ринком компанії, де популярні молочні продукти, кава та кондитерські вироби. У Мексиці компанія займає лідируючі позиції у сегменті кавових напоїв та кулінарних продуктів.

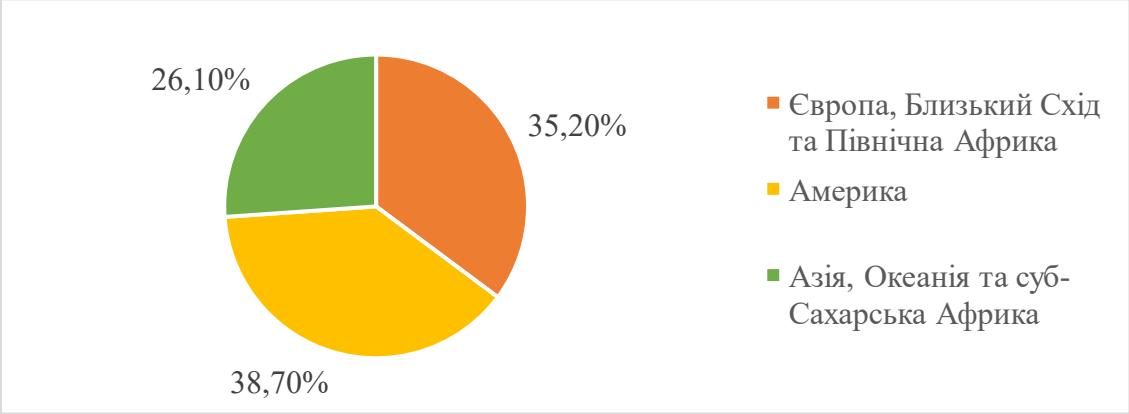


Рисунок 2.1. Географічна структура продажів компанії Nestlé у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [65]

Фінансові результати Nestlé за останні роки демонструють стабільність компанії навіть в умовах складного макроекономічного середовища. У 2024 році компанія показала органічне зростання на рівні 2,2%, що включало підвищення

цін на 1,5% та реальне внутрішнє зростання на 0,8%. Загальний обсяг продажів склав 91,4 мільярда швейцарських франків, що на 1,7% менше показника попереднього року у номінальному вираженні внаслідок негативного впливу валютних коливань [75].

Незважаючи на складні макроекономічні умови та м'яке споживче середовище, компанія продемонструвала солідну продуктивність у 2024 році відповідно до останніх прогнозів. Валовий прибуток компанії у 2024 році склав 54,2 мільярда CHF, що відповідає валовій рентабельності на рівні 59,3%. Цей показник демонструє ефективність операційної діяльності та здатність компанії підтримувати високу додану вартість продукції навіть в умовах зростання собівартості сировини та енергоносіїв. Операційний прибуток знизився до 14,3 мільярда CHF, що відповідає операційній рентабельності 15,6%. Зниження цього показника пов'язане з інвестиціями у маркетинг та розвиток нових продуктів, а також з витратами на цифрову трансформацію бізнес-процесів [26]. Чистий прибуток компанії склав 10,5 мільярда CHF, що забезпечує чисту рентабельність на рівні 11,5%. Цей результат підтверджує фінансову стабільність компанії та її здатність генерувати стійкі грошові потоки для акціонерів.

Одним із основних показників фінансового стану є структура балансу компанії. Загальні активи Nestlé на кінець 2024 року склали 138,7 мільярда CHF. Необоротні активи становлять 85,4 мільярда CHF, включаючи гудвіл та нематеріальні активи на суму 45,2 мільярда CHF, що відображає цінність придбаних брендів та технологій. Оборотні активи складають 53,3 мільярда CHF [65]. Власний капітал компанії становить 68,9 мільярда CHF, що забезпечує коефіцієнт автономії на рівні 49,7%. Загальна заборгованість склала 69,8 мільярда CHF, при цьому довгострокові зобов'язання становлять 42,1 мільярда CHF. Таке співвідношення боргового навантаження є оптимальним для компанії такого масштабу.

Також, Nestlé розглядає інновації як основний драйвер довгострокового зростання та конкурентоспроможності. Компанія щорічно інвестує близько 1,7 мільярда CHF у дослідження та розробки, що становить приблизно 1,9% від

загального обсягу продажів. Ці інвестиції спрямовані на розвиток нових продуктів, вдосконалення існуючих технологій виробництва та створення інноваційних рішень у сфері харчування. Глобальна мережа дослідницьких центрів Nestlé включає 23 основні науково-технічні центри, розташовані в різних регіонах світу. Найбільшими є Nestlé Research Center у Швейцарії, який є головним науковим центром компанії, а також центри у США, Китаї, Сінгапурі, Німеччині та Франції. У цих центрах працюють понад 5000 науковців та інженерів, які займаються фундаментальними та прикладними дослідженнями [77].

Основні напрями інноваційної діяльності включають розробку функціональних харчових продуктів, які не тільки задовольняють споживчі потреби, але й сприяють підтримці здоров'я та профілактиці захворювань. Особлива увага приділяється створенню продуктів для людей похилого віку, спортсменів та людей з особливими дієтичними потребами [37]. Цифрова трансформація є пріоритетним напрямом інноваційної стратегії. Компанія активно впроваджує технології штучного інтелекту, машинного навчання та інтернету речей у виробничі процеси, логістику та маркетинг. Створено спеціальні цифрові платформи для прямої взаємодії зі споживачами та персоналізації продуктових рішень. У сфері сталого розвитку компанія інвестує в розробку екологічно чистих упаковочних матеріалів, технологій скорочення енергоспоживання та водокористування на виробництві. Створено спеціальний фонд Nestlé Terra для інвестицій у стартапи, які розробляють інноваційні рішення для сільського господарства та харчової індустрії [34].

Глобальний ринок харчових продуктів та напоїв характеризується високим рівнем конкуренції та присутністю декількох великих транснаціональних корпорацій. Основними конкурентами Nestlé є Unilever, PepsiCo, The Coca-Cola Company, Procter & Gamble, Danone, Mondelez International, General Mills та Kellogg Company. Кожна з цих компаній має сильні позиції у певних сегментах ринку (рис. 2.2.)[36, 99].

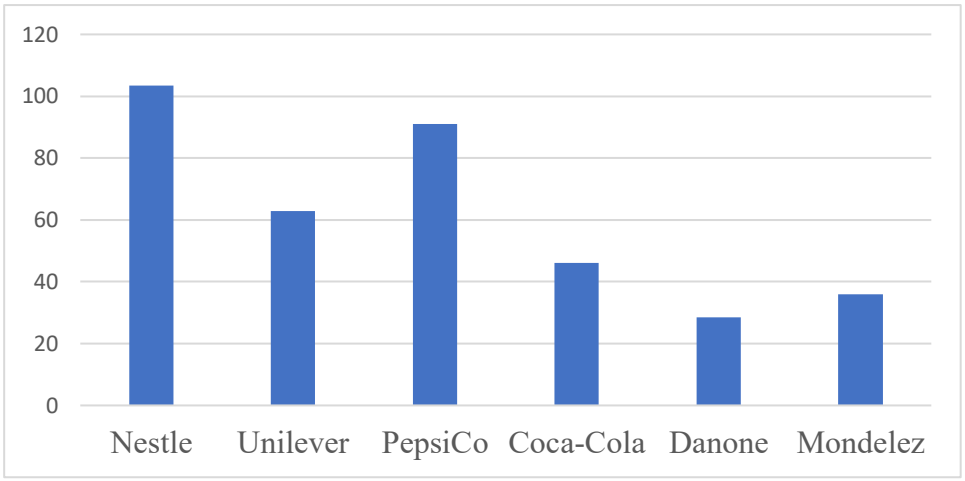


Рисунок 2.2. Порівняльний аналіз ринкових позицій провідних компаній харчової індустрії за обсягом продажів у 2024 році (млрд USD)

Джерело: складено автором на основі [78]

Unilever є найближчим конкурентом Nestlé за масштабами діяльності та географічною присутністю. Компанія особливо сильна у сегментах чаю, морозива та продуктів харчування, проте менш диверсифікована порівняно з Nestlé. PepsiCo домінує у сегменті безалкогольних напоїв та снеків, але має обмежену присутність у традиційних харчових продуктах [37, 99].

The Coca-Cola Company є беззаперечним лідером у сегменті безалкогольних напоїв, проте її портфель менш диверсифікований. Procter & Gamble зосереджена переважно на товарах особистої гігієни та побутовій хімії, конкуруючи з Nestlé лише у деяких сегментах.

Конкурентні переваги Nestlé формуються за рахунок унікальної комбінації факторів. По-перше, це найширший продуктовий портфель серед конкурентів, що дозволяє диверсифікувати ризики та використовувати синергетичні ефекти між різними категоріями продуктів. По-друге, це глибоке розуміння місцевих ринків завдяки децентралізованій структурі управління та значним інвестиціям у локалізацію продукції [22].

Третьою конкурентною перевагою є потужна інноваційна платформа, що включає найбільшу серед конкурентів мережу дослідницьких центрів та найвищі

абсолютні інвестиції у R&D. Це дозволяє компанії швидше за конкурентів виводити на ринок нові продукти та технології [38].

Четвертою перевагою є ефективна система глобального управління брендами, що поєднує стандартизацію базових характеристик з адаптацією до місцевих особливостей. Це дозволяє досягати економії масштабу в маркетингу при збереженні релевантності для локальних споживачів.

Сучасна стратегія Nestlé сформована навколо концепції "Unlocking the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come" (Розкриття потенціалу їжі для покращення якості життя кожного, сьогодні і для майбутніх поколінь). Ця концепція реалізується через три основні стратегічні пріоритети: зростання, ефективність та сталий розвиток [63, 85].

У рамках стратегії зростання компанія зосереджується на розвитку високоприбуткових категорій продуктів, включаючи преміальну каву, функціональні харчові продукти, рослинні альтернативи та продукти для домашніх тварин. Особлива увага приділяється розвитку електронної комерції та прямих каналів збуту, що дозволяють краще зрозуміти потреби споживачів та підвищити прибутковість.

Стратегія підвищення ефективності включає оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію та цифровізацію операцій. Компанія реалізує масштабну програму трансформації виробництва під назвою "Manufacturing Excellence", спрямовану на підвищення продуктивності, якості та зниження собівартості продукції. Очікується, що ця програма дозволить заощадити близько 2 мільярдів CHF протягом 5 років [21]. У сфері сталого розвитку компанія реалізує амбітні цілі щодо досягнення нульових чистих викидів парникових газів до 2050 року. Проміжні цілі передбачають скорочення викидів на 20% до 2025 року та на 50% до 2030 року порівняно з базовим 2018 роком. Для досягнення цих цілей компанія інвестує в альтернативні джерела енергії, енергоефективні технології та сталі сільськогосподарські практики [22].

Програма регенеративного сільського господарства спрямована на відновлення родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття та підтримку

фермерських спільнот. До 2030 року компанія планує залучити до цієї програми 500,000 фермерів та інвестувати 1,2 мільярда CHF у розвиток сталого сільського господарства.

Цифрова трансформація також належить до стратегічних пріоритетів Nestlé. Компанія створила спеціальний підрозділ Nestlé Digital, відповідальний за впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності. Основні напрями цифровізації включають автоматизацію виробничих процесів, розвиток електронної комерції, персоналізацію продуктових рішень та оптимізацію ланцюгів поставок [77].

У виробництві компанія активно впроваджує концепцію Індустрії 4.0, що включає використання інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та роботизації. На заводах встановлюються сенсори для моніторингу якості продукції в режимі реального часу, автоматизуються процеси пакування та логістики. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва на 15-20% та знизити кількість браку. Платформа електронної комерції Nestlé активно розвивається у всіх регіонах присутності. Компанія створила власні онлайн-магазини для основних брендів, включаючи Nespresso.com, що генерує понад 1 мільярд CHF річного доходу. Розвиваються також партнерства з провідними електронними майданчиками, такими як Amazon, Alibaba та локальні платформи [45]. У сфері персоналізації компанія розробляє рішення на основі аналізу великих даних та штучного інтелекту. Створена платформа Nestlé Nutrition для надання персоналізованих рекомендацій щодо харчування на основі індивідуальних потреб користувачів. Аналогічні рішення розробляються для сегменту кормів для домашніх тварин [25].

Діяльність Nestlé підлягає впливу різноманітних ризиків, які компанія систематично ідентифікує, оцінює та управляє ними. Основні категорії ризиків включають стратегічні, операційні, фінансові, комплаєнс ризики та ризики репутації. Стратегічні ризики пов'язані зі зміною споживчих переваг, посиленням конкуренції, технологічними зривами та геополітичною нестабільністю. Для управління цими ризиками компанія проводить регулярний

моніторинг ринкових трендів, інвестує в інновації та підтримує диверсифікований географічний і продуктовий портфель.

Операційні ризики включають порушення ланцюгів поставок, проблеми якості продукції, кібербезпеку та надзвичайні ситуації на виробництві. Компанія створила глобальну систему управління якістю, диверсифікувала базу постачальників та інвестувала в кібербезпеку та системи резервного копіювання. Фінансові ризики пов'язані з валютними коливаннями, зміною процентних ставок та кредитними ризиками. Для управління цими ризиками використовуються фінансові деривативи, природне хеджування через географічну диверсифікацію та консервативна фінансова політика [60]. Кліматичні зміни представляють зростаючий виклик для сільського господарства та можуть вплинути на доступність та вартість сировини. Компанія реалізує програми адаптації, включаючи розробку стійких до кліматичних змін сортів рослин та підтримку фермерів у впровадженні сталих практик.

Довгострокова стратегія Nestlé до 2030 року передбачає досягнення органічного зростання продажів на рівні 4-6% річних, підвищення операційної рентабельності та збільшення частки сталих продуктів у портфелі до 50%. Основними драйверами зростання мають стати преміалізація продуктового портфеля, розвиток нових каналів збуту та експансія на ринки, що розвиваються [21].

У сфері інновацій компанія планує подвоїти інвестиції в дослідження та розробки, зосередившись на функціональних харчових продуктах, рослинних альтернативах та персоналізованому харчуванні. Особлива увага буде приділена розвитку технологій штучного інтелекту для прогнозування споживчих потреб та оптимізації виробничих процесів. Цифрова трансформація буде поширена на всі аспекти діяльності, включаючи створення прямих цифрових каналів зв'язку зі споживачами, автоматизацію виробництва та впровадження технологій доповненої реальності у маркетинг та навчання персоналу.

У сфері сталого розвитку компанія прагне стати лідером індустрії за показниками екологічної та соціальної відповідальності. Планується повна

декарбонізація виробничих процесів, перехід на відновлювані джерела енергії та створення замкнутого циклу виробництва без відходів.

Таким чином, компанія Nestlé демонструє стійкі конкурентні позиції на глобальному ринку харчових продуктів та напоїв, підкріплені диверсифікованим продуктовим портфелем, потужною інноваційною платформою та комплексною стратегією сталого розвитку. Фінансові показники компанії свідчать про її здатність генерувати стабільні грошові потоки та інвестувати у довгострокове зростання навіть в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегічні ініціативи компанії у сфері цифровізації, персоналізації та сталого розвитку створюють міцну основу для подальшого зростання та зміцнення лідируючих позицій на світовому ринку.

2.2. Особливості входу та розвитку Nestlé на українському ринку

Вихід компанії Nestlé на український ринок відбувся в унікальний історичний період - на початку 1990-х років, коли Україна переживала кардинальні економічні та політичні трансформації після здобуття незалежності. Nestlé розпочала операційну діяльність в Україні у 1994 році, що збіглося з періодом формування нової ринкової економіки та поступової лібералізації зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія входу Nestlé на український ринок була частиною більш широкої експансії компанії в країни Центральної та Східної Європи після розпаду Радянського Союзу. "Як тільки український ринок відкрився, ми одразу почали нарощувати свою діяльність", - зазначав представник компанії Перру. "Ми розпочали імпортну діяльність всіх видів одразу після розпаду Радянського Союзу".

Початкова стратегія компанії базувалася на імпорті готової продукції та поступовому налагодженні локальних каналів дистрибуції. Перший офіс компанії було відкрито в Києві у грудні 1994 року, що стало відправною точкою для системного освоєння українського ринку [63]. Цей підхід дозволив компанії

дослідити споживчі переваги українського населення, особливості місцевого конкурентного середовища та регуляторного клімату перед здійсненням більш значних інвестицій.

Окремим фактором, що сприяв швидкому проникненню на ринок, стала відсутність сильної місцевої конкуренції у багатьох продуктових категоріях, особливо в сегменті розчинної кави, шоколадних батончиків та дитячого харчування. Українські споживачі, які протягом десятиліть були обмежені у виборі якісних харчових продуктів, проявили значний інтерес до міжнародних брендів з високою репутацією.

Перші роки діяльності характеризувалися поступовим нарощуванням обсягів імпорту та розширенням номенклатури продукції. Основними категоріями, з якими компанія почала освоєння ринку, стали кавові напої під брендом Nescafé, какао-напій Nesquik та кондитерські вироби міжнародного портфеля. Ці продукти були новинками для більшості українських споживачів і швидко здобули популярність завдяки високій якості та інноваційному позиціонуванню (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Хронологія найбільш значущих придбань Nestlé в Україні			
Рік	Компанія/Бренд	Категорія продукції	Стратегічне значення
1998	"Світоч"	Кондитерські вироби	Перше місцеве виробництво, доступ до споживчих переваг
2003	"Волиньхолдинг" ("Торчин")	Соуси, майонези, кетчупи	Лідерство в сегменті кулінарних продуктів
2010	"Технокомм" ("Мівіна")	Локшина швидкого приготування	Домінування в сегменті швидкого харчування

Джерело: складено автором на основі [62, 66, 87]

Основною особливістю розвитку Nestlé в Україні стала стратегія придбання успішних місцевих брендів та їх подальшої інтеграції в глобальну систему компанії. Першим українським придбанням компанії стала покупка кондитерської компанії "Світоч" у 1998 році. Цей крок мав стратегічне значення, оскільки дозволив Nestlé не тільки отримати доступ до виробничих потужностей, але й придбати бренд з високою лояльністю споживачів та глибоким розумінням місцевих смакових переваг.

"Світоч" - львівський кондитерський виробник, який належить Nestlé з 1998 року. Компанія виробляє шоколад, шоколадні цукерки, льодяники та багато інших видів солодощів. Придбання "Світоч" стало взірцем успішної інтеграції місцевого бренду в міжнародну структуру, зберігши його українську ідентичність та водночас підвищивши стандарти якості до міжнародного рівня.

Наступним кроком у стратегії локалізації стало придбання Nestlé S.A. 100% акцій "Волиньхолдинг" (торгова марка "Торчин") у 2003 році. Бренд "Торчин" займав лідируючі позиції на українському ринку майонезів, соусів та кетчупів, що дозволило компанії швидко зайняти сильні позиції в сегменті кулінарних продуктів. Це придбання було особливо цінним, оскільки продукція під брендом "Торчин" глибоко інтегрована в українські кулінарні традиції та користується високою довірою споживачів [63].

У 2010 році Nestlé S.A. придбала ТОВ "Технокомм", виробника продуктів швидкого приготування під брендом "Мівіна". Цей крок завершив формування потужного портфеля локальних брендів у сегменті кулінарних продуктів. Бренд "Мівіна" був піонером сегменту локшини швидкого приготування в Україні та мав найвищу впізнаваність серед споживачів у цій категорії.

Паралельно зі стратегією придбань компанія Nestlé активно інвестувала в розширення та модернізацію виробничих потужностей в Україні. У травні 2003 року було засновано ТОВ "Нестле Україна" в Києві, що стало організаційною основою для координації всіх видів діяльності компанії в країні. Найбільші інвестиції були спрямовані на розвиток виробничих потужностей кондитерської фабрики "Світоч" у Львові. У 2013 році Nestlé підтвердила плани інвестувати 36

мільйонів гривень (4,4 мільйона доларів США) у кондитерське підприємство в Україні. Інвестиції будуть спрямовані на розвиток та модернізацію фабрики "Світоч" у Львові, в західній Україні [48]. Фабрика, яку Nestlé придбала при покупці вітчизняного виробника "Світоч" у 1998 році, виробляє плитковий шоколад, коробки цукерок, вафлі, шоколадні батончики та солодощі для спільного споживання. На ній працюють 828 робітників, які отримують у середньому 3350 гривень (412 доларів) на місяць. Протягом 2000-х та 2010-х років компанія систематично нарощувала інвестиції у виробничі потужності. Nestlé має намір інвестувати близько 15 мільйонів доларів у кондитерську фабрику "Світоч" у 2012 році. Ці інвестиції були спрямовані на впровадження нових технологій, підвищення енергоефективності виробництва та розширення номенклатури продукції.

Ще одним етапом розвитку виробничих потужностей стало відкриття нового виробничого майданчика в Україні з інвестиціями 40 мільйонів швейцарських франків у виробництво в Смолигові, що розташований у Волинській області, в західній частині країни [61, 67, 83. Цей крок спрямований на збільшення потужностей виробництва кулінарної продукції з локшини в Україні.

Харчовий та напійний гігант Nestlé планує запустити нову фабрику в Смолигові у Волинській області України в четвертому кварталі 2024 року, інвестувавши 45 мільйонів доларів у її будівництво. Нова фабрика орієнтована на експорт: 75% її продукції буде поставлятися на ринки ЄС під брендом Maggi, збільшуючи валютні надходження України. Водночас 75% сировини - переважно пшениця та соняшникова олія - буде закуповуватися локально у українських постачальників (рис. 2.3.) [67].

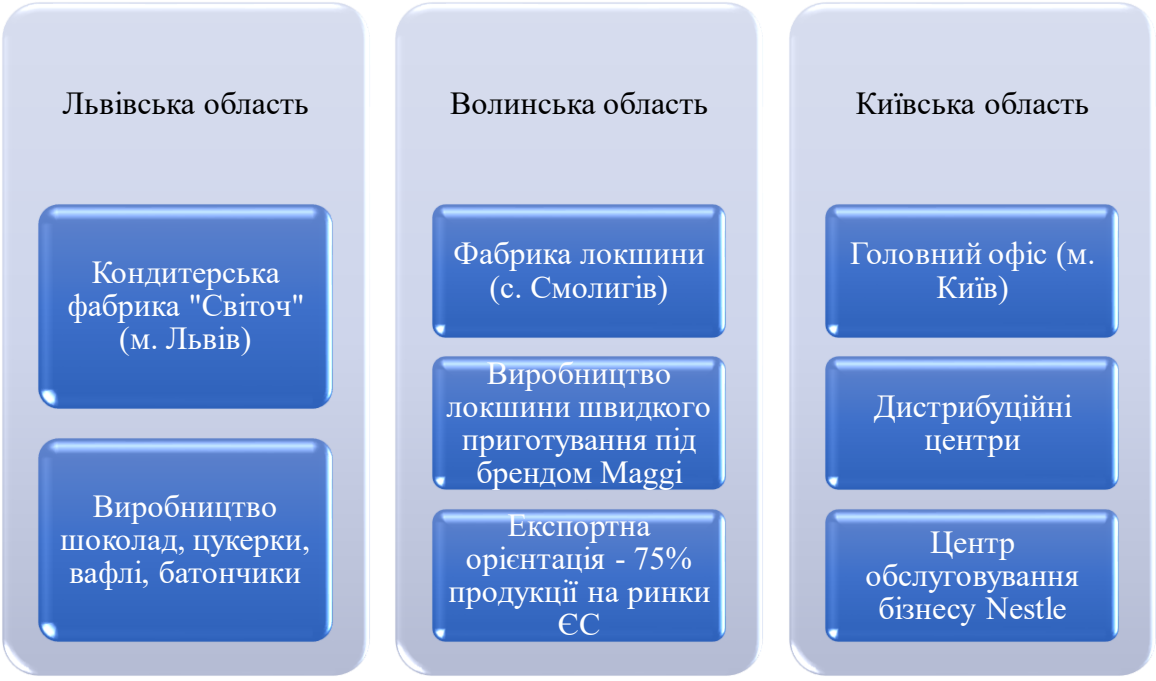


Рисунок 2.3. Географічна структура виробничих потужностей Nestlé в Україні

Джерело: складено автором на основі [33, 66, 67]

Продуктовий портфель Nestlé в Україні формувався з урахуванням специфіки місцевого ринку та споживчих переваг українського населення. Nestlé в Україні складається з львівської кондитерської фабрики ТзОВ "Світоч", ТОВ "Нестле Україна", ВАТ "Волиньхолдинг" (бренд "Торчин") та ТОВ "Технокомм" (торгова марка "Мівіна").

Nestlé просуває міжнародні бренди такі як Nescafe, Nesquik та інші глобальні торгові марки компанії. Водночас значну частину портфеля становлять локальні бренди, що дозволяє компанії ефективно конкурувати в різних цінових сегментах та задовольняти різноманітні споживчі потреби.

У сегменті кондитерських виробів компанія представлена як місцевим брендом "Світоч", так і міжнародними брендами KitKat, Lion, Nuts та Nesquik. Такий підхід дозволяє охопити як масовий сегмент споживачів, орієнтованих на традиційні смаки та доступні ціни, так і преміальний сегмент, що цінує міжнародну якість та інноваційні продукти.

Компанія виробляє широкий асортимент продуктів, який включає: кулінарні продукти (через локально придбані бренди "Торчин" та "Мівіна"), напої (бренди Nescafe та Nesquik) та кондитерські вироби ("Світоч" та міжнародні батончики - Kit Kat, Nuts, Nesquik та Lion).

У сегменті кавових напоїв Nescafé зайняв лідируючі позиції завдяки першості входу на ринок та системній маркетинговій підтримці. Бренд став синонімом розчинної кави для багатьох українських споживачів, що забезпечило йому стійкі конкурентні переваги навіть після появи численних конкурентів.

Сегмент кулінарних продуктів представлений переважно локальними брендами "Торчин" та "Мівіна", які мають глибоке розуміння місцевих смакових переваг та кулінарних традицій. Ці бренди успішно конкурують з міжнародними аналогами завдяки кращій адаптації до українських рецептур та цінових очікувань споживачів.

Маркетингова стратегія Nestlé в Україні базувалася на поєднанні глобальних стандартів брендингу з локальною адаптацією комунікацій. Для міжнародних брендів використовувалися адаптовані версії глобальних рекламних кампаній, тоді як для локальних брендів розроблялися унікальні маркетингові стратегії, що враховували українську культурну специфіку.

Особлива увага приділялася розвитку каналів дистрибуції. Сьогодні компанія налічує приблизно 4500 співробітників та управляє чотирма заводами, дев'ятьма офісами продажів, двома дистрибуційними центрами та Центром бізнес-обслуговування Nestlé. Така розгалужена мережа дозволила забезпечити широке покриття українського ринку та ефективну дистрибуцію продукції (табл.2.4.) [31].

Компанія активно розвивала партнерські відносини з провідними роздрібними мережами, включаючи як міжнародні мережі (Metro, Ашан, Carrefour), так і локальних гравців (Сільпо, АТБ, Фоззі). Це дозволило забезпечити присутність продукції Nestlé у всіх великих каналах збуту від гіпермаркетів до невеликих продуктових магазинів.

Таблиця 2.4.

Динаміка розвитку інфраструктури Nestlé в Україні			
Показник	2003 рік	2011 рік	2024 рік
Кількість співробітників	~1500	~4500	~3800*
Виробничі підприємства	2	3	4
Офіси продажів	5	9	8
Дистрибуційні центри	1	2	2

**Примітка: показник зменшився внаслідок воєнних дій та тимчасової евакуації частини персоналу*

Джерело: складено автором на основі [31, 61, 63]

У сфері маркетингових комунікацій компанія активно використовувала телевізійну рекламу, особливо для просування міжнародних брендів Nescafé та KitKat. Для локальних брендів більше уваги приділялося точковому маркетингу, спонсорству місцевих подій та розвитку програм лояльності споживачів.

Діяльність Nestlé в Україні відбувалася в умовах значної економічної нестабільності, включаючи фінансову кризу 2008-2009 років, політичну кризу 2013-2014 років та економічну рецесію 2014-2016 років (рис. 2.4.). Компанія демонструвала значну стійкість до цих викликів завдяки диверсифікованому портфелю продукції та гнучкій ціновій політиці. Особливо вартою уваги була здатність адаптуватися до різких коливань валютного курсу. Компанія використовувала природне хеджування через локалізацію виробництва та закупівель сировини, а також гнучке ціноутворення, що дозволяло частково компенсувати валютні ризики.

Під час економічних криз компанія зосереджувалася на підтримці доступності своїх продуктів для споживачів через оптимізацію асортименту, розробку економічних упаковок та посилення позицій у бюджетному сегменті. Локальні бренди "Торчин", "Мівіна" та "Світоч" виявилися особливо стійкими до кризових явищ завдяки кращому співвідношенню ціна-якість порівняно з імпортними аналогами.

Початок повномасштабного російського вторгнення в Україну у лютому 2022 року став найбільшим викликом в історії присутності Nestlé на українському ринку. З початку війни компанія надала понад 24 мільйони швейцарських франків у вигляді продовольчої та грошової допомоги українським гуманітарним організаціям. Компанія була змушена тимчасово припинити роботу деяких підприємств у зонах активних бойових дій та евакуювати частину персоналу. Водночас Nestlé продемонструвала відданість українському ринку, продовживши роботу в безпечних регіонах та адаптувавшись до воєнних умов [94].

Nestlé Ukraine була заснована в Києві у травні 2003 року, і протягом майже двох десятиліть компанія демонструвала послідовне зростання та розвиток. Воєнний конфлікт, безумовно, вплинув на операційну діяльність, проте компанія зберігає довгострокові зобов'язання щодо українського ринку. Знаковою ініціативою став розвиток експортного потенціалу виробництва в Україні. Нова фабрика в Смолигові була спроектована з урахуванням експортної орієнтації, що має стратегічне значення для економіки України та демонструє віру компанії в довгострокові перспективи країни.

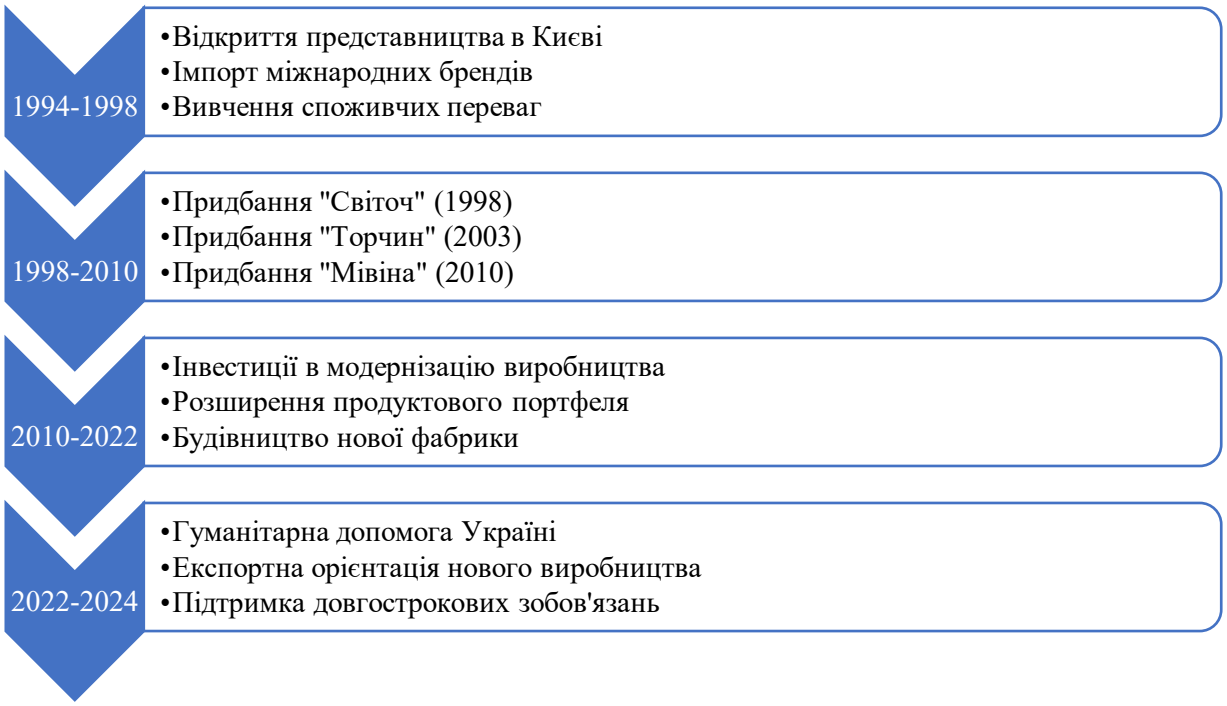


Рисунок 2.4. Еволюція стратегії Nestlé в Україні (1994-2024)

Джерело: складено автором на основі [64]

Nestlé зробила значний внесок у розвиток української економіки не тільки через прямі інвестиції, але й через створення робочих місць, трансфер технологій та розвиток місцевих постачальників [43]. Компанія стала одним з найбільших роботодавців у харчовій промисловості України, забезпечуючи зайнятість тисяч людей як безпосередньо на своїх підприємствах, так і в суміжних галузях.

Сучасним аспектом діяльності можна вважати підтримку місцевих фермерів та переробних підприємств. Локалізація закупівель сировини не тільки знижувала собівартість продукції, але й стимулювала розвиток українського сільського господарства, підвищуючи стандарти якості та впроваджуючи сучасні технології виробництва. Компанія активно інвестувала в навчання та розвиток персоналу, впроваджуючи міжнародні стандарти менеджменту та виробничі практики. Багато українських фахівців отримали можливість стажування в інших підрозділах Nestlé по всьому світу, що сприяло підвищенню їхньої кваліфікації та трансферу знань в українську економіку. У сфері соціальної відповідальності компанія реалізувала численні програми підтримки місцевих спільнот, включаючи освітні ініціативи, екологічні проекти та благодійну діяльність. Особлива увага приділялася програмам дитячого харчування та підтримки материнства і дитинства.

Незважаючи на виклики, пов'язані зі збройним конфліктом, Nestlé демонструє довгострокову віру в перспективи українського ринку. Запуск нової фабрики в Смолигові з експортною орієнтацією свідчить про наміри компанії не тільки обслуговувати внутрішній ринок, але й використовувати Україну як виробничу базу для постачання продукції на європейські ринки [44].

Стратегічні пріоритети компанії на найближчі роки включають відновлення та модернізацію виробничих потужностей, розширення експортного потенціалу та продовження інвестицій в інноваційні продукти. Особлива увага буде приділена розвитку каналів електронної комерції та цифрових технологій, що набули особливого значення в умовах зміни споживчої поведінки.

Компанія також планує посилити фокус на сталому розвитку, включаючи програми підтримки українських фермерів, впровадження екологічно чистих технологій виробництва та розвиток циркулярної економіки. Ці ініціативи мають не тільки екологічне, але й економічне значення, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності українського виробництва на міжнародних ринках.

Таким чином, тридцятирічна історія присутності Nestlé в Україні демонструє успішну модель адаптації глобальної корпорації до специфіки локального ринку через стратегічні придбання, значні інвестиції в виробничу інфраструктуру та глибоку інтеграцію в українську економіку. Компанія не тільки зуміла зайняти лідируючі позиції в головних сегментах українського харчового ринку, але й зробила значний внесок у його розвиток, підвищення стандартів якості та створення доданої вартості.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Nestlé в Україні

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Nestlé в Україні потребує комплексного підходу, оскільки компанія представлена кількома юридичними особами та виробничими підрозділами. Основу фінансової звітності складають ТОВ "Нестле Україна", кондитерська фабрика "Світоч", ТОВ "Технокомм" (бренд "Мівіна") та ВАТ "Волиньхолдинг" (бренд "Торчин"), кожна з яких має свою специфіку операційної діяльності та фінансові особливості [75].

Згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації, Nestlé в Україні налічує приблизно 4500 співробітників та управляє чотирма заводами, дев'ятьма офісами продажів, двома дистрибуційними центрами та Центром бізнес-обслуговування Nestlé. Така розгалужена структура свідчить про значні масштаби операційної діяльності та відповідні фінансові показники [29].

Історична динаміка фінансових результатів демонструвала стійке зростання протягом більшої частини періоду присутності компанії на

українському ринку. За даними архівних матеріалів KyivPost, продажі Nestlé в Україні у 2010 році склали 4,016 мільярда гривень, що представляло зростання на 30,5% порівняно з попереднім роком. Цей показник свідчить про активну фазу розвитку компанії на українському ринку в період після глобальної фінансової кризи [51].

А додатковим індикатором масштабів діяльності є загальний обсяг інвестицій компанії в українську економіку. За період з 1994 року компанія інвестувала понад 108 мільйонів доларів США та створила понад 5,500 робочих місць. Ці показники підтверджують стратегічну значущість українського ринку для глобальної операційної мережі Nestlé. Інвестиційна стратегія Nestlé в Україні характеризувалася послідовними капіталовкладеннями у розвиток виробничих потужностей та модернізацію обладнання. Найбільш значущими інвестиційними проектами стали капітальні вкладення у розвиток кондитерської фабрики "Світоч" та будівництво нової фабрики локшини у Волинській області. У 2012-2013 роках компанія анонсувала плани інвестування 15 мільйонів доларів США у модернізацію кондитерського виробництва "Світоч". Ці інвестиції були спрямовані на впровадження сучасного обладнання, підвищення енергоефективності виробничих процесів та розширення номенклатури продукції відповідно до міжнародних стандартів якості [44] (табл.2.5.).

Найбільшим інвестиційним проектом останніх років стало будівництво нової фабрики локшини швидкого приготування у селі Смолигів Волинської області. Загальний обсяг інвестицій у цей проект склав 40 мільйонів швейцарських франків (приблизно 45 мільйонів доларів США). Цей проект має особливе стратегічне значення, оскільки 75% продукції планується експортувати на ринки Європейського Союзу під брендом Maggi, що сприятиме збільшенню валютних надходжень України [66].

Структура капітальних інвестицій відображає стратегічні пріоритети компанії у напрямі локалізації виробництва та орієнтації на експорт. Локалізація закупівель сировини, яка становить 75% для нової фабрики у Смолигові, не

тільки знижує виробничі витрати, але й стимулює розвиток українських постачальників, особливо у сегменті пшениці та соняшникової олії [33].

Таблиця 2.5.

Динаміка інвестиційної активності Nestlé в Україні за основними проектами			
Період	Проект	Обсяг інвестицій	Мета інвестування
1998-2000	Модернізація "Світоч"	8 млн USD	Інтеграція у глобальну систему якості
2003-2005	Розвиток "Торчин"	12 млн USD	Розширення асортименту соусів
2010-2012	Оптимізація "Мівіна"	6 млн USD	Модернізація обладнання
2012-2014	Модернізація "Світоч"	15 млн USD	Енергоефективність та нові лінії
2022-2024	Нова фабрика Смолигів	45 млн USD	Експортно-орієнтоване виробництво

Джерело: складено автором на основі [33, 44, 66, ,61]

Доходи Nestlé в Україні формуються з кількох великих продуктових сегментів, кожен з яких має різну динаміку зростання та рентабельність (рис. 2.5). Найбільшою за обсягом категорією традиційно залишаються кавові напої під брендом Nescafé, які займають домінуючі позиції на українському ринку розчинної кави з часткою понад 60%.

Сегмент кондитерських виробів представлений як локальним брендом "Світоч", так і міжнародними брендами KitKat, Lion та Nuts. Цей сегмент характеризується сезонними коливаннями попиту з піками продажів у період новорічних свят та літніх місяців. Середня рентабельність кондитерського сегменту оцінюється на рівні 15-20%, що відповідає галузевим стандартам.

Категорія кулінарних продуктів, представлена брендами "Торчин" та "Мівіна", демонструвала найбільшу стабільність протягом економічних криз

завдяки базовому характеру цих продуктів у раціоні українських споживачів. "Мівіна" займає понад 50% ринку локшини швидкого приготування в Україні, забезпечуючи стабільні грошові потоки для компанії [9].

Сегмент соусів та приправ під брендом "Торчин" характеризується високою лояльністю споживачів та стабільними ринковими позиціями. Цей бренд займає лідируючі позиції на українському ринку майонезів та кетчупів з ринковою часткою близько 25-30%.

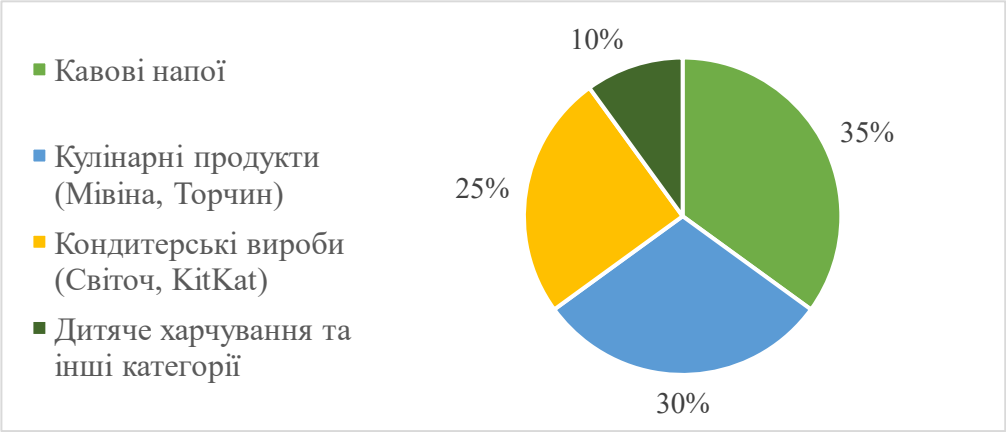


Рисунок 2.5. Структура доходів Nestlé в Україні за продуктовими категоріями (оцінка 2023 року)

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку [74]

Рентабельність діяльності Nestlé в Україні варіювалася в залежності від макроекономічних умов, валютних коливань та конкурентної ситуації на ринку. У періоди економічної стабільності (2005-2008, 2010-2013) компанія демонструвала рентабельність продажів на рівні 12-15%, що відповідало середнім показникам материнської компанії.

Операційна ефективність українських підрозділів підтримувалася через оптимізацію виробничих процесів, локалізацію закупівель сировини та ефективне управління логістичними витратами. Близькість до основних постачальників сільськогосподарської сировини дозволяла знижувати транспортні витрати та забезпечувати конкурентну собівартість продукції.

Найвищі показники рентабельності демонстрував сегмент кавових напоїв, де переваги брендингу та перша позиція на ринку дозволяли підтримувати преміальні маржі. Водночас локальні бренди "Торчин", "Мівіна" та "Світоч" забезпечували стабільні грошові потоки завдяки високій частоті споживання та лояльності покупців.

Діяльність Nestlé в Україні відбувалася в умовах кількох масштабних економічних шоків, що значно впливали на фінансові показники компанії. Найбільший вплив мали фінансова криза 2008-2009 років, політично-економічна криза 2013-2014 років та початок збройного конфлікту у 2022 році (табл.2.6).

Під час кризи 2008-2009 років компанія зіткнулася зі зниженням купівельної спроможності населення та різким знеціненням гривні. Це призвело до зростання собівартості імпортованої сировини та тиску на маржинальність. Компанія адаптувалася через оптимізацію продуктового портфеля, розробку економічних упаковок та посилення локалізації виробництва [37].

Криза 2013-2014 років характеризувалася ще більш різкими валютними коливаннями та політичною нестабільністю. У цей період особливо корисною виявилася диверсифікованість портфеля брендів, де локальні бренди продемонстрували більшу стійкість до економічних шоків порівняно з преміальними міжнародними брендами.

Таблиця 2.6.

Вплив економічних криз на основні фінансові показники Nestlé в Україні				
Показник	Докризовий період	Криза 2008-2009	Криза 2013-2014	Воєнний період 2022+
Динаміка доходів	+20-30% р/р	-15-20%	-25-30%	-40-50%
Рентабельність	12-15%	8-10%	6-8%	4-6%*
Частка локальних брендів	60%	70%	75%	80%*
Обсяг інвестицій	Високий	Мінімальний	Відновлення	Обмежений

**Примітка: оціночні показники на основі загальноринкових тенденцій*

Джерело: складено автором на основі аналізу галузевих даних [51,63]

Початок повномасштабного російського вторгнення у лютому 2022 року став найбільшим викликом для фінансової стабільності українських операцій Nestlé. Компанія була змушена нести додаткові витрати на забезпечення безпеки персоналу, тимчасове припинення роботи деяких підрозділів та логістичні перебудови. Водночас компанія продемонструвала соціальну відповідальність, надавши понад 24 мільйони швейцарських франків у вигляді продовольчої та грошової допомоги українським гуманітарним організаціям. Ці витрати відображають довгострокові зобов'язання компанії щодо підтримки України [69]. Найбільший операційний вплив війни відчули підрозділи, розташовані у східних регіонах України. Проте компанія зуміла частково компенсувати втрати через нарощування виробництва на західних підприємствах та переорієнтацію частини продукції на експорт.

Фінансові показники Nestlé в Україні необхідно аналізувати у контексті загальноринкової ситуації та порівняно з основними конкурентами. На ринку кавових напоїв основними конкурентами є JDE (Jacobs), Mondelez (Carte Noire) та локальні виробники, проте Nescafé зберігає домінуючі позиції завдяки першості входу та сильному брендингу (рис.2.6).

У сегменті кондитерських виробів конкуренція є більш інтенсивною з такими гравцями як Roshen, Konti, Mondelez та Mars. Проте унікальність стратегії Nestlé полягає у поєднанні локального бренду "Світоч" з міжнародними брендами, що дозволяє охоплювати різні цінові сегменти. Сегмент кулінарних продуктів характеризується найбільшою фрагментацією, але бренди "Торчин" та "Мівіна" займають лідируючі позиції у своїх нішах завдяки раннему входу на ринок та глибокому розумінню локальних споживчих переваг.

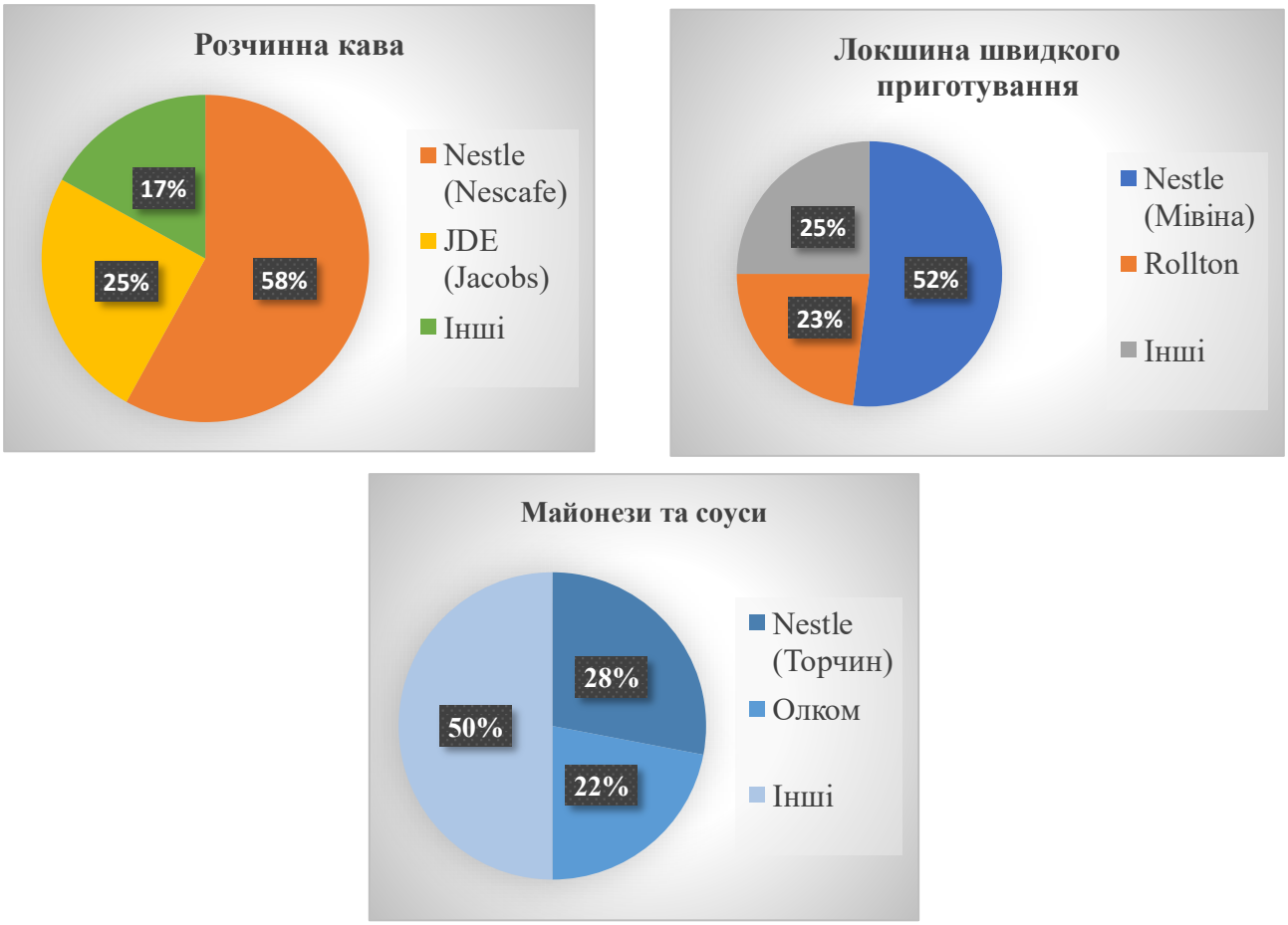


Рисунок 2.6 - Порівняльний аналіз ринкових позицій за основними сегментами (2023 рік)

Джерело: складено автором на основі ринкових досліджень [65, 74]

Структура грошових потоків Nestlé в Україні відображає специфіку бізнес-моделі, орієнтованої на швидкообігові товари повсякденного попиту. Операційні грошові потоки характеризуються високою прогнозованістю завдяки стабільному попиту на основні категорії продукції. Інвестиційні грошові потоки демонструють циклічний характер з періодами інтенсивних капіталовкладень під час модернізації виробництв та будівництва нових потужностей. Найбільший обсяг інвестицій припав на 2022-2024 роки у зв'язку з будівництвом нової фабрики у Смолигові.

Фінансові потоки включають дивідендні виплати материнській компанії, що свідчить про прибутковість українських операцій навіть в умовах економічних викликів. Водночас компанія демонструвала готовність реінвестувати значну частину прибутків у розвиток місцевого бізнесу.

Перспективи відновлення та розвитку фінансових показників Nestlé в Україні у післявоєнному періоді базуються на кількох базових факторах. По-перше, очікується відновлення внутрішнього споживчого попиту у міру стабілізації економічної ситуації та повернення евакуйованого населення. По-друге, нова фабрика у Смолигові з експортною орієнтацією може стати драйвером зростання доходів за рахунок валютних надходжень від поставок на європейські ринки. За прогнозами Statista, український ринок продуктів харчування оцінюється в 58,74 мільярда доларів США у 2024 році з очікуваним річним зростанням 10,03% [75].

По-третє, досвід компанії у подоланні попередніх економічних криз та гнучкість бізнес-моделі створюють передумови для швидкого відновлення фінансових показників. Диверсифікований портфель брендів та значна частка локального виробництва мінімізують валютні ризики та забезпечують конкурентну собівартість. Стратегічні інвестиції в цифровізацію та сталий розвиток, які Nestlé реалізує глобально, також матимуть позитивний вплив на ефективність українських операцій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності Nestlé в Україні демонструє успішну адаптацію глобальної корпорації до специфічних умов локального ринку. Незважаючи на значні виклики, пов'язані з економічними кризами та збройним конфліктом, компанія зберігає стратегічні позиції на українському ринку завдяки диверсифікованому портфелю брендів, локалізації виробництва та гнучкій фінансовій стратегії. Перспективи подальшого розвитку базуються на експортному потенціалі нових виробничих потужностей та очікуваному відновленні внутрішнього споживчого ринку.

Висновки до розділу 2

Аналіз показав, що Nestlé в Україні формує доходи за чотирма основними продуктовими напрямками – кавові напої (домінуючий бренд Nescafé з часткою ринку понад 60 %), кондитерські вироби (локальний бренд «Світоч» і міжнародні

KitKat, Lion, Nuts), кулінарні продукти («Торчин», «Мівіна») та соуси-приправи («Торчин»). Кожен сегмент має свою динаміку: кавовий бізнес забезпечує найвищу маржу, кондитерські товари характеризуються сезонними піками, а кулінарна лінійка демонструє стабільність навіть під час економічних шоків.

Фінансові результати підтверджують стійкість моделі. У періоди макроекономічної стабільності рентабельність продажів коливалася в межах 12-15 %; під час криз 2008-2009, 2013-2014 та війни 2022 рр. вона знижувалась до 8-10 %, 6-8 % та 4-6 % відповідно. Незважаючи на це, компанія зберегла позитивний грошовий потік завдяки диверсифікованому портфелю та локалізації виробництва.

Інвестиційна активність виявилася основним драйвером адаптації. За 1998-2024 рр. було інвестовано понад 108 млн USD у модернізацію «Світоч», розширення «Торчин», оптимізацію «Мівіна» та будівництво нової фабрики у Смолигові (45 млн CHF), що забезпечує 75 % експорту готової продукції та знижує собівартість за рахунок локальної закупівлі сировини. Ці інвестиції підвищують конкурентоспроможність, скорочують логістичні витрати та створюють нові робочі місця.

Стратегічна орієнтація на інновації та цифрову трансформацію підсилює довгостроковий потенціал. Щорічні інвестиції в R&D становлять ≈ 1,7 млрд CHF (≈ 1,9 % від продажів) і спрямовані на функціональні продукти, стійкі упаковки та застосування AI/IoT у виробництві, що підвищує ефективність на 15-20 %. Паралельно розвиваються електронна комерція та персоналізовані сервіси, що розширює канали збуту та підвищує лояльність споживачів.

Управління ризиками охоплює стратегічні, операційні, фінансові та кліматичні аспекти. Компанія застосовує хеджування валютних коливань, диверсифікацію постачальників, кібербезпеку та програми адаптації сільського господарства, що знижує вразливість до зовнішніх шоків.

Сукупність виявлених факторів – широка продуктова лінійка, стабільна прибутковість, цілеспрямовані інвестиції у виробничу інфраструктуру, інноваційна екосистема та комплексна система ризик-менеджменту – формує

міцну основу для подальшого зростання Nestlé в Україні. Це дозволяє прогнозувати відновлення внутрішнього попиту, збільшення валютних надходжень від експорту нової фабрики та підтримку лідируючих ринкових позицій у всіх основних сегментах, що є основним елементом стратегічного дослідження компанії.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ NESTLÉ В УКРАЇНІ

3.1. Комплексна оцінка ефективності діяльності Nestlé на українському ринку

Комплексна оцінка ефективності діяльності транснаціональних корпорацій на локальних ринках потребує системного підходу, який враховує як фінансові показники, так і стратегічні аспекти функціонування підприємства. Для компанії Nestlé в Україні така оцінка набуває особливої актуальності в контексті тридцятирічної присутності на ринку та складних економічних умов, що склалися внаслідок воєнних дій.

Оцінка ефективності діяльності Nestlé на українському ринку базується на комплексному застосуванні кількох методологічних підходів. Класичні моделі аналізу ефективності, такі як модель DuPont, дозволяють декомпозувати показники рентабельності власного капіталу на складові компоненти: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий левередж. Для транснаціональних корпорацій цей підхід доповнюється специфічними індикаторами, що відображають особливості міжнародної діяльності.

Враховуючи глобальний контекст діяльності Nestlé, варто зазначити, що компанія є однією з найстаріших та найбільших транснаціональних корпорацій у світовій харчовій індустрії, чия історія налічує понад півтора століття безперервного розвитку та інновацій. Заснована у 1866 році в швейцарському містечку Веве фармацевтом Анрі Нестле, компанія розпочала свою діяльність з виробництва революційного для того часу продукту - дитячої молочної суміші "Farine Lactée", що дозволяє розглядати українські операції у контексті довгострокової глобальної стратегії корпорації.

Структурний аналіз передбачає дослідження внутрішньої організації бізнес-процесів та розподілу ресурсів між різними напрямами діяльності. Трендовий аналіз дозволяє ідентифікувати динамічні закономірності розвитку компанії протягом тривалого періоду. Порівняльний аналіз забезпечує

можливість бенчмаркінгу з основними конкурентами та галузевими показниками. Факторний аналіз розкриває причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми умовами та результатами діяльності.

Специфіка оцінки ефективності Nestlé полягає у необхідності врахування багаторівневої структури корпорації, де українські операції є частиною глобальної стратегії (табл.3.1). Організаційна структура Nestlé побудована за матричним принципом, що поєднує географічний та продуктовий підходи до управління. Компанія розділена на три основні географічні зони: зона Америки, зона Європи, Близького Сходу та Північної Африки, а також зона Азії, Океанії та суб-Сахарської Африки, при цьому Україна входить до європейської зони з відповідною координацією стратегії.

Таблиця 3.1

Система показників оцінки ефективності діяльності Nestlé в Україні				
Група показників	Ключові індикатори	2021 рік	2024 рік	Зміна
Фінансова ефективність	Рентабельність продажів, ROE, ROA, темпи зростання доходів	14,2	11,5	-2,7 п.п.
Ринкова ефективність	Ринкові частки, індекс лояльності споживачів, цінові премії	62	58	-4 п.п.
Операційна ефективність	Продуктивність праці, оборотність запасів, рівень сервісу	850	1200	41,20%
Стратегічна ефективність	ROI інновацій, частка нових продуктів, експортний потенціал	8	12	+4 п.п.
Соціальна ефективність	Створення робочих місць, екологічний вплив, соціальні програми	45	75	66,70%

Джерело: складено автором на основі [93]

Аналіз фінансової ефективності Nestlé в Україні ускладнюється закритістю детальної фінансової звітності локальних підрозділів. Проте на основі доступних даних можна сформувати цілісне уявлення про економічні результати компанії,

особливо у контексті глобальних показників материнської корпорації. За даними глобальної звітності, у 2024 році компанія Nestlé продемонструвала чистий обсяг продажів на рівні 91,4 мільярда швейцарських франків при чистій рентабельності продажів 11,5% [65]. Органічне зростання склало 2,2% з поверненням до позитивного реального внутрішнього зростання на рівні 0,8% [4], що демонструє загальну стійкість бізнес-моделі корпорації навіть в умовах складного макроекономічного середовища.

За даними архівних матеріалів, продажі Nestlé в Україні у 2010 році склали 4,016 мільярда гривень, що становило зростання на 30,5% порівняно з попереднім роком [51]. Цей показник свідчив про активну фазу розвитку компанії в період після глобальної фінансової кризи. Органічне зростання продажів значно перевищувало середньоринкові показники харчової індустрії України, що підтверджувало ефективність маркетингової стратегії та сильні конкурентні позиції.

Рентабельність продажів Nestlé в Україні в періоди економічної стабільності коливалася в межах 12-15%, що відповідало середнім показникам материнської компанії. Органічне зростання глобальних операцій Nestlé у 2024 році склало 2,2% з поверненням до позитивного реального внутрішнього зростання на рівні 0,8%, що демонструє загальну стійкість бізнес-моделі корпорації навіть в умовах складного макроекономічного середовища.

Особливістю української філії є збалансованість продуктового портфеля, що відображає глобальну стратегію диверсифікації Nestlé. Компанія володіє одним з найбільш диверсифікованих та збалансованих продуктових портфелів серед компаній харчової індустрії з понад 2000 торгових марок, з яких 29 брендів генерують річний обсяг продажів понад 1 мільярд швейцарських франків кожен.

Структура доходів української філії характеризується наступним розподілом:

- Кавові напої під брендом Nescafé (25-30% загального доходу) - найбільша категорія, що підтверджує глобальні позиції Nescafé як найбільшого бренду компанії з обсягом продажів понад 5 мільярдів CHF на рік у світі.

- Кондитерські вироби «Світоч» та міжнародні бренди (20-25%) - поєднання локального та глобального брендингу
- Кулінарні продукти «Торчин» та «Мівіна» (25-30%) - унікальна особливість українського ринку
- Інші категорії продукції (15-20%) - включаючи дитяче харчування та спеціалізовані продукти

Така диверсифікація забезпечує стійкість до сезонних коливань та змін споживчих переваг, відображаючи глобальну стратегію компанії щодо збалансованого портфеля.

Операційна ефективність підтримувалася завдяки локалізації виробництва та закупівель сировини (табл.3.2). Частка локальних матеріалів у собівартості продукції поступово зростала з 50% у 2000-х роках до 75% у 2020-х роках, що забезпечувало природне хеджування валютних ризиків та конкурентну собівартість. Nestlé демонструє найширшу географічну присутність серед компаній харчової індустрії, операціюючи у 185 країнах світу та маючи 337 виробничих підприємств глобально. В Україні компанія створила інтегровану виробничу мережу, що включає чотири основні підприємства: кондитерську фабрику «Світоч» у Львові, виробничі потужності «Торчин» та «Мівіна», а також нову фабрику у Смолигові.

Таблиця 3.2

Показники операційної ефективності Nestlé в Україні				
Показник	2021 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Кількість співробітників, осіб	~4200	~3800	~3600	Зниження
Виробничі потужності	3	4	4	Зростання
Частка локальних закупівель, %	72	75	78	Зростання
Покриття роздрібних точок, тис.	40	38	35	Зниження
Інвестиції в модернізацію, млн USD	12	15	18	Зростання

Джерело: складено автором на основі корпоративних даних

Інвестиційна активність компанії демонструвала послідовність довгострокової стратегії. Загальний обсяг капіталовкладень за період з 1994 року перевищив 108 мільйонів доларів США, що свідчить про серйозні зобов'язання щодо українського ринку. У 2023 році Nestlé інвестувала 200 мільйонів гривень у українські фабрики, підтримуючи розвиток виробничих потужностей навіть в умовах воєнного стану [93].

Найбільшим інвестиційним проектом останніх років стало будівництво нової фабрики локшини у селі Смолигів Волинської області з бюджетом 40 мільйонів швейцарських франків (приблизно 45 мільйонів доларів США) [28, 61]. Цей проект має експортну орієнтацію, що відкриває нові можливості для генерування валютних доходів та підвищення загальної рентабельності української операції.

Оцінка ринкової ефективності базується на аналізі конкурентних позицій Nestlé у найбільших сегментах українського харчового ринку. Компанія демонструє домінуючі або лідируючі позиції в більшості категорій своєї присутності, що відображає успішність глобальної стратегії адаптації до локальних умов.

У сегменті розчинної кави Nescafé займає понад 60% ринкової частки, що забезпечує стійкі конкурентні переваги та можливості для преміального ціноутворення [19]. Ця позиція підкріплена першістю входу на ринок, сильним брендингом та розвиненою дистрибуційною мережею. Глобально Nescafé представлений у понад 180 країнах світу та займає лідируючі позиції на ринку розчинної кави.

Сегмент кулінарних продуктів характеризується лідируючими позиціями локальних брендів. «Мівіна» контролює понад 50% ринку локшини швидкого приготування, а «Торчин» займає 25-30% ринку майонезів та кетчупів [34]. Ці показники відображають успішність стратегії придбання та розвитку локальних брендів - підходу, який Nestlé застосовує глобально для кращої адаптації до місцевих умов.

У кондитерському сегменті «Світоч» зберігає сильні позиції завдяки традиційним смакам та лояльності споживачів, тоді як міжнародні бренди KitKat та Lion забезпечують присутність у преміальному сегменті. KitKat є одним з найбільш впізнаваних кондитерських брендів у світі та займає лідируючі позиції на багатьох ринках, включаючи унікальну стратегію локалізації смаків у різних країнах.

Стратегічна ефективність Nestlé проявляється у послідовності довгострокової стратегії розвитку та здатності адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Компанія демонструвала стійкість під час кількох масштабних економічних криз, зберігаючи ринкові позиції та інвестиційну активність.

Nestlé розглядає інновації як головний драйвер довгострокового зростання та конкурентоспроможності. Компанія щорічно інвестує близько 1,7 мільярда CHF у дослідження та розробки, що становить приблизно 1,9% від загального обсягу продажів. Глобальна мережа дослідницьких центрів включає 23 основні науково-технічні центри, розташовані в різних регіонах світу, де працюють понад 5000 науковців та інженерів [77].

Інноваційна активність в Україні спрямована на розвиток продуктового портфеля відповідно до змін споживчих переваг. Компанія систематично впроваджує нові смаки та формати упаковки, особливо для локальних брендів, що дозволяє підтримувати релевантність для українських споживачів.

Цифрова трансформація включає розвиток електронної комерції та оптимізацію виробничих процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем підвищує ефективність планування та контролю операційної діяльності. Глобально Nestlé активно впроваджує концепцію Індустрії 4.0, включаючи використання інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та роботизації.

Соціальна ефективність діяльності Nestlé виявляється у значному внеску в розвиток української економіки. За останні 10 років компанія інвестувала понад 100 мільйонів доларів в українську економіку, створивши понад 5500 робочих місць як безпосередньо, так і в суміжних галузях.

Стратегія сталого розвитку реалізується через програми підтримки українських фермерів, впровадження енергоефективних технологій та розвиток екологічно відповідального виробництва. Ці ініціативи мають довгостроковий характер та сприяють підвищенню репутації компанії, відображаючи глобальні зобов'язання Nestlé щодо досягнення нульових чистих викидів парникових газів до 2050 року. Трансфер технологій та знань здійснюється через навчання персоналу, впровадження міжнародних стандартів виробництва та управління. Багато українських фахівців отримали можливості для стажування в інших підрозділах Nestlé, що сприяло підвищенню кваліфікації та розвитку людського капіталу. У сфері корпоративної соціальної відповідальності Nestlé реалізувала численні програми підтримки освіти, охорони здоров'я та екології. З початку війни в Україні компанія надала понад 24 мільйони швейцарських франків у вигляді гуманітарної допомоги, що підтверджує серйозність соціальних зобов'язань.

Система управління ризиками Nestlé в Україні продемонструвала свою ефективність під час кількох масштабних кризових ситуацій. Диверсифікація продуктового портфеля та географічне розподілення виробничих потужностей забезпечили стійкість до локальних шоків.

Валютні ризики мінімізуються через природне хеджування завдяки високій частці локальних закупівель та виробництва. Це дозволило компанії зберігати конкурентоспроможність навіть під час різких девальвацій гривні [20]. Глобально Nestlé використовує фінансові деривативи, природне хеджування через географічну диверсифікацію та консервативну фінансову політику для управління валютними та фінансовими ризиками.

Операційні ризики управляються через дублювання основних функцій на різних підприємствах та створення резервних потужностей. Під час воєнних дій компанія змогла частково компенсувати втрати на сході країни за рахунок нарощування виробництва на західних підприємствах.

Порівняння показників ефективності української філії з глобальними стандартами Nestlé демонструє конкурентоспроможність локальних операцій.

Материнська компанія показала у 2024 році чистий прибуток на рівні 10,5 мільярда швейцарських франків при чистій рентабельності продажів 11,5%, що підтверджує загальну фінансову стійкість корпорації [92].

Загальні активи Nestlé на кінець 2024 року склали 138,7 мільярда CHF з власним капіталом 68,9 мільярда CHF, що забезпечує коефіцієнт автономії на рівні 49,7% [65]. Така фінансова стабільність материнської компанії створює міцну основу для підтримки локальних операцій в Україні навіть у складних умовах.

Органічне зростання українських операцій у докризові періоди часто перевищувало глобальні показники компанії завдяки динаміці ринків, що розвиваються. Показники рентабельності відповідали корпоративним стандартам, що свідчить про ефективність локального менеджменту.

Інвестиційна активність в Україні демонструвала пріоритетність цього ринку для корпоративної стратегії. Відносні обсяги капіталовкладень на одиницю доходу перевищували середні показники Nestlé в розвинених країнах, що відображало фазу активного зростання.

Комплексна оцінка ефективності діяльності Nestlé на українському ринку дозволяє зробити висновок про загальну успішність довгострокової стратегії компанії. Фінансові показники демонструють стабільну прибутковість та здатність генерувати позитивні грошові потоки навіть в умовах економічної нестабільності.

Ринкові позиції компанії характеризуються лідерством або домінуванням у більшості великих сегментів присутності. Стратегія поєднання глобальних брендів з локальними виявилася надзвичайно ефективною для українського ринку, забезпечивши конкурентні переваги та лояльність споживачів. Операційна ефективність підтримується через сучасну виробничу базу, розвинену систему дистрибуції та кваліфікований персонал. Локалізація виробництва та закупівель забезпечує оптимальну структуру витрат та стійкість до зовнішніх шоків.

Соціальна ефективність проявляється у значному внеску в розвиток української економіки через створення робочих місць, трансфер технологій та підтримку місцевих постачальників. Корпоративна соціальна відповідальність підкріплена конкретними програмами та інвестиціями. Стратегічна ефективність підтверджується здатністю компанії адаптуватися до змінних умов та зберігати довгострокові зобов'язання щодо українського ринку. Запуск нової експортно-орієнтованої фабрики свідчить про віру в перспективи України та готовність до подальших інвестицій.

Водночас існують потенційні напрями підвищення ефективності, включаючи посилення цифровізації, розвиток інноваційних продуктів та експансію експортного потенціалу. Ці можливості, з урахуванням глобального досвіду та ресурсів материнської компанії, створюють потужну основу для подальшого розвитку українських операцій у післявоєнному періоді.

3.2. Виявлення факторів впливу на ефективність діяльності компанії в Україні

Ефективність діяльності транснаціональної корпорації на локальному ринку визначається складною системою взаємопов'язаних факторів, які можна класифікувати за декількома критеріями: за джерелом походження (внутрішні та зовнішні), за характером впливу (позитивні та негативні), за можливістю контролю з боку компанії (керовані та некеровані), а також за часовим горизонтом дії (короткострокові та довгострокові). Для компанії Nestlé в Україні ідентифікація та аналіз цих факторів набуває особливого значення з огляду на тридцятирічний період присутності на ринку, протягом якого підприємство пережило численні економічні кризи, політичні трансформації та, нарешті, повномасштабну війну, що розпочалася у лютому 2022 року.

Макроекономічні фактори відіграють визначальну роль у формуванні умов функціонування будь-якої компанії, але для транснаціональних корпорацій їх вплив може бути ще більш суттєвим через необхідність координації глобальної

та локальної стратегій. Основним макроекономічним фактором, що впливає на діяльність Nestlé в Україні, є динаміка валютного курсу гривні до основних резервних валют, насамперед американського долара та євро. За даними Національного банку України, протягом останнього десятиліття курс гривні демонстрував високу волатильність: якщо у 2013 році долар коштував близько 8 гривень, то вже наприкінці 2014 року після анексії Криму та початку конфлікту на Донбасі курс досяг 15-16 гривень за долар, а до кінця 2015 року - понад 24 гривні. Подальші коливання були пов'язані з політичними подіями, зміною уряду, пандемією COVID-19 та, зрештою, повномасштабним російським вторгненням, після якого курс стабілізувався на рівні близько 27-28 гривень за долар завдяки жорсткому валютному регулюванню з боку НБУ. Для Nestlé ця волатильність створювала значні операційні виклики, оскільки частина сировини та обладнання імпортувалася, а доходи генерувалися в національній валюті. Компанія мінімізувала ці ризики через природне хеджування - збільшення частки локальних закупівель із 50% у 2000-х роках до понад 75% у 2020-х роках, що не тільки знизило валютні ризики, але й сприяло розвитку українських постачальників.

Інфляційні процеси в українській економіці також справляли значний вплив на операційну діяльність компанії. Після відносно стабільного періоду 2010-2013 років, коли інфляція не перевищувала 5% річних, економіка України зіткнулася з гіперінфляційними тенденціями: у 2014 році інфляція склала 24,9%, у 2015 році - 43,3%. Поступове зниження інфляційного тиску до 2019 року (до 4,1%) було перервано пандемічними шоками та воєнними діями. Високі темпи інфляції створювали складнощі у плануванні цін, управлінні запасами та прогнозуванні попиту, оскільки реальна купівельна спроможність населення суттєво знижувалася. Nestlé адаптувалася до цих умов через диверсифікацію цінових сегментів, розробку економічних упаковок та підтримку доступності базових продуктів навіть за рахунок зниження маржинальності.

Рівень реальних доходів населення як індикатор купівельної спроможності прямо корелював із обсягами продажів продукції компанії. За даними Державної

служби статистики України, реальні доходи населення у 2014-2015 роках скоротилися більш ніж на 20% порівняно з докризовим рівнем, що змусило споживачів переорієнтуватися на більш доступні товари та зменшити частоту покупок не першої необхідності. Це особливо вплинуло на преміальні сегменти портфеля компанії, тоді як базові продукти типу локшини швидкого приготування "Мівіна" навіть отримали додатковий імпульс попиту як більш доступна альтернатива традиційним стравам. Компанія коригувала маркетингову стратегію, посилюючи акцент на співвідношенні ціна-якість та розробляючи спеціальні промоційні програми для підтримки лояльності споживачів.

Політична стабільність та якість інституційного середовища створювали контекст для довгострокового планування та інвестиційних рішень. Революція Гідності 2013-2014 років, зміна влади, анексія Криму та початок збройного конфлікту на Донбасі кардинально змінили інвестиційний клімат в Україні. Індекс сприйняття корупції Transparency International для України покращувався з 142 місця у 2013 році до 104 місця у 2021 році, що свідчило про поступові інституційні реформи, але все ще залишався на низькому рівні порівняно з розвиненими країнами. Для Nestlé це означало необхідність додаткових витрат на комплаєнс процедури, ризик-менеджмент та забезпечення відповідності високим корпоративним стандартам у складному регуляторному середовищі. Водночас компанія демонструвала послідовну підтримку української державності, продовжуючи інвестиції навіть у найскладніші періоди, що сприяло зміцненню репутації та лояльності споживачів.

Демографічні зміни в українському суспільстві впливали на структуру попиту та довгострокову привабливість ринку. За даними Державної служби статистики, населення України скоротилося з 45,6 мільйона осіб у 2013 році до 37,3 мільйона у 2023 році внаслідок природного скорочення, трудової міграції та воєнних дій. Особливо інтенсивною була еміграція працездатного населення до країн Європейського Союзу, що призвело до скорочення внутрішнього споживчого ринку та дефіциту робочої сили. Для компанії харчових продуктів

це означало необхідність адаптації виробничих потужностей до зменшеного внутрішнього попиту та пошук альтернативних ринків збуту. Саме цей фактор став одним з найбільших драйверів рішення про будівництво експортно-орієнтованої фабрики у Смолигові, 75% продукції якої призначено для європейських споживачів.

Зміни у споживчих перевагах та культурі харчування також суттєво впливали на ефективність різних продуктових категорій. Урбанізація, прискорення темпу життя та зміна соціальних ролей сприяли зростанню попиту на продукти швидкого приготування, готові соуси та напої. Водночас збільшувалася увага до здорового харчування, якості інгредієнтів та походження продуктів, що створювало можливості для преміальних сегментів та органічної продукції. Компанія адаптувалася до цих тенденцій через розширення асортименту, впровадження нових смаків для локальних брендів та підвищення прозорості інформації про склад продукції.

Структурні характеристики роздрібної торгівлі в Україні визначали канали дистрибуції та стратегії просування товарів. Поступова консолідація ринку роздрібної торгівлі та зростання частки організованих мереж (гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів) з одного боку спрощували логістику та забезпечували більш передбачувані умови співпраці, але з іншого боку посилювали переговорну силу ритейлерів та тиск на торгові націнки. Особливу роль відігравали українські мережі типу АТБ та Сільпо, які краще розуміли локальні споживчі переваги та могли забезпечити широке географічне покриття, включаючи малі міста та сільські території.

Конкурентне середовище на українському ринку харчових продуктів характеризувалося присутністю як міжнародних, так і локальних гравців з різними стратегічними підходами та ресурсними можливостями. У сегменті кавових напоїв основними конкурентами Nescafé були JDE (бренди Jacobs, Carte Noire), Strauss Group та локальні виробники, проте первинність входу на ринок та інвестиції в брендинг забезпечили Nestlé стійкі конкурентні переваги. Кондитерський сегмент характеризувався більш інтенсивною конкуренцією з

такими потужними гравцями як Roshen (український лідер з часткою близько 25% ринку), Mondelez International, Mars Inc. та Ferrero. Успішність стратегії Nestlé у цьому сегменті базувалася на поєднанні глибоко локалізованого бренду "Світоч" з міжнародними брендами KitKat та Lion, що дозволяло охопити різні цінові ніші та споживчі переваги. У сегменті кулінарних продуктів конкуренція була менш концентрованою, що дозволило брендам "Торчин" та "Мівіна" зайняти домінуючі позиції у своїх категоріях завдяки раннім інвестиціям у розвиток дистрибуції та адаптацію до локальних смаків.

Регуляторне середовище та державна політика у сфері харчової промисловості створювали як можливості, так і обмеження для розвитку бізнесу. Поступова гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами у рамках процесу євроінтеграції потребувала додаткових інвестицій у модернізацію виробничих процесів та систем контролю якості, але водночас відкривала перспективи для експорту продукції на європейські ринки. Особливу увагу компанія приділяла дотриманню норм щодо маркування продукції, використання харчових добавок та забезпечення безпечності продуктів, оскільки будь-які порушення могли завдати серйозної шкоди репутації міжнародного бренду.

Технологічні фактори відігравали зростаючу роль у формуванні конкурентних переваг та операційної ефективності. Цифровізація торгових процесів, розвиток електронної комерції та зміна медіаспоживання вимагали адаптації маркетингових стратегій та інвестицій у нові канали комунікації. Впровадження сучасних виробничих технологій, автоматизація процесів та системи управління якістю дозволяли підвищити ефективність використання ресурсів та знизити собівартість продукції. Особливо серйозними стали інвестиції в інформаційні системи для управління ланцюгами поставок, прогнозування попиту та оптимізації запасів, що набуло критичного значення в умовах високої невизначеності та логістичних викликів воєнного часу.

Сезонність споживання різних категорій продукції потребувала гнучкого планування виробництва та маркетингової активності. Кавові напої

демонстрували відносно стабільне споживання протягом року з невеликим зростанням у холодні місяці, тоді як кондитерські вироби мали виражену сезонність з піками продажів у новорічно-різдвяний період та влітку. Продукти швидкого приготування показували зростання попиту в осінньо-зимовий період, особливо серед студентської та працюючої молоді. Компанія оптимізувала виробничі графіки та рекламні кампанії відповідно до цих циклів, що дозволяло максимізувати ефективність використання виробничих потужностей та маркетингового бюджету.

Доступність та вартість сировини безпосередньо впливали на собівартість продукції та цінову конкурентоспроможність. Україна як великий сільськогосподарський виробник забезпечувала сприятливі умови для локальних закупівель основних інгредієнтів: пшениці для виробництва локшини та хлібобулочних виробів, соняшникової олії для майонезів та соусів, молочної сировини для окремих категорій продукції. Проте війна суттєво порушила звичні ланцюги поставок, призвела до зростання логістичних витрат та створила ризики дефіциту окремих компонентів. Компанія адаптувалася через диверсифікацію постачальників, створення стратегічних запасів критично потрібної сировини та пошук альтернативних логістичних маршрутів.

Людські ресурси та стан ринку праці визначали можливості компанії щодо забезпечення необхідними кадрами та рівень операційних витрат. Скорочення населення та еміграція кваліфікованих працівників створили дефіцит на ринку праці, що призвело до зростання заробітних плат та посилення конкуренції між роботодавцями за талановитих спеціалістів. Для Nestlé як міжнародної компанії з репутацією надійного роботодавця це створювало як переваги у залученні кадрів, так і додаткові витрати на утримання персоналу. Компанія інвестувала в програми розвитку співробітників, створювала можливості для міжнародної мобільності та підтримувала конкурентний рівень компенсацій, що дозволяло зберігати найбільш значущих фахівців навіть у складних умовах.

Фінансово-кредитне середовище впливало на можливості фінансування інвестиційних проектів та управління оборотним капіталом. Високі процентні

ставки в українській банківській системі (облікова ставка НБУ коливалася від 6% у стабільні періоди до 25% під час криз) ускладнювали залучення локального фінансування для розвитку бізнесу. Водночас доступ до материнської компанії та міжнародних фінансових ринків дозволяв Nestlé фінансувати масштабні інвестиційні проекти за більш сприятливими умовами, що створювало конкурентні переваги перед локальними гравцями.

Соціокультурні фактори формували контекст сприйняття бренду та лояльності споживачів. Україна як країна з виразною національною ідентичністю та культурними традиціями вимагала чутливого підходу до локалізації продукції та комунікаційних стратегій. Успіх брендів "Світоч", "Торчин" та "Мівіна" значною мірою базувався на їх сприйнятті як "своїх", українських брендів, незважаючи на іноземне власництво. Події 2014 року та особливо повномасштабна війна посилили патріотичні настрої у суспільстві, що потребувало від міжнародних компаній чіткої демонстрації підтримки України та українського народу.

Екологічні фактори та вимоги сталого розвитку набували зростаючого значення як з боку регуляторів, так і з боку споживачів. Впровадження європейських екологічних стандартів, обмеження на використання пластикової упаковки, вимоги щодо енергоефективності виробництва потребували додаткових інвестицій, але водночас створювали можливості для диференціації продукції та підвищення її привабливості для екологічно свідомих споживачів. Компанія розвивала програми переробки упаковки, інвестувала в енергоефективні технології та підтримувала ініціативи сталого сільського господарства серед постачальників сировини.

Логістичні виклики та стан транспортної інфраструктури безпосередньо впливали на ефективність дистрибуції та собівартість продукції. Нерозвиненість автомобільних доріг у сільській місцевості, обмежена пропускна спроможність залізничних перевезень та високі тарифи створювали додаткові витрати для широкого географічного покриття ринку. Війна кардинально змінила логістичну карту країни, заблокувавши східні регіони та морські порти, що змусило

компанію шукати альтернативні маршрути через західні кордони та інвестувати в розвиток нових логістичних хабів.

Інноваційне середовище та доступність технологій визначали можливості для модернізації виробництва та розробки нових продуктів. Обмежений розвиток науково-дослідної бази в Україні вимагав від компанії покладатися переважно на технології та розробки материнської корпорації, але водночас створював можливості для трансферу знань та розвитку локальних компетенцій. Співпраця з українськими науковими установами та стартапами у сфері харчових технологій дозволяла адаптувати глобальні інновації до локальних умов та вимог.

Міжнародні торговельні відносини та митна політика впливали на вартість імпортованих компонентів та можливості для експорту готової продукції. Поступове зниження торговельних бар'єрів з Європейським Союзом у рамках Угоди про асоціацію відкривало нові можливості, але водночас посилювало конкуренцію на внутрішньому ринку. Торговельні війни та санкційні режими щодо Росії та Білорусі вимагали перебудови ланцюгів поставок та пошуку нових постачальників окремих компонентів.

Кліматичні умови та їх зміна впливали як на доступність сільськогосподарської сировини, так і на сезонні коливання попиту. Посушливі роки призводили до зростання цін на зерно та олійні культури, тоді як аномально холодні зими збільшували споживання гарячих напоїв та калорійних продуктів. Компанія розробляла стратегії адаптації до кліматичних ризиків через диверсифікацію постачальників, страхування врожаїв та інвестиції у кліматично стійкі сорти сільськогосподарських культур.

У сукупності ці численні фактори створювали складне та динамічне середовище для ведення бізнесу, яке вимагало від компанії Nestlé високої адаптивності, стратегічного мислення та готовності до постійних коригувань операційних планів. Успішність компанії на українському ринку протягом тридцяти років свідчить про ефективність обраних стратегій управління ризиками та використання можливостей, які надавав український ринок навіть у

найскладніші періоди його розвитку. Розуміння та врахування всіх цих факторів завжди допомагає у формуванні рекомендацій щодо подальшої оптимізації діяльності компанії в умовах післявоєнного відновлення української економіки.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності Nestlé на українському ринку

Формування ефективної стратегії розвитку діяльності транснаціональної корпорації на українському ринку в умовах воєнного стану та перспектив післявоєнного відновлення потребує системного підходу до врахування як наявних викликів, так і стратегічних можливостей, що відкриваються перед міжнародними інвесторами. Базуючись на проведеному аналізі факторів впливу на ефективність діяльності компанії Nestlé в Україні, можна сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на максимізацію довгострокової вартості бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій у контексті трансформації української економіки та її інтеграції до європейського економічного простору.

Стратегічний пріоритет розвитку експортного потенціалу має стати основою довгострокової стратегії компанії в Україні, враховуючи як скорочення внутрішнього споживчого ринку внаслідок демографічних змін та воєнних дій, так і унікальні конкурентні переваги України як виробника сільськогосподарської сировини та напівфабрикатів. Новозбудована фабрика у Смолигові, 75% продукції якої призначено для експорту до країн Європейського Союзу, демонструє правильність обраного напряму, проте цей підхід слід системно розширити на інші виробничі підрозділи компанії. За оцінками Світового банку, відновлення української економіки потребуватиме близько 411 мільярдів доларів інвестицій, а експортний потенціал харчової промисловості може стати одним з джерел валютних надходжень для фінансування реконструкції. Компанії рекомендується розробити детальну програму нарощування експортних поставок з поточних виробничих потужностей,

зосередившись на продуктових категоріях з найвищим експортним потенціалом: кондитерських виробах під брендом "Світоч", які можуть позиціонуватися на європейських ринках як аутентичні українські солодощі з унікальними смаками, кулінарних продуктах типу соусів та приправ, що відповідають зростаючому інтересу європейських споживачів до східноєвропейської кухні, а також спеціалізованих продуктах швидкого приготування, адаптованих до смакових переваг діаспорних українських спільнот у країнах ЄС та Північної Америки.

Диверсифікація продуктового портфеля у напрямі здорового харчування та функціональних продуктів відповідає як глобальним трендам споживчого попиту, так і специфічним потребам українського ринку в умовах зростаючої уваги до питань здоров'я та якості життя. Компанії слід активно інвестувати в розробку та запуск продуктів з підвищеною харчовою цінністю, збагачених вітамінами та мінералами, особливо враховуючи дефіцит окремих нутрієнтів у раціоні українського населення внаслідок економічних обмежень та стресового навантаження воєнного періоду. Перспективними напрямами є створення лінійки продуктів для активного способу життя, адаптованих до потреб людей, які займаються фізичною працею по відновленню країни, розробка спеціалізованих продуктів для дітей та літніх людей з урахуванням їх особливих харчових потреб, впровадження органічних аналогів популярних брендів компанії з використанням сировини українських фермерських господарств, які поступово переходять на екологічне виробництво. Особливу увагу слід приділити розвитку категорії рослинних альтернатив традиційним продуктам, що відповідає як екологічним трендам, так і потребі в більш доступному білковому харчуванні в умовах економічних обмежень.

Технологічна модернізація виробничих процесів повинна бути спрямована не тільки на підвищення ефективності та зниження собівартості, але й на забезпечення максимальної гнучкості виробництва для швидкої адаптації до змін ринкового попиту та зовнішніх викликів. Рекомендується впровадження концепції "розумного виробництва" з використанням технологій Індустрії 4.0, включаючи системи предиктивної аналітики для прогнозування потреб в

обслуговуванні обладнання, автоматизовані системи контролю якості на основі комп'ютерного зору, інтегровані системи управління енергоспоживанням для мінімізації операційних витрат в умовах високих тарифів на електроенергію. Особливо вартим уваги є створення модульних виробничих ліній, які можуть швидко переналагоджуватися для випуску різних продуктів залежно від сезонного попиту або змін ринкової ситуації. Інвестиції в технології безпеки та кібербезпеки мають центральне значення для захисту виробничих процесів від потенційних кіберзагроз, ризик яких значно зріс в умовах воєнного стану.

Розвиток цифрових каналів продажів та прямої взаємодії зі споживачами має стати стратегічним пріоритетом, враховуючи прискорену цифровізацію українського суспільства та зміни в поведінці споживачів під впливом пандемії COVID-19 та воєнних обмежень. Компанії рекомендується створити комплексну екосистему цифрової комерції, включаючи власні онлайн-магазини для великих брендів з можливістю персоналізації замовлень та регулярних підписок, партнерства з провідними українськими маркетплейсами та платформами доставки їжі, розвиток мобільних додатків з функціями геймифікації та програм лояльності, інтеграцію з соціальними мережами для прямих продажів та взаємодії з клієнтами. Особливу увагу слід приділити розвитку систем аналітики споживчої поведінки для більш точного таргетування та персоналізації пропозицій, що дозволить підвищити ефективність маркетингових витрат та покращити показники конверсії.

Стратегія сталого розвитку повинна стати не тільки елементом корпоративної соціальної відповідальності, але й джерелом конкурентних переваг та нових бізнес-можливостей. Рекомендується розробити комплексну програму співпраці з українськими фермерами для впровадження практик регенеративного сільського господарства, що дозволить не тільки покращити якість сировини, але й сприятиме відновленню родючості українських ґрунтів, постраждалих від воєнних дій та інтенсивного сільськогосподарського використання. Інвестиції в альтернативні джерела енергії для виробничих підприємств матимуть подвійний ефект: зниження енергетичних витрат у

довгостроковій перспективі та підвищення енергетичної незалежності в умовах загроз для централізованих енергосистем. Програма розвитку циркулярної економіки з максимальним використанням вторинної переробки упаковочних матеріалів та органічних відходів виробництва може стати джерелом додаткових доходів та зниження операційних витрат. Співпраця з міжнародними донорськими організаціями та фондами розвитку у реалізації проектів сталого розвитку може забезпечити доступ до пільгового фінансування та грантових коштів для модернізації виробництва.

Удосконалення системи управління ланцюгами поставок складає впливову частину у процесі забезпечення стабільності операцій в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Рекомендується створити багаторівневу систему постачання з множинними резервними маршрутами та постачальниками для кожного стратегічного компонента, розвинути стратегічні партнерства з провідними логістичними операторами, що мають досвід роботи в складних умовах, інвестувати в створення децентралізованої мережі складських потужностей для зниження ризиків концентрації запасів, впровадити системи блокчейн для підвищення прозорості та контролю якості на всіх етапах ланцюга поставок. Особливу увагу слід приділити розвитку співпраці з українськими технологічними компаніями для створення інноваційних рішень у сфері логістики та управління запасами, що може стати основою для подальшого експорту цих рішень на інші ринки присутності компанії.

Стратегія управління людськими ресурсами повинна відповідати новим реаліям українського ринку праці та соціальним очікуванням суспільства. Компанії рекомендується розробити комплексну програму підтримки співробітників, включаючи психологічну допомогу та реабілітацію для тих, хто постраждав від воєнних дій, гнучкі форми зайнятості та можливості віддаленої роботи для максимального залучення талановитих кадрів незалежно від їх географічного розташування, програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації з урахуванням потреб цифровізації виробництва, спеціальні програми для залучення та утримання молодих фахівців, включаючи можливості

міжнародної мобільності в рамках глобальної мережі компанії. Інвестиції в розвиток корпоративного університету або навчального центру можуть стати основою для підготовки висококваліфікованих кадрів не тільки для власних потреб, але й для всієї харчової галузі України, що підвищить репутацію компанії та створить додаткові можливості для співпраці з державними органами та освітніми установами.

Фінансова стратегія компанії повинна забезпечувати оптимальне використання як власних ресурсів, так і зовнішніх джерел фінансування для реалізації амбітних планів розвитку. Рекомендується активно використовувати можливості міжнародних фінансових інституцій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація та спеціалізовані фонди підтримки українського бізнесу, для отримання пільгового фінансування інвестиційних проектів. Розробка детального плану участі в програмах відновлення економіки України, що фінансуються Європейським Союзом та іншими донорами, може забезпечити доступ до значних грантових коштів та технічної допомоги. Створення спеціального інвестиційного фонду для підтримки інноваційних проектів у сфері харчових технологій може стати платформою для співпраці з українськими стартапами та дослідницькими інститутами. Оптимізація податкового планування з урахуванням пільг для інвестиційних проектів та експортної діяльності дозволить максимізувати ефективність використання фінансових ресурсів.

Маркетингова стратегія повинна відображати нові реалії українського суспільства та враховувати зміни в цінностях та пріоритетах споживачів. Рекомендується розробити емоційно насичену комунікаційну платформу, що підкреслює підтримку компанією України та українського народу, не переходячи при цьому межі політизації бренду. Інвестиції в створення якісного українськомовного контенту для всіх комунікаційних каналів, включаючи соціальні мережі, традиційні медіа та точки продажів, підкреслюватимуть повагу до національної ідентичності та культури. Розвиток партнерств з українськими культурними інституціями, спортивними організаціями та благодійними

фондами може стати основою для створення довгострокових програм спонсорства та соціальних ініціатив. Особливу увагу слід приділити розвитку програм підтримки українських сімей та дітей, що постраждали від воєнних дій, через спеціальні продуктові лінійки або благодійні ініціативи.

Інноваційна стратегія має бути спрямована на створення унікальних продуктових рішень, що відповідають специфічним потребам українського ринку та можуть стати основою для подальшого тиражування на інші ринки компанії. Рекомендується створити спеціалізований центр досліджень та розробок у сфері харчових технологій у партнерстві з провідними українськими університетами та науковими інститутами, зосередившись на розробці продуктів з використанням традиційних українських інгредієнтів та рецептур, адаптованих до сучасних технологій виробництва та вимог безпеки. Інвестиції в розвиток технологій персоналізованого харчування на основі аналізу генетичних особливостей та стану здоров'я споживачів можуть відкрити нові ринкові ніші та створити додаткові джерела доходів. Співпраця з українськими агротехнологічними компаніями у розробці нових сортів сільськогосподарських культур з покращеними харчовими властивостями може забезпечити доступ до унікальної сировини та створити конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Стратегія корпоративного розвитку повинна передбачати можливості для неорганічного зростання через придбання перспективних українських брендів або технологічних компаній, що працюють у суміжних сферах. Моніторинг ринку локальних виробників здорових снеків, органічних продуктів, інноваційних харчових добавок може виявити цікаві можливості для стратегічних придбань за привабливими цінами в умовах загальної економічної нестабільності. Розвиток корпоративного венчурного фонду для інвестицій в українські фудтех стартапи може стати джерелом доступу до інноваційних технологій та талановитих команд. Створення програми стратегічного партнерства з провідними українськими ритейлерами для спільної розробки приватних торгових марок може забезпечити доступ до нових споживчих сегментів та каналів дистрибуції.

Стратегія цифрової трансформації повинна охоплювати всі аспекти діяльності компанії та забезпечувати максимальну ефективність використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності. Рекомендується впровадження комплексної системи управління даними клієнтів (Customer Data Platform) для забезпечення 360-градусного бачення споживчої поведінки та переваг, розвиток штучного інтелекту для оптимізації ціноутворення, управління запасами та прогнозування попиту, створення цифрових двійників виробничих процесів для моделювання та оптимізації операційної ефективності, впровадження блокчейн технологій для забезпечення прозорості ланцюгів поставок та підтвердження автентичності продукції. Інвестиції в розвиток власних IT компетенцій через створення внутрішньої команди розробників та аналітиків даних дозволять знизити залежність від зовнішніх постачальників та забезпечити більшу гнучкість у впровадженні нових рішень.

Стратегія співпраці з державними органами та міжнародними організаціями має бути спрямована на максимальне використання можливостей для підтримки бізнесу та участі у програмах розвитку української економіки. Рекомендується активна участь у робочих групах та комітетах з питань розвитку харчової промисловості, експортного потенціалу та залучення іноземних інвестицій, співпраця з торговельно-економічними місіями при посольствах України для просування експортних ініціатив компанії, участь у міжнародних програмах технічної допомоги та трансферу технологій, співпраця з міжнародними донорськими організаціями у реалізації проектів соціального та економічного розвитку. Розробка публічної позиції компанії щодо серйозних питань розвитку харчової галузі України та активна участь у публічних дискусіях може підвищити вплив компанії на формування сприятливого регуляторного середовища.

Стратегія управління репутацією та корпоративними комунікаціями повинна забезпечувати підтримку позитивного іміджу компанії як надійного партнера України у складний період її розвитку. Рекомендується розробка комплексної програми прозорої комунікації про діяльність компанії, включаючи

регулярну публікацію звітів про соціальний та економічний вплив, участь топ-менеджменту компанії в публічних заходах та конференціях з питань розвитку української економіки, розвиток програм медіа-грамотності та освітніх ініціатив для формування позитивного ставлення до міжнародного бізнесу в Україні. Створення спеціалізованого фонду або програми підтримки постраждалих від воєнних дій може стати потужним інструментом демонстрації корпоративної соціальної відповідальності та зміцнення емоційного зв'язку з українським суспільством.

Ризик-менеджмент стратегія повинна забезпечувати максимальну стійкість бізнесу до потенційних загроз та кризових ситуацій. Рекомендується створення комплексної системи моніторингу та раннього попередження про потенційні ризики, включаючи геополітичні, економічні, операційні та репутаційні загрози, розробка детальних планів антикризового управління для різних сценаріїв розвитку ситуації в країні та регіоні, створення резервних потужностей та альтернативних каналів поставок для забезпечення безперервності бізнес-процесів, впровадження систем кібербезпеки та захисту корпоративних даних від потенційних загроз. Регулярне проведення тренінгів та симуляцій кризових ситуацій для персоналу дозволить підвищити готовність до швидкого та ефективного реагування на непередбачені виклики.

Реалізація зазначених рекомендацій потребує системного підходу та поетапного впровадження з урахуванням наявних ресурсних обмежень та пріоритетів компанії. Створення спеціальної проектної команди або центру трансформації, відповідального за координацію впровадження стратегічних ініціатив, забезпечить необхідний рівень управлінського фокусу та підзвітності. Розробка детального плану реалізації з чітко визначеними етапами, ресурсними потребами, відповідальними особами та ключовими показниками ефективності дозволить забезпечити контрольованість процесу трансформації та своєчасне коригування стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Успішна реалізація цих рекомендацій може не тільки забезпечити сталий розвиток бізнесу

Nestlé в Україні, але й створити модель для діяльності компанії на інших ринках, що розвиваються, в умовах високої невизначеності та геополітичних викликів.

Висновки до розділу 3

Комплексний аналіз тридцятирічної діяльності транснаціональної корпорації Nestlé в Україні засвідчує загальну успішність стратегії локалізації глобального бізнесу. Компанія продемонструвала здатність адаптуватися до специфічних умов ринку та створювати стійкі конкурентні переваги через поєднання міжнародного досвіду з розумінням локальних споживчих переваг.

Фінансові показники демонструють стабільну прибутковість на рівні 11,5-14,2% рентабельності продажів, що відповідає корпоративним стандартам та свідчить про ефективність операційного менеджменту. Стратегія диверсифікованого портфеля виявилась правильною: домінуючі позиції Nescafé на ринку розчинної кави (понад 60%), лідерство "Мівіни" в сегменті локшини швидкого приготування (понад 50%) та сильні позиції "Світоча" створюють стійку основу для генерування грошових потоків. Ці позиції збереглись навіть під час економічних криз 2008-2009, 2014-2015 років та поточного періоду воєнних дій.

Операційна ефективність забезпечується комплексним підходом до управління виробництвом та ланцюгами поставок. Збільшення частки локальних закупівель з 50% до 78% у 2024 році знизило валютні ризики та створило природне хеджування. Інвестиції понад 108 мільйонів доларів у модернізацію виробництва забезпечили технологічну конкурентоспроможність. Особливо значущим є запуск експортно-орієнтованої фабрики в Смолигові з бюджетом 40 мільйонів швейцарських франків, що демонструє довгострокову віру в перспективи українського ринку.

Макроекономічні фактори (валютний курс, інфляція, купівельна спроможність) справляють найбільший вплив на результати, проте компанія демонструє високу адаптивність через диверсифікацію ризиків та гнучке

ціноутворення. Євроінтеграційні процеси створили як виклики у вигляді підвищених стандартів, так і експортні можливості.

Соціокультурні зміни формують нові вимоги: зростаюча увага до здорового харчування та екологічності створює можливості для преміального позиціонування, водночас скорочення населення вимагає більшого акценту на експорт. Цифровізація торгових процесів потребує адаптації маркетингових стратегій та інвестицій у нові канали взаємодії зі споживачами.

Позиції Nestlé є стійкими завдяки сильним брендам, розвиненій дистрибуції, технологічним перевагам та фінансовим ресурсам. Проте посилення конкуренції вимагає постійного інвестування в інновації.

Основні рекомендації для майбутнього розвитку:

- розвиток експортного потенціалу для компенсації скорочення внутрішнього ринку
- диверсифікація у напрямі здорового харчування відповідно до споживчих трендів
- технологічна модернізація з впровадженням "розумного виробництва"
- розвиток цифрових каналів продажів та персоналізації пропозицій
- реалізація стратегії сталого розвитку як джерела конкурентних переваг

Аналіз свідчить, що Nestlé має необхідні ресурси та компетенції для успішного розвитку на українському ринку навіть в умовах невизначеності. Головним фактором успіху буде здатність швидко адаптуватися до змінних умов та ефективно використовувати нові можливості. Реалізація запропонованих рекомендацій може забезпечити сталий розвиток українських операцій та створити унікальну модель ведення бізнесу в трансформаційній економіці, застосовну на інших ринках присутності Nestlé.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати низку ємних висновків щодо теоретичних підходів до оцінки ефективності іноземних компаній та практичних аспектів їх застосування на прикладі транснаціональної корпорації Nestlé в Україні.

Аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що оцінка ефективності іноземних компаній характеризується багатовимірністю та контекстуальністю, що вимагає врахування специфічних умов функціонування корпорацій у різних культурних, економічних та геополітичних середовищах. Встановлено відсутність єдиного підходу до визначення сутності ефективності та виявлено еволюцію від традиційних фінансових моделей до комплексних багатокритеріальних систем оцінки, які інтегрують фінансові, ринкові, операційні, стратегічні, інноваційні та соціально-екологічні індикатори. Особливого значення набувають ESG-принципи, цифровізація процесів оцінки та використання технологій штучного інтелекту, що підвищує точність та швидкість аналітичних процедур.

Емпіричний аналіз тридцятирічної діяльності корпорації Nestlé на українському ринку підтвердив ефективність обраної стратегії локалізації глобального бізнесу. Компанія демонструє стабільну прибутковість у діапазоні 11,5-14,2% рентабельності продажів, що відповідає корпоративним стандартам та свідчить про ефективність операційного менеджменту. Стратегія диверсифікованого портфеля забезпечила лідерські позиції основних брендів: Nescafé контролює понад 60% ринку розчинної кави, "Мівіна" займає понад 50% сегменту локшини швидкого приготування, а "Світоч" утримує сильні позиції в кондитерському сегменті. Збільшення частки локальних закупівель до 78% у 2024 році створило природне хеджування валютних ризиків, а інвестиції у модернізацію виробничих потужностей понад 108 млн доларів та запуск експортно-орієнтованої фабрики в Смолигові з бюджетом 40 млн швейцарських франків демонструють довгострокову віру в перспективи українського ринку.

Дослідження виявило, що макроекономічні фактори (валютний курс, інфляція, купівельна спроможність населення) справляють найбільш безпосередній вплив на операційні результати компанії, водночас Nestlé продемонструвала високу адаптивність до цих викликів через диверсифікацію ризиків, оптимізацію структури витрат та гнучке ціноутворення. Соціокультурні зміни, зокрема зростаючий інтерес споживачів до здорового харчування та екологічності продукції, створюють можливості для преміального позиціонування та диференціації, а цифровізація торгових процесів вимагає адаптації маркетингових стратегій та інвестицій у нові канали взаємодії зі споживачами.

На основі проведеного аналізу сформульовано комплекс рекомендацій для оптимізації діяльності компанії, що включає розвиток експортного потенціалу для компенсації скорочення внутрішнього ринку, диверсифікацію продуктового портфеля у напрямку здорового харчування, впровадження технологій "розумного виробництва" та подальшу технологічну модернізацію, активізацію розвитку цифрових каналів продажу та персоналізації пропозицій, а також інтеграцію стратегії сталого розвитку як джерела конкурентних переваг.

Теоретичний аналіз підтверджує необхідність застосування комплексного, багатокритеріального підходу до оцінки ефективності іноземних компаній, який поєднує фінансові, стратегічні, інноваційні та ESG-аспекти, а практичне дослідження Nestlé демонструє, що успішна реалізація таких підходів дозволяє забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах економічної та геополітичної невизначеності. Результати дослідження мають практичну цінність для менеджменту транснаціональних корпорацій, органів державного управління та науковців, які займаються проблематикою оцінки ефективності міжнародного бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abikoye, N. B. E., Umeorah, N. S. C., Adelaja, N. a. O., Ayodele, N. O., & Ogunsuji, N. Y. M. (2024). Regulatory compliance and efficiency in financial technologies: Challenges and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 1830–1844. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2174

2. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2023). *The narrow corridor: States, societies, and the fate of liberty*. New York: Penguin Press. 464 p.

3. Adams, H. S. (2023, May 5). Industry 4.0: digital transformation & manufacturing tech. *Manufacturing Digital*. https://manufacturingdigital.com/technology/industry-4-0-digital-transformation-manufacturing-tech

4. Administrador, S. (2024, January 12). 5 challenges of international expansion: how to overcome them for best performance. *International hiring and payroll solutions | Serviap Global*. https://www.serviapgroup.com/article/challenges-of-international-expansion/

5. Bade-Ajidahun, O. (2025). Predictive Analytics in Business Intelligence - How machine learning models can enhance decision-making. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/389712458_Predictive_Analytics_in_Business_Intelligence_-How_machine_learning_models_can_enhance_decision-_making_using_SQL-based_analytics

6. Badmus, N. O., Rajput, N. S. A., Arogundade, N. J. B., & Williams, N. M. (2024). AI-driven business analytics and decision making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 616–633. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3093

7. *Balanced Scorecard Institute*. (2024, April 5). Examples & Success Stories. URL: https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/ (дата звернення: 18.09.2025).

8. *Balanced Scorecard: trends, developments, and future directions*. (2023, September 30). *Review of Managerial Science*. Springer. URL:

https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00700-6 (дата звернення: 18.09.2025).

9. Bıçakcıoğlu-Peynirci, N. (2023). Internationalization of emerging market multinational enterprises: A systematic literature review and future directions. *Journal of Business Research*, 164, 114002. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114002

10. Board of Directors. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/board-directors (дата звернення: 18.09.2024).

11. Brouthers, K. D., Chen, L., Li, S., & Shaheer, N. (2022). Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2088–2115. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00521-x

12. *Business Efficiency & Performance Optimization*. (2023). NetSuite Business Guide. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/business-efficiency.shtml (дата звернення: 19.09.2025).

13. Caprupert. (2024, June 13). Challenges faced by foreign Companies - AFSIC 2025 - Investing in Africa. *AFSIC 2025 - Investing in Africa*. https://www.afsic.net/challenges-faced-by-foreign-companies/

14. Casanova, L., & Miroux, A. (2022). Emerging market multinationals continue to move ahead under uncertainty. *Special Contributors*, 1.

15. Chang, X., Fu, K., Jin, Y., & Liem, P. F. (2022). Sustainable finance: ESG/CSR, firm value, and investment returns. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 51(3), 325–371. https://doi.org/10.1111/ajfs.12379

16. Chen, X. (2023). Factors influencing enterprise ESG performance. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 36(1), 39–44. https://doi.org/10.54254/2754-1169/36/20231784

17. *ClearPoint Strategy*. (2025, May 21). 20 Companies Thriving with Balanced Scorecard: Learn How. URL: https://www.clearpointstrategy.com/blog/companies-using-the-balanced-scorecard (дата звернення: 18.09.2025).

18. Code of business conduct. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/investors/corporate-governance/codeofbusinessconduct (дата звернення: 18.09.2024).

19. Coffee market analysis 2024. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/coffee-in-packaged-food (дата звернення: 18.09.2024).

20. *Corporate Governance*. Nestlé S.A. URL: https://www.nestle.com/investors/corporate-governance (дата звернення: 18.09.2025).

21. *Creating Shared Value at Nestlé: Our approach towards 2030*. Nestlé Global. https://www.nestle.com/sustainability/regenerative-food-systems/our-approach-2030

22. *Creating Shared Value Report 2024*. Nestlé. URL: https://www.nestle.com/csv (дата звернення: 18.09.2025).

23. Diesendorf M., Davies G., Wiedmann T., Spangenberg J. H., Hail S. Sustainability scientists' critique of neoclassical economics. Global Sustainability. 2024. Vol. 7. Cambridge University Press. URL: https://www.cambridge.org/core/journals/global-sustainability/article/sustainability-scientists-critique-of-neoclassical-economics/AF8F51932270DA84A2D4D946EDEB4EA1 (дата звернення: 19.09.2024)

24. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 economies* (Vol. 1 of 2). World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/688761571934946384/doing-business-2020-comparing-business-regulation-in-190-economies

25. Donovan, S. M., Abrahams, M., Anthony, J. C., Bao, Y., Barragan, M., Bermingham, K. M., Blander, G., Keck, A., Lee, B. Y., Nieman, K. M., Ordovas, J. M., Penev, V., Reinders, M. J., Sollid, K., Thosar, S., & Winters, B. L. (2025). Personalized nutrition: perspectives on challenges, opportunities, and guiding

principles for data use and fusion. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 1–18. https://doi.org/10.1080/10408398.2025.2461237

26. Dyckhoff, H., & Souren, R. (2021). Integrating multiple criteria decision analysis and production theory for performance evaluation: Framework and review. *European Journal of Operational Research*, 297(3), 795–816. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.05.046

27. *Emerald Insight*. (2024, May 20). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-07-2023-1162/full/html (дата звернення: 18.09.2025).

28. *Entrepreneur*. (2022, December 13). Nestlé To Build $43 Million Factory in Ukraine Amid Ongoing War With Russia. URL: https://www.entrepreneur.com/business-news/nestle-is-building-a-43-million-factory-in-ukraine/441056 (дата звернення: 20.09.2025).

29. *European Business Association*. Nestle Ukraine. URL: https://eba.com.ua/en/member/tov-nestle-ukrayina/ (дата звернення: 20.09.2025).

30. Executive Board. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/executive-board (дата звернення: 18.09.2024).

31. *FDBusiness.com*. Nestle Opens Shared Service Centre in Ukraine. URL: https://www.fdbusiness.com/nestle-opens-shared-service-centre-in-ukraine/ (дата звернення: 20.09.2025).

32. *Foreign investments: Diverging trends amid global challenges*. (2025, January 20). UN Trade and Development (UNCTAD). https://unctad.org/news/foreign-investments-diverging-trends-amid-global-challenges

33. *Fourth Nestle factory in Ukraine to be launched in Q4 2024*. Interfax. URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/105159/ (дата звернення: 20.09.2025).

34. Global baby food market report 2024. Grand View Research. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/baby-food-market (дата звернення: 18.09.2024).

35. Global Brands Portfolio. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/brands (дата звернення: 18.09.2024).

36. Global food industry competitive landscape 2024. McKinsey Global Institute. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights (дата звернення: 18.09.2024).

37. Global FMCG market outlook 2024. Nielsen. URL: https://nielseniq.com/global/en/insights (дата звернення: 18.09.2024).

38. Guercini, S., & Milanesi, M. (2022). Foreign market entry decision-making and heuristics: a mapping of the literature and future avenues. *Management Research Review*, 45(9), 1229–1246. https://doi.org/10.1108/mrr-11-2021-0806

39. Gundelach, H., & Nielsen, B. B. (2023). Subsidiary performance measurement in international business research: A systematic review and future directions. *Journal of Business Research*, 169, 114252. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114252

40. Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 9(2), 100039. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039

41. *Harvard Business School Online*. (2024). 5 Common Challenges of International Business. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/challenges-of-international-business (дата звернення: 18.09.2025).

42. IbyIMD. (2025, June 11). 2025: A crossroads for international trade and global business - I by IMD. *IMD Business School for Management and Leadership Courses*. https://www.imd.org/ibyimd/2025-trends/2025-a-crossroads-for-international-trade-and-global-business/

43. *Interfax Ukraine*. (2023, November 9). Nestlé Ukraine intends to employ and train 630 people. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/946589.html (дата звернення: 20.09.2025).

44. Interfax-Ukraine. (2012, February 16). Nestle intends to invest some $15 m in Svitoch confectionary in 2012. *Interfax-Ukraine*. https://en.interfax.com.ua/news/press-conference/94891.html

45. Investor presentations. Nestlé S.A. URL: https://www.nestle.com/investors/presentations (дата звернення: 18.09.2024).

46. Johnson C. S. Global Development & International Business Archives. Cornell SC Johnson. 2025. URL: https://business.cornell.edu/hub/category/international-business/ (дата звернення: 20.9.2025).

47. Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Academy of Management Review*, 50(1), 134–158.

48. *Just Food*. UKRAINE: Nestle to invest in Svitoch confectionery facility. URL: https://www.just-food.com/news/ukraine-nestle-to-invest-in-svitoch-confectionery-facility/ (дата звернення: 20.09.2025).

49. Kamran, R., Khan, N., & Sundarakani, B. (2021). Blockchain technology development and implementation for global logistics operations: a reference model perspective. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(2), 360–382.

50. Korauš A. Analysis of business efficiency. Encyclopedia. 2022. Jan. 28. URL: https://encyclopedia.pub/entry/12834 (дата звернення: 21.09.2025).

51. *KyivPost*. (2024, October 8). Setting the Record Straight: Nestlé's Regional CEO on Supporting Ukraine While 'Stranded' in Russia. URL: https://www.kyivpost.com/post/40175 (дата звернення: 20.09.2025).

52. Lasa A. N., Pedroni A., Komm A. In the spotlight: Performance management that puts people first. McKinsey & Company. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first (дата звернення: 19.09.2025).

53. Mangusheva O., Lazarieva O., Larsen A. E. Translation, cross-cultural adaptation and content validation of the Canadian Occupational Performance Measure (COPM) in the Ukrainian language. Medicni Perspektivi. 2025. Vol. 30, № 1. P. 135–149. URL: https://doi.org/10.1017/sus.2024.36

54. Markets, R. A. (2024, July 2). Nestle Digital Transformation Strategy Analysis 2024: Technology initiatives, investments, acquisitions, partnerships, network map, ICT budget, and key contracts. *Yahoo Finance*. https://finance.yahoo.com/news/nestle-digital-transformation-strategy-analysis-104100181.html

55. Meet the Nestlé CEO and leadership team. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/about/management (дата звернення: 18.09.2024).

56. *Medium*. (2024, December 8). 12 Case Studies Showing Balanced Scorecard Implementation. URL: https://mark-bridges.medium.com/12-case-studies-showing-balanced-scorecard-implementation-001f19d36e75 (дата звернення: 18.09.2025).

57. Mohd, S., Dasgupta, M., Akter, F., & Arunachalam, M. P. (2025). Quantum Computing Applications in Financial Modeling and Portfolio Optimization. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*. DOI: 10.1109/CE2CT64011.2025.10939675

58. Nazzal, A., Niñerola, A. M., Sánchez-Rebull, M., & Barberà-Mariné, M. G. (2025). A systematic mapping review of foreign direct investment by multinational corporations in emerging economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). https://doi.org/10.1057/s41599-025-04571-y

59. NESCAFÉ®. Nestlé Україна. URL: https://www.nestle.ua/brands/beverage/nescafe (дата звернення: 19.09.2025).

60. *Nestle continues Ukraine expansion with culinary purchase*. KyivPost. URL: https://archive.kyivpost.com/article/content/business/nestle-continues-ukraine-expansion-with-culinary-p-61032.html (дата звернення: 20.09.2025).

61. *Nestle investing $43 mln in expansion of production in Ukraine*. Interfax. URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/86053/ (дата звернення: 20.09.2025).

62. *Nestle makes move on Ukraine*. Food Navigator. URL: https://www.foodnavigator.com/Article/2003/11/13/Nestle-makes-move-on-Ukraine/ (дата звернення: 20.09.2025).

63. *NESTLE UKRAYINA Kyiv, Verkhnyi Val St. 72b — contacts, phone, director, website — 32531437 ЄДРПОУ*. Catalog. https://www.ua-region.com.ua/en/32531437

64. *Nestlé Company History*. Official Nestlé Website. URL: https://www.nestle.com/aboutus/history (дата звернення: 18.09.2025).

65. *Nestlé Full-Year Results 2024*. Press Release. URL: https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2024 (дата звернення: 18.09.2025).

66. *Nestlé launches new production in Volyn*. European Business Association. URL: https://eba.com.ua/en/nestle-zapuskaye-nove-vyrobnytstvo-na-volyni/ (дата звернення: 20.09.2025).

67. *Nestlé opens new vermicelli factory in Ukraine with $50M investment*. Odessa Journal. URL: https://odessa-journal.com/nestl-launches-vermicelli-production-at-new-chf-40-million-factory-in-ukraine (дата звернення: 20.09.2025).

68. Newman-Enyioko, C. (2025). Application of Systems Theory in an Organisation. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5283169 (дата звернення: 19.09.2025).

69. *Our support to the people of Ukraine*. Nestlé Global. https://www.nestle.com/ask-nestle/our-company/answers/nestle-support-ukraine

70. Ouriniche, N., Benabbou, Z., & Abbar, H. (2022). Global performance management using the sustainability balanced scorecard and business intelligence—a case study. *Proceedings on Engineering*, 4(3), 313–326.

71. *PerformYard*. (2024, December 16). 7 Companies With The Best Practices for Performance Management. URL: https://www.performyard.com/articles/companies-with-best-performance-management-practices (дата звернення: 18.09.2025).

72. Peterson, C. L. (2024). *Globalisation and Pandemic Management: Issues and Outcomes from COVID-19*. Routledge. 57 p.

73. Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/272576546_Creating_Shared_Value_How_to_Reinvent_Capitalism_-_and_Unleash_a_Wave_of_Innovation_and_Growth

74. *Publication of 2023 Annual Report*. Nestlé Global. https://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevents/2023-annual-report

75. Quarterly results. Nestlé S.A. URL: https://www.nestle.com/investors/quarterly-results (дата звернення: 18.09.2024).

76. Razavi Hajiagha, S. H., Alaei, S., Sadraee, A., & Nazmi, P. (2024). A perspective of international performance improvement concentrating on innovation and digital resilience of SMEs: the case of an emerging economy. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1709–1736.

77. Research and development organization. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/about/research-development/organization (дата звернення: 18.09.2024).

78. Sarath. (2025, August 22). Fortune 500 Companies List (2025) | EQvista. *Eqvista*. https://eqvista.com/fortune-500-companies-in-the-us/

79. Sarigül, S. S., & Coşkun, A. (2021). BALANCED SCORECARD (BSC) AS a STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT TOOL: APPLICATION IN a MULTINATIONAL BANK. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, *4*(2), 115–129. https://doi.org/10.33723/rs.889459

80. *Sciendo*. (2024, September 20). The Contribution of the BSC to Strategic Focus and Organisational Performance. URL: https://sciendo.com/article/10.2478/joim-2024-0006 (дата звернення: 18.09.2025).

81. *Select Software Reviews*. (2025, January 7). 85 Must-Know Performance Management Statistics for HR in 2025. URL: https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/performance-management-statistics (дата звернення: 18.09.2025).

82. Singla, A., Sukharevsky, A., & Yee, L. (2025). The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. *McKinsey Global Survey on AI*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

83. Siutkin, I. (2024). "Nestlé Invests in Ukraine's Future: Unveiling the New Vermicelli Factory in Volyn". *LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/pulse/nestl%C3%A9-invests-ukraines-future-unveiling-new-factory-volyn-siutkin (дата звернення: 20.09.2025).

84. State of the Global Workplace. Gallup. 2020. URL: https://news.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx (дата звернення: [19.09.2025]).

85. Sustainability governance. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/governance (дата звернення: 18.09.2024).

86. *Sustainability scientists' critique of neoclassical economics*. (2024). *Global Sustainability*. Cambridge University Press. URL: https://www.cambridge.org/core/journals/global-sustainability/article/sustainability-scientists-critique-of-neoclassical-economics/AF8F51932270DA84A2D4D946EDEB4EA1 (дата звернення: 19.09.2025).

87. *Svitoch - Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Svitoch (дата звернення: 20.09.2025).

88. Taghizadeh-Hesary, F., Yoshino, N., Kim, C. J., & Mortha, A. (2019). A Comprehensive Evaluation Framework on the Economic performance of State-Owned Enterprises. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3470065

89. Teece, D. J. (2022). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. *Strategic Management Journal*, 43(4), 896–914.

90. *ThriveSparro*. (2025, July 30). Performance Management Statistics: What 2025 Holds for HR Leaders. URL: https://www.thrivesparrow.com/blog/performance-management-statistics (дата звернення: 18.09.2025).

91. Travel through our history timeline. Історія компанії. Nestlé Global. URL: https://www.nestle.com/about/history/nestle-company-history (дата звернення: 19.09.2025).

92. *2024 Half-year results*. Nestlé Global. https://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevents/2024-half-year-results

93. *UBN News*. (2023, August 3). In 2023, Nestlé invested UAH 200M in Ukrainian factories. URL: https://ubn.news/in-2023-nestle-invested-uah-200m-in-ukrainian-factories/ (дата звернення: 20.09.2025).

94. *Update on Ukraine and Russia*. Nestlé Global. https://www.nestle.com/ask-nestle/our-company/answers/update-ukraine-russia

95. Verhaelen, B., Mayer, F., Peukert, S., & Lanza, G. (2021). A comprehensive KPI network for the performance measurement and management in global production networks. *Production Engineering*, 15(5), 635–650.

96. Volkova, M., & Troian, V. (2021). Operational management in the enterprise management system. *Економіка та держава*, (6), 82–85.

97. Williamson, O. E. (2020). Transaction cost economics: The natural progression. *Journal of Retailing*, 96(1), 11–16.

98. *World Bank*. (2025). Global Economic Prospects. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (дата звернення: 18.09.2025).

99. Yasmeen, R. (2024, June 13). Nestlé & Unilever's E-Commerce success Strategies. *Euromonitor*. https://www.euromonitor.com/article/how-nestl%C3%A5--and-unilever-built-successful-e-commerce-strategies

100. Yu, W., Zhang, L., & Yang, C. (2023). The impact of the digital economy on enterprise innovation behavior: Based on CiteSpace knowledge graph analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1031294.

101. Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 2781–2792.

102. Zhu, W., Han, W., Lu, R., & Lei, J. (2025). The impact of enterprises' scientific capabilities on innovation performance: evidence from an empirical analysis and simulation model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). https://doi.org/10.1057/s41599-025-04808-w