

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних
відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:
**«СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ
РИНКИ»**

Виконав:

студент групи УМБ-61
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»

Михайлюта О. Ю.



(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доц.
Чемчикаленко Р. А.



(підпис керівника)

Рецензент:

(підпис керівника)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародного бізнесу та консалтингу
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри міжнародного
бізнесу та консалтингу**

_____ **І. В. Шкодін**
підпис ініціали, прізвище

15 лютого 2025 року

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

Михайлюти Олександра Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Стратегії виходу компаній на міжнародні ринки»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Чемчикаленко Руслан Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/356 зі змінами
№ 4001-5/3289 від 16.09.2025 року

2. Строк подання студентом роботи:

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретично-дослідницька частина. Актуальність та способи виходу компаній на закордонний ринок. Стратегії виходу компаній на міжнародний ринок. Методологічні підходи до оцінки привабливості міжнародних ринків та

потенціалу компанії.

Аналітична частина. Загальна характеристика та міжнародна діяльність Nestlé S.A. Стратегії міжнародного розвитку компанії. Аналіз ефективності обраних стратегій виходу Nestlé S.A. на міжнародні ринки.

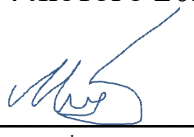
Рекомендаційні частина. Визначення особливостей застосування гібридних стратегій виходу на складні ринки. Оцінка ризиків виходу Nestlé S.A. на нові ринки. Обґрунтування стратегії виходу Nestlé S.A. на новий перспективний міжнародний ринок.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір, погодження та затвердження теми, призначення наукового керівника
2	Робота з джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи; вивчення нормативних та урядових актів; складання бібліографії наукових джерел
3	Складання календарного плану та розширеного плану-конспекту роботи, узгодження з керівником
4	Написання першого, теоретично-дослідницького розділу
5	Написання другого, аналітично-рекомендаційного розділу
6	Написання третього, практично-рекомендаційного розділу, а також висновків з дослідження
7	Звіт керівника і студента про хід виконання роботи на кафедрі
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи
9	Доопрацювання роботи у відповідності до зауважень з попереднього захисту; узгодження виправленого варіанту роботи з науковим керівником
10	Оформлення тексту роботи; подання роботи науковому керівникові для написання відгуку
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи
	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії

5. Дата видачі завдання: 14 лютого 2025 р.

Студент


підпис

О. Ю. Михайлюта

ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

Р. А. Чемчикаленко

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	9
1.1 Актуальність та способи виходу компаній на закордонний ринок	9
1.2 Стратегії виходу компаній на міжнародний ринок	16
1.3 Методологічні підходи до оцінки привабливості міжнародних ринків та потенціалу компанії.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ NESTLÉ S.A. НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	39
2.1 Загальна характеристика та міжнародна діяльність NESTLÉ S.A.	39
2.2 Стратегії міжнародного розвитку компанії.....	50
2.3 Аналіз ефективності обраних стратегій виходу NESTLÉ S.A. на міжнародні ринки	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ NESTLÉ S.A. НА НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	65
3.1 Обґрунтування застосування гібридних стратегій виходу міжнародних компаній на складні ринки	65
3.2 Обґрунтування стратегії виходу NESTLÉ S.A. на новий перспективний міжнародний ринок	68
3.3 Оцінка ризиків виходу NESTLÉ S.A. на нові ринки	72
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації бізнесу компанії все частіше стикаються з необхідністю розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Успішний вихід за межі національного ринку вимагає стратегічно обґрунтованого підходу, який враховує як внутрішні ресурси компанії, так і особливості цільового зовнішнього середовища. Значення ефективних стратегій інтернаціоналізації зростає з огляду на підвищену конкуренцію, динамічність глобального середовища та вплив зовнішніх політико-економічних факторів на бізнес-діяльність.

Для транснаціональних корпорацій, зокрема таких як Nestlé S.A., питання вибору та реалізації відповідної стратегії міжнародного розвитку є ключовим для забезпечення стабільного зростання, зміцнення бренду та утримання лідерських позицій на ринку. Компанії такого рівня просто змушені адаптуватися до перманентних змін уподобань споживачів, регуляторних вимог і логістичних викликів у різних регіонах світу. Успішне подолання відповідних викликів безпосередньо залежить від якості прийнятих стратегічних рішень.

Попри значну увагу, яку приділяють тематиці інтернаціоналізації бізнес-діяльності в своїх працях такі вчені, як: І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, О. Каніщенко, Т. Циганкова та інші, практичні аспекти розробки індивідуалізованих стратегій для конкретних компаній залишаються предметом активного дослідження, що й зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу стратегій виходу на міжнародні ринки з урахуванням нових викликів та можливостей глобального економічного середовища.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки на прикладі діяльності Nestlé S.A. з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність та актуальність процесу інтернаціоналізації для сучасних компаній;
- систематизувати та класифікувати існуючі стратегії виходу компаній на міжнародні ринки;
- визначити ключові методологічні підходи та інструменти для оцінки привабливості міжнародних ринків та потенціалу компанії-експансіоніста;
- проаналізувати загальну характеристику та історію міжнародної діяльності компанії Nestlé S.A.;
- виявити та описати основні стратегії міжнародного розвитку, що застосовувалися Nestlé S.A. на різних етапах її глобальної експансії;
- здійснити аналіз ефективності реалізації обраних Nestlé S.A. стратегій виходу на міжнародні ринки, оцінивши їхні переваги, недоліки та результати;
- обґрунтування доцільності застосування гібридних стратегій виходу міжнародних компаній на складні ринки;
- оцінити ризики виходу компанії на нові зарубіжні ринки;
- ідентифікувати та обґрунтувати вибір нових перспективних міжнародних ринків для подальшої експансії Nestlé S.A.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації стратегій виходу компаній на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вибору, обґрунтування та вдосконалення стратегій виходу компаній на міжнародні ринки, на прикладі досвіду компанії Nestlé S.A.

Теоретичною й методологічною основою даної кваліфікаційної роботи стали положення сучасної економічної науки, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі міжнародного бізнесу. В ході дослідження використано наступні загальнонаукові й спеціальні наукові методи: системного аналізу – для вивчення взаємозв'язків між елементами стратегії виходу, зовнішнім середовищем та внутрішніми можливостями компанії; порівняльного аналізу – для зіставлення різних стратегій виходу та

оцінки їх ефективності в контексті Nestlé S.A. та її конкурентів; статистичного аналізу – для обробки кількісних даних щодо міжнародної діяльності компанії; TAM–SAM–SOM-аналізу – для оцінки перспективних ринків для розширення присутності на них компанії Nestlé S.A.; кейс-стаді – для проведення детального аналізу міжнародної діяльності Nestlé S.A.; графічні та табличні методи – для візуалізації та систематизації даних та результатів аналізу тощо.

Основні результати дослідження полягають в тому, що в роботі визначено сутність, мотиви та бар'єри виходу компаній на міжнародні ринки; систематизовано основні стратегії виходу (експорт, кооперативні та інвестиційні форми) та класифіковано їх за рівнем контролю, ризику та інвестицій; проаналізовано теоретичні підходи до оцінки привабливості міжнародних ринків (PESTLE, CAGE, Uppsala Model, OLI-парадигма, VRIO, TAM-SAM-SOM тощо) та потенціалу компанії; проведено комплексний аналіз діяльності Nestlé S.A. на міжнародних ринках, виявлено її ключові стратегії (M&A, локалізація, преміалізація, гібридні підходи) та оцінено їх ефективність на основі фінансових показників; обґрунтовано доцільність застосування гібридних стратегій виходу на складні ринки, зокрема для компаній із високим інвестиційним потенціалом; запропоновано модель вибору нових ринків для експансії Nestlé S.A. із застосуванням аналізу TAM-SAM-SOM та оцінкою ризиків.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегії виходу Nestlé S.A. на нові міжнародні ринки, зокрема шляхом використання гібридних підходів, локалізації та адаптації до ризиків. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом Nestlé S.A. для оптимізації її глобальної експансії, а також іншими транснаціональними компаніями для розробки власних стратегій виходу на складні ринки. Запропоновані методи аналізу ринків та управління ризиками можуть бути інтегровані в практику міжнародного стратегічного планування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній

конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 30 жовтня 2025 р.). Сформульовані в дослідженні положення, висновки та пропозиції опубліковано автором у тезах конференції.

Структура і обсяг. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Роботу викладено на 96 сторінках (враховуючи список використаних джерел та додатки). У дослідженні 16 рисунків та 16 таблиць. Список використаних джерел містить 72. Робота містить 4 додатки на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Актуальність та способи виходу компаній на закордонний ринок

У більшості випадків підприємства розглядають вихід на міжнародний ринок лише тоді, коли ресурси для зростання та отримання прибутку всередині країни практично вичерпані. Проте, глобалізація економічних процесів відкриває зовнішні ринки навіть для тих компаній, які не займають провідних позицій у межах своєї національної економіки. Організації, що не змогли досягти помітного успіху на внутрішньому рівні, можуть мати перспективи на зовнішніх та регіональних ринках. Сучасні глобальні умови сприяють тому, що доступ до міжнародного простору мають не лише великі корпорації, а й середній і малий бізнес.

Причини, які спонукають підприємства до інтернаціоналізації, можуть бути різними в залежності від стратегії та стану компанії. Наприклад, Ф. Котлер [2] виокремлює такі мотиви: можливість підвищити прибутковість через більший обсяг продажів; зниження витрат за рахунок масштабування діяльності; зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього ринку; здатність обслуговувати закордонних клієнтів тощо.

На думку ж С. Плотницької [5], інтеграція підприємства у міжнародні ринки є не лише логічним, а й необхідним етапом розвитку, оскільки дає змогу оптимізувати прибутки завдяки ефекту масштабу та одночасно реалізувати низку стратегічних цілей, які вона відносить до мотиваційної структури виходу на зовнішні ринки (рис. 1.1).

Інші дослідники наголошують на таких стратегічних вигодах як продовження життєвого циклу товарів, підвищення ефективності шляхом скорочення витрат на оплату послуг посередників, а також гнучкіша адаптація до ринкових змін через безпосередній контакт із кінцевим споживачем.

З власної позиції можемо виокремити ще кілька вагомих чинників, що, на

нашу думку, спонукають компанії до інтернаціоналізації:

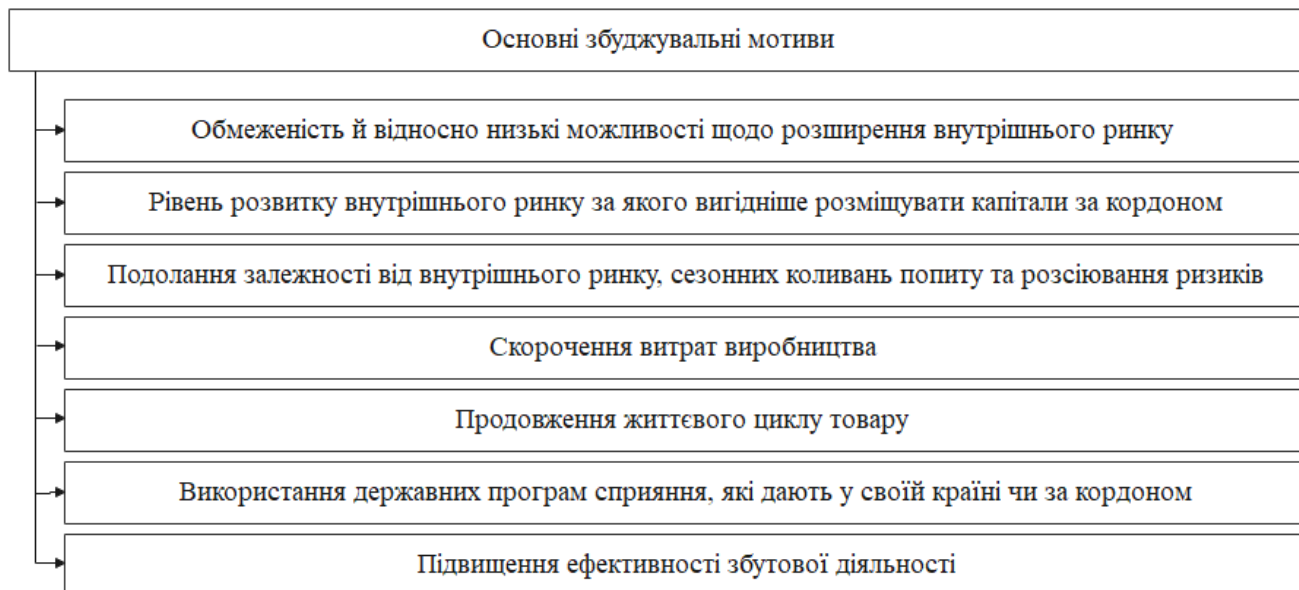


Рисунок 1.1 – Мотиви виходу компаній на зарубіжні ринки

Джерело: [5, с. 11]

– прагнення мінімізувати вплив внутрішніх загроз, таких як надлишкова пропозиція в окремих сегментах, обмежений попит, надмірна конкуренція, складна податкова система або сезонні коливання;

– бажання розширити масштаби діяльності та освоїти нові сегменти;

– формування позитивного іміджу та зміцнення репутації, що особливо актуально для виходу на розвинені економіки;

– прагнення отримати доступ до новітніх технологій, а також відновити втрачені економічні зв'язки.

Водночас слід одразу зауважити, що скористатися потенційними вигодами від виходу на міжнародні ринки компанія може лише за умови дотримання ряду важливих передумов:

– наявності достатнього фінансового забезпечення, як у формі власних активів, так і залучених коштів, що відповідають масштабам запланованої зовнішньоекономічної діяльності;

– розроблення стратегії розвитку товарного або сервісного портфеля, з чітко окресленими етапами реалізації;

- здатності компанії забезпечити відповідний рівень якості продукції чи послуг згідно з вимогами конкретних міжнародних ринків;
- гармонізації цінової політики з очікуваннями та платоспроможністю цільової аудиторії;
- налагодженні системи підготовки продукції до продажу, а також механізми сервісного й постгарантійного обслуговування;
- ресурсне забезпечення, що дозволяє встановити ефективну взаємодію з регуляторними інституціями, засобами масової інформації та формувати позитивне сприйняття бренду в суспільстві;
- дотримання міжнародних норм екологічної безпеки в процесі виробництва;
- існування позитивного іміджу як надійного учасника ринку;
- готовності компанії до адаптації під постійно зростаючі вимоги й очікування споживачів.

Існує й низка інших стримувальних чинників, які здатні ускладнити процес ефективного виходу бізнесу на глобальні ринки та знизити його конкурентоспроможність у межах міжнародного середовища (додаток А табл. А.1).

При цьому в окремих наукових дослідженнях перешкоди комерційного характеру експортної діяльності підприємств й організацій (зокрема, українських) не тільки можуть якісно та кількісно вимірюватися, але й ранжуватися (рис. 1.2).

Як видно з рис. 1.2, в 2000-2005 роках серед найбільш значних проблем щодо інтернаціоналізації українського бізнесу експертами регіонального представництва Світового банку по Україні, Білорусі та Молдові відзначались значна вартість просування товарів на зарубіжних ринках при одночасній недовірі й складнощів в пошуці міжнародного партнера / логістики.

Натомість в умовах воєнного часу році оцінка рівня основних перешкод щодо інтеграції вітчизняних компаній з європейським ринком дещо змінилась (рис. 1.3).

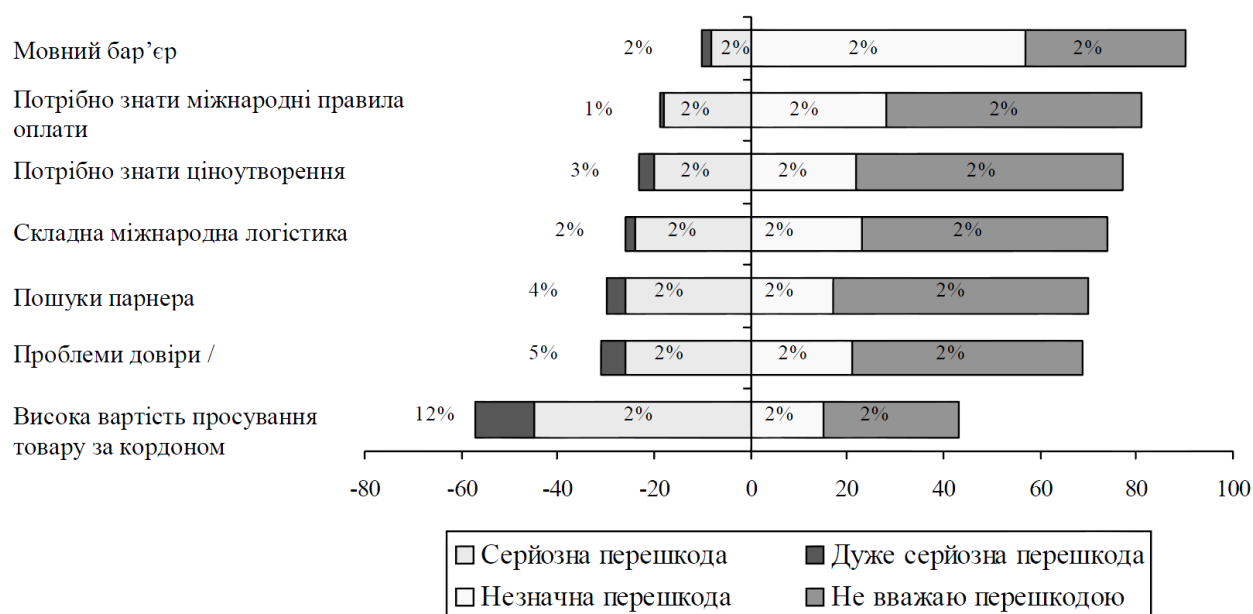


Рисунок 1.2 – Ключові перешкоди комерційного характеру експортної діяльності українських підприємств і організацій

Джерело: [7]

Як бачимо, в 2024 році основні виклики українського бізнесу тільки загострились і в сучасних умовах пов'язані більше з пошуком партнерів/клієнтів, фінансовими обмеженнями, потребою у кваліфікованих кадрах.



Рисунок 1.3 – Основні перешкоди для інтеграції (більшої інтеграції) компанії з європейським ринком в 2024 році

Джерело: [6]

Ще одним підходом до класифікації факторів, котрі впливають на прийняття бізнесом рішення щодо виходу на зарубіжний ринок, є їх поділ за місцем виникнення й характером впливу факторів. Даний підхід дає уявлення про специфіку відповідних факторів й напрямів впливу на бізнес-рішення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Фактори, що впливають на прийняття бізнесом рішення щодо виходу на зарубіжні ринки

Групи факторів	Фактори
Фактори зарубіжного ринку	Економічні
	Політико-правові
	Культурні
	Екологічні
	Інфраструктурні
Фактори внутрішнього ринку	Економічні
	Адміністративні
	Інфраструктурні
Внутрішньо фірмові фактори	Обмежені фінансові можливості
	Обмежені трудові і організаційні можливості
	Суб'єктивне небажання керівництва підприємства освоювати зарубіжний ринок
	Опір персоналу- виходу підприємства на зарубіжний ринок

Джерело: [10]

Відповідні фактори також можуть бути систематизовані й за фактом їх потенційного впливу на вихід підприємства на зовнішні ринки на стимулюючі (мотиваційні) та стримувальні (бар'єрні).

При цьому серед зовнішньоекономічних стимулів для виходу на іноземні ринки дослідники виділяють наявність недорогої робочої сили, розширення можливостей збуту продукції завдяки зростанню передбачуваного обсягу ринку, а також вигідне валютне співвідношення в країні-імпортері.

Натомість до внутрішньоекономічних причин, що можуть сприяти експортній активності, належать: зменшення купівельної спроможності національних споживачів, зниження рівня внутрішньої конкуренції, а також курсова різниця, вигідна для зовнішньоторговельних операцій.

В свою чергу процес виходу підприємства на міжнародні ринки, як

правило, має поступовий і довготривалий характер, що вимагає чіткого обґрунтування форм присутності та відповідного стратегічного підходу. У світовій практиці господарювання виокремлюють три базові моделі (способи) входження на закордонні ринки: експорт, кооперація у форматі спільного підприємництва та реалізація інвестиційних проєктів за кордоном (рис. 1.4).

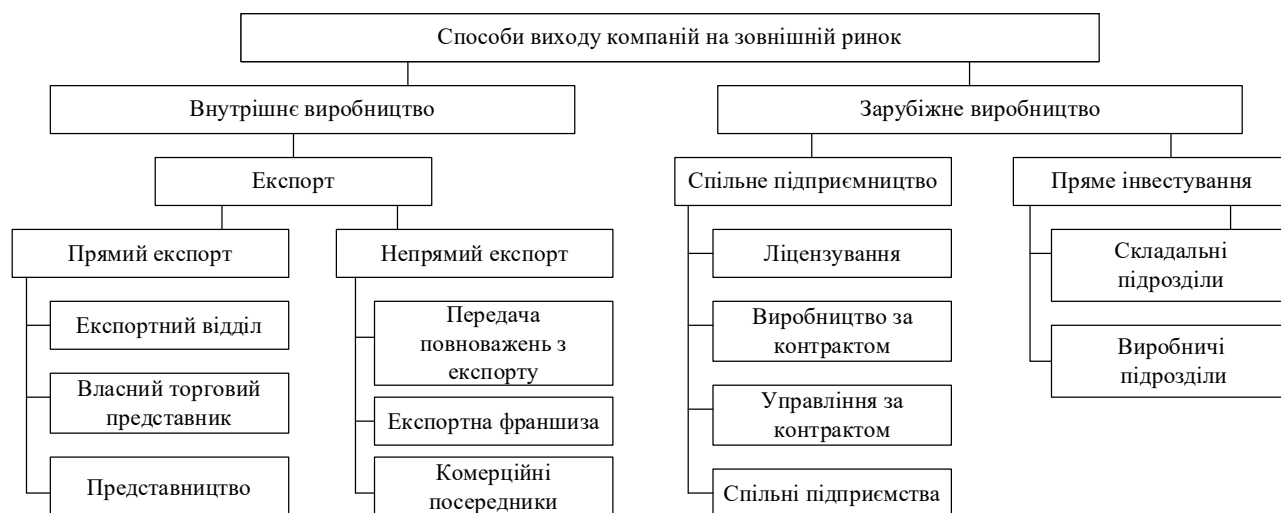


Рисунок 1.4 – Способи виходу компаній на закордонний ринок

Джерело: [15]

Так експортна стратегія передбачає продаж продукції, виготовленої на внутрішньому ринку, споживачам за межами країни – як у первинному вигляді, так і з адаптацією до вимог нових ринків. Це вважається одним із найбільш доступних та фінансово ощадних шляхів міжнародного розширення, оскільки: не потребує радикальної трансформації структури виробництва або оновлення товарної лінійки; потребує порівняно незначних інвестиційних витрат і операційних зобов'язань; зменшує ризики входження на новий ринок і забезпечує гнучкість у разі необхідності згортання діяльності.

Варто зазначити, що останнім часом помітна тенденція зростання частки прямої моделі міжнародної торгівлі, що зумовлено активізацією електронної комерції, широким впровадженням інтернет-технологій та збільшенням обсягів торгівлі високотехнологічними, інноваційними товарами. Такі продукти

потребують тісного зв'язку між виробником і кінцевим користувачем, що стимулює розвиток безпосередніх каналів збуту.

Кооперування із закордонними партнерами у форматі спільного підприємництва передбачає створення нового суб'єкта господарювання, до якого залучаються ресурси як місцевих, так і іноземних компаній. Такий підхід дозволяє не лише розширити виробничі й збутові можливості, а й адаптувати бізнес до умов конкретного ринку. У ряді країн законодавство передбачає, що доступ для іноземних фірм можливий лише через створення спільних виробничих майданчиків із локальними партнерами. Навіть у розвинених державах зустрічаються випадки стимулювання іноземних компаній до організації спільного виробництва.

Інвестиційна стратегія, у свою чергу, базується на розміщенні власного капіталу за кордоном з метою створення локальних виробничих, логістичних або складських потужностей. Така форма інтеграції підприємства у зовнішньоекономічну діяльність дає змогу максимально ефективно задіяти наявні ресурси. Перевагами є скорочення витрат за рахунок нижчої вартості трудових чи сировинних ресурсів, зменшення логістичних витрат і використання податкових або інвестиційних стимулів, що надаються урядами приймаючих країн.

Отже, вихід компаній на міжнародні ринки є стратегічною необхідністю в умовах глобалізації, що відкриває можливості для бізнесу будь-якого масштабу. Мотивація до інтернаціоналізації охоплює як економічні фактори (зростання прибутковості, масштабування виробництва, диверсифікація ризиків), так і стратегічні цілі (продовження життєвого циклу продуктів, доступ до технологій, розширення ринкового впливу та формування глобального іміджу). Проте реалізація цих переваг вимагає дотримання критичних передумов: від фінансової стійкості та адаптованого товарного портфелю до відповідності міжнародним стандартам якості, екології та комунікації. Паралельно існують значні перешкоди, особливо актуальні для українських компаній у сучасних умовах: високі витрати на просування, дефіцит кваліфікованих кадрів, складність пошуку партнерів, а такі фактори ризику структуруються за

джерелом походження (зовнішній/внутрішній ринок, внутрішньофірмові) та характером впливу (стимули/бар'єри), що формує комплексну систему обмежень і стимулів для прийняття рішень щодо інтернаціоналізації.

Основними способами входження на закордонні ринки є експорт, кооперація у форматі спільного підприємництва та реалізація інвестиційних проєктів за кордоном.

1.2 Стратегії виходу компаній на міжнародний ринок

Представлений в попередньому підрозділі даного дослідження аналіз актуальності, мотивації та бар'єрів виходу на міжнародні ринки підкреслив, що успішна інтернаціоналізація вимагає не лише усвідомлення потенційних вигод, але й стратегічно обґрунтованого вибору форми присутності на зарубіжному ринку. Саме тому подальший аналіз зосереджується на стратегіях виходу компаній на міжнародний ринок як інструменті реалізації їх міжнародних амбіцій.

В діловій та науковій літературі для визначення відповідного економічного явища використовуються такі взаємопов'язані, але, на нашу думку, не тотожні поняття як: «міжнародні стратегії», «глобальні стратегії», «транснаціональні стратегії» та «стратегії виходу компаній на міжнародний ринок» тощо.

Так, зокрема, Р. Гріффін і М. Пастей міжнародні стратегії розглядають як комплексну основу досягнення фундаментальних задач бізнес-структури на зарубіжних ринках [15, с. 543]. При цьому в якості недоліків такого трактування даного явища можна вказати занадто загальне та абстрактне формулювання; відсутність пояснення, чим міжнародна стратегія принципово відрізняється від внутрішньої; відсутність класифікаційної перспективи, тоді як в сучасному менеджменті міжнародні стратегії щонайменше поділяють на: глобальні стратегії (єдині стандарти на всіх ринках); мультидоместичні (адаптація до кожного локального ринку); транснаціональні (поєднання

глобальної інтеграції та локальної чутливості); міжнародні (обмежена адаптація, експорт знань з материнської компанії).

О. О. Охріменко [15] міжнародні стратегії розглядає просто як один із видів стратегії розвитку, що є занадто загальним і спрощеним та створює низку концептуальних та практичних недоліків. Так, зокрема, таке формулювання не розкриває унікальності міжнародної стратегії, яка полягає у веденні бізнесу в умовах багатонаціонального середовища, культурного різноманіття, правових відмінностей та глобальної конкуренції. Також відбувається ігнорування структурних рівнів стратегічного управління, оскільки у міжнародному стратегічному менеджменті чітко розрізняють: стратегії входу на ринок (*entry strategies*); глобальні конкурентні стратегії; регіональні адаптаційні підходи. Таке визначення також не дозволяє провести чітку класифікацію міжнародних стратегій (глобальна, мультинаціональна чи транснаціональна; стандартизація чи адаптація; центр периферії чи інтеграція тощо).

П. Гхосал міжнародні стратегії розглядає як довгостроковий план, який окреслює кроки та процедури, необхідні для досягнення своїх цілей на світовому ринку [24]. Звичайно й дане визначення не позбавлене певних недоліків серед яких можна відзначити: надмірну спрощеність і функціоналізм; відсутність згадки про специфіку міжнародного середовища та класифікаційної цінності; відсутність динамічного виміру тощо.

Таким чином, можна узагальнити дані думки й стверджувати, що міжнародні стратегії – це інтегрований та довгостроковий план управління, що визначає сукупність цілей, шляхів та механізмів їх досягнення компанією в умовах багатонаціонального, культурно різноманітного, правового та глобального конкурентного середовища. Вони охоплюють цілеспрямовані дії щодо вибору та входження на зарубіжні ринки, розподілу ресурсів та координації діяльності з метою створення стійких конкурентних переваг. Міжнародні стратегії принципово відрізняються від внутрішніх необхідністю управління «відповідальністю чужинця» (*liability of foreignness* – сукупність додаткових витрат і ускладнень, з якими стикаються іноземні компанії під час

роботи на новому ринку лише через свій статус «нерезидента», зокрема, за рахунок відмінностей у законодавстві, мовних та культурних бар'єрів, несприятливого ставлення з боку споживачів і органів влади, а також непоінформованості щодо місцевого ринку) та «відповідальністю аутсайдера» (liability of outsider – комплекс додаткових труднощів і витрат, які виникають у компанії, що виходить на новий іноземний ринок, через відсутність належних контактів, стосунків та включення у місцеві ділові мережі), а також адаптацією до специфічних політико-економічних, соціокультурних та технологічних умов приймаючих країн.

Залежно від ступеня глобальної інтеграції та локальної чутливості, міжнародні стратегії класифікуються щонайменше на: глобальні (єдині стандарти), мультидоместичні (адаптація до локального ринку), транснаціональні (поєднання інтеграції та чутливості) та міжнародні (експорт знань з материнської компанії). Відповідно терміни «міжнародні стратегії», «глобальні стратегії», «транснаціональні стратегії» є тотожними й відрізняються лише різним рівнем охоплення стратегічного варіанту вибору потенційних клієнтів.

В свою чергу С. І. Плотницька розглядає «стратегії виходу компаній на міжнародний ринок» як одну із стратегічних альтернатив міжнародного маркетингу [32, с. 28].

Відповідно можна прийти до висновку, що «міжнародні стратегії компанії» (international strategies) – це більш широке поняття, яке охоплює загальний підхід компанії до ведення діяльності на глобальному рівні після (або паралельно з) виходу на іноземні ринки, тоді як «стратегії виходу на міжнародний ринок» (entry strategies) – це всього лише специфічна підкатегорія міжнародної маркетингової стратегії, яка стосується початкового етапу інтернаціоналізації бізнесу – тобто способу входу компанії на закордонний ринок.

Щодо змісту терміну «стратегія виходу підприємства на міжнародний (зовнішній) ринок», варто зазначити, що будь-якої істотної плутанини у його трактуванні не виникає, тому, на наш погляд, прийнятним є варіант

трактування даного явища А. Морозової, яка розглядає це поняття як певну інституційну модель присутності та діяльності компанії на іноземному ринку, що формується задля реалізації її довгострокових цілей [34].

Натомість сам комплекс міжнародної маркетингової стратегії формується з низки основних і додаткових складових, кожна з яких містить у собі окремі можливі варіанти стратегічних рішень та відповідні інструменти для їх реалізації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії компанії

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи маркетингової стратегії	Додаткові елементи маркетингової стратегії на зарубіжних ринках
Корпоративний	Стратегія зростання Портфельна стратегія Конкурентна стратегія бізнесу	Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок Стратегія географічної детермінованості Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	Стратегія охоплення ринку Стратегія позиціонування Стратегія конкурентної поведінки	Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	Товарна стратегія Цінова стратегія Збутова стратегія Стратегія просування	Стратегія стандартизації комплексу маркетингу Стратегія адаптації комплексу маркетингу

Джерело: узагальнено автором за [23]

В той же час, як показують дані, представлені в табл. 1.2, ключовим компонентом міжнародної бізнес-стратегії є стратегія проникнення на закордонні ринки, що становить основну базу для даної кваліфікаційної роботи.

Проаналізувавши сутність досліджуваного терміну, вважаємо, що формування ефективних стратегій виходу на міжнародні ринки має ґрунтуватися й на глибокому розумінні теоретичних моделей інтернаціоналізації, які пояснюють логіку вибору конкретних інституційних форм присутності компаній за кордоном.

Сьогодні ключовими концептуальними підходами, що становлять наукову основу класифікації стратегій та обґрунтовують їх еволюцію, є:

- модель процесу інтернаціоналізації бізнесу Uppsala Model з її акцентом на поступовому нарощуванні зобов'язань від експорту до прямих інвестицій через механізм «психічної дистанції»;
- еkleктична парадигма (OLI) Дж. Даннінга, яка визначає умови для прямих інвестицій через критерії власних, локаційних та інтерналізаційних переваг;
- теорія трансакційних витрат Баклі-Кассона, що обґрунтовує вибір між ринковими та ієрархічними формами контролю;
- модель конкурентних переваг Портера як основа для створення унікальної вартості на глобальному рівні.

Так, зокрема, на думку J. Johanson та J.-E. Vahlne, розробників моделі процесу інтернаціоналізації Uppsala Model (або Uppsala Internationalization Model) [Arvidsson], інтернаціоналізація бізнесу має поступовий характер й тому нові гравці рідко одразу обирають високоризикові стратегії. Так, на їх думку, компанії розпочинають свій вихід на міжнародний ринок з виходу на культурно та географічно близькі ринки («психічна дистанція»), використовуючи низькоресурсні методи (експорт), і лише з часом переходять до складніших форм (прямі інвестиції).

При цьому варто відзначити, що за період з 1977 по 2009 роки дана модель (теорія) еволюціонувала від базової «Ванільної версії» (Vanilla version) до «Мережевої версії» (Network version). Обидві версії розглядають «аспекти стану» (State aspects) та «аспекти змін» (Change aspects) у процесі інтернаціоналізації (рис. 1.5), однак основна ідея базової версії полягає в тому, що компанії інтернаціоналізуються поступово, збільшуючи свої зобов'язання на зарубіжних ринках у міру накопичення досвіду та знань про ці ринки. Натомість «мережева версія» акцентує роль «міжфірмових зв'язків» (альянсів, партнерств) для доступу до ресурсів, ринкових знань та зниження ризиків, що особливо актуально для високотехнологічних галузей.

Натомість еклектична парадигма Даннінга (OLI Paradigm), запропонована Дж. Даннінгом [Dunning], пропонує об'єднуючу основу для розуміння обсягу та структури діяльності, що належить іноземним компаніям та є ключовою для обґрунтування вибору між спільним підприємством, поглинанням чи ліцензуванням й визначає три умови для прямих інвестицій за кордоном:

- наявність «власних переваг» (Ownership – унікальних активів або можливості компанії, що дають конкурентну перевагу на міжнародному ринку і не доступні місцевим фірмам на зразок специфічних технологій, бренду, ноу-хау);
- «локаційних переваг» (Location – вигоди від функціонування на цільовому ринку з рахунок його ринкового розміру, дешевої робочої сили, логістики);
- «інтерналізаційних переваг» (Internalization – мотивів до того, щоб контролювати діяльність у власній структурі замість передачі її через ринок, тобто відповіді на питання «чому вигідніше контролювати актив самому, а не ліцензувати»; такими мотивами є уникнення трансакційних витрат, захист інтелектуальної власності, контроль якості, збереження репутації компанії, забезпечення синергії з основною діяльністю) [52].

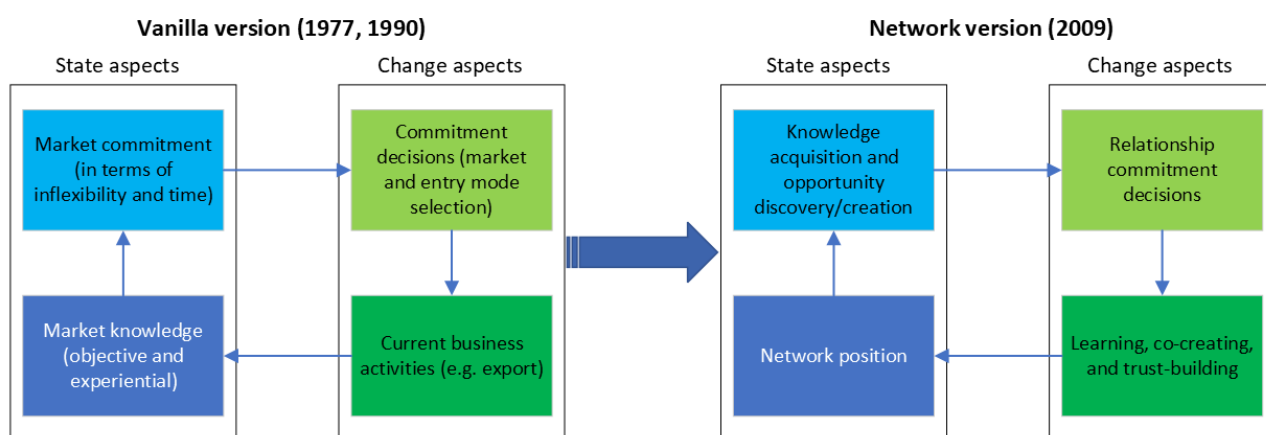


Рисунок 1.5 – Перегляд моделі процесу інтернаціоналізації Uppsala

Джерело: [41]

Ще однією теорією, що походить з Університету Редінга, й домінує у

сфері інтернаціоналізації бізнесу, є теорія транзакційних витрат (Transaction Cost Theory), розроблена Р. Buckley та М. Casson. Відповідно до даної теорії пропонується вибирати ту стратегію виходу на зарубіжні ринки, яка мінімізує витрати на пошук партнерів, укладання угод, контроль якості та захист активів [54]. Однак, варто зразу відзначити, що дослідження транзакційних витрат взагалі як економічного феномену належить Р. Coase, О. Williamson та У. Benkler [34], тоді як Р. Buckley та М. Casson лише акцентувати свою увагу на впливі відповідного явища на міжнародну діяльність бізнесу.

Доволі важливою в процесі обрання стратегії інтернаціоналізації бізнесу є й теорія конкурентних переваг Портера (Porter's Competitive Advantage) [44, 1990], котра пояснює чому компанії інвестують у R&D для підтримки глобальної конкурентоспроможності й підкреслює, що успіх на міжнародних ринках залежить від здатності компанії створювати «унікальну вартість» через: диференціацію продукту/послуги, лідерство у витратах, фокусування на ніші.

Також варто відзначити, що участь компаній у міжнародній діяльності може відбуватися як шляхом прояву власної ініціативи, так і під впливом зовнішніх запитів.

Так, зокрема, вибір конкретної моделі інтернаціоналізації підприємства зумовлюється комплексом взаємопов'язаних чинників, які поділяються на кілька груп:

- внутрішні характеристики компанії охоплюють її масштаб, ступінь доступу до ключових ресурсів (фінансових, людських, інформаційних), попередній досвід виходу на зовнішні ринки, а також особливості самого продукту або послуги, які можуть обумовлювати специфіку ринкової адаптації;
- зовнішнє середовище формує інституційні та економічні умови реалізації стратегії: культурні розбіжності між країнами, політичні чи економічні ризики, розміри та темпи зростання потенційного зарубіжного ринку, торговельні бар'єри, конкурентна насиченість, наявність і вартість необхідної сировини та робочої сили, а також участь країни в регіональних або глобальних інтеграційних союзах;

- властивості самої стратегії можуть визначатися бажаним рівнем контролю над операціями, допуском до ризику з боку компанії, а також необхідною гнучкістю в управлінні та реагуванні на зовнішні зміни;

- особливості контрактних або інвестиційних угод включають такі аспекти, як природа технологічних знань, які передаються (ноу-хау), специфіка матеріальних і нематеріальних активів, ризики опортуністичної поведінки партнерів, частота й вартість транзакцій.

При цьому сам процес інтернаціоналізації бізнесу може мати активну й пасивну форми.

Натомість пасивна інтернаціоналізація передбачає, що імпульсом до виходу за кордон стають звернення інших учасників ринку – це можуть бути партнери з числа місцевих компаній-експортерів, закордонних імпортерів чи іноземних виробників, які виступають із пропозицією організувати поставки продукції, передачу технологій чи спільне виробництво. У такому разі ініціатива йде від зовнішніх гравців, а сама компанія скоріше реагує на зовнішні запити й адаптується до умов та стратегії, визначеної активнішою стороною співпраці.

Також варто відзначити, що різні автори по-різному підходять й до класифікації стратегій інтернаціоналізації бізнесу. Найвживанішим на сьогодні є поділ на три основні категорії, кожна з яких відрізняється стратегічними намірами, структурою бізнесу (від концентрації до диверсифікованості), темпами виходу на закордонні ринки, рівнем контролю, ступенем залучення, ризикованістю, гнучкістю та можливостями для накопичення міжнародних знань і досвіду:

- торговельні (експортні) стратегії, які передбачають виготовлення продукції чи надання послуг усередині країни з наступним експортом на інші ринки;

- кооперативні (контрактні, договірні) – об'єднують форми співпраці з місцевими незалежними компаніями через різноманітні контракти (наприклад, угоди про управління, передачу ліцензій, контрактне виробництво, франчайзинг, спільні підприємства тощо), що передбачає перенесення

виробничої діяльності за кордон;

- ієрархічні (інвестиційні) стратегії – зосереджуються на власній організації виробництва на іноземному ринку шляхом створення компанії, яка повністю або переважно контролюється міжнародною корпорацією [Плотницька].

У фаховій літературі стратегії виходу на міжнародні ринки зазвичай групують таким чином: експортні стратегії, коопераційні форми взаємодії та інтеграційні підходи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Критерій	Непрямий експорт		Прямий експорт			Кооперація			Інтеграція		
	Експортні агенти / комісіонери	Національні посередники-експортери	Закордонний відділ продажу	Зарубіжний дистриб'ютор чи агент	Дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном	Ліцензійні угоди, франчайзинг	Виробництво за контрактом	Управління за контрактом	Спільне підприємство	Дочірнє підприємство	Філія
1. Стратегічна мета	доступ до ринків збуту, економічні ефекти розвитку				доступ до ринків збуту, доступ до ресурсів, економічні ефекти розвитку, доступ до преференцій						
2. Швидкість виходу	висока				середня				низька		
3. Стадія бізнес-циклу за кордоном	стадія розподілу					стадія виробництва і стадія розподілу			стадія виробництва з / без розробки і стадія розподілу		
4. Рівень капіталовкладень за кордоном	низький				залежно від ступеня участі	від низького до середнього			залежно від ступеня участі: від середнього до дуже високого		
5. Прямі інвестиції	відсутні				присутні	відсутні			присутні		
6. Рівень контролю за кордоном	відсутній	низький			середній				високий		
7. Рівень ризиків	низький	середній		високий	середній			від середнього до дуже високого			
8. Залучення до ринку	практично відсутнє	низьке		середнє				високе	дуже високе		

Джерело: [1; 10; 12; 20; 27; 40; 59]

Натомість за результатами опрацювання низки джерел [19] нами запропоновано власний підхід до класифікації інтеграційних стратегій міжнародної діяльності (додаток А табл. А.2).

Відповідно можна зробити висновок, що компанії мають широкий вибір стратегій залежно від ступеня глобалізації, способу виходу на ринок, рівня стандартизації та управлінської орієнтації. Кожна стратегія має власні переваги (масштабування, адаптація, баланс ефективності, локальна відповідність) і недоліки (організаційна складність, високі витрати, ризики втрати контролю чи невдачі). Ефективний вибір стратегії залежить від цілей компанії, ринкових умов і здатності до інтеграції.

Беручи до уваги, що для вітчизняних компаній ключовими факторами при виборі стратегії виходу на міжнародні ринки є обсяг капіталовкладень за кордоном та швидкість освоєння нових ринків, слід підкреслити, що найекономічнішим і водночас найшвидшим методом є експорт, як прямий, так і непрямий.

В межах експортної стратегії продукція виготовляється в країні походження й потім поставляється на зовнішні ринки у первісному або адаптованому вигляді. Цей підхід дозволяє мінімізувати зміни в асортименті, уникнути великих інвестиційних витрат та знизити ризики при виході на нові ринки, забезпечуючи простоту управління. Проте, експортування не звільняє від дотримання санітарних, фітосанітарних норм та технічних стандартів, а також не відкриває доступу до урядових програм підтримки місцевих виробників.

На відміну від експорту, при створенні спільних підприємств формується партнерство з іноземними суб'єктами, що дозволяє розташувати виробничі потужності на території іншої країни та користуватися перевагами локального виробництва.

Прямі іноземні інвестиції є найбільш капіталомістким способом виходу на зовнішній ринок, але при цьому вони дають змогу повністю контролювати інвестиції, встановлювати міцні зв'язки з місцевими органами влади, клієнтами,

постачальниками та дистриб'юторами. Цей спосіб також дозволяє зекономити завдяки використанню дешевшої робочої сили, місцевих пільг чи зниженню транспортних витрат, а також створює позитивний імідж завдяки створенню робочих місць у країні перебування.

Отже, кожен з описаних способів має свої сильні і слабкі сторони, і вибір залежить від конкретних умов діяльності підприємства. Як зазначає О. Кириченко, вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить передусім від ролі та ступеня впливу зовнішньоекономічної діяльності в загальній діяльності компанії. Якщо ця діяльність має незначний внесок, то не має сенсу інвестувати значні ресурси в розробку спеціалізованої зовнішньої стратегії. Натомість зі зростанням обсягів і конкуренції на світових ринках актуальним є формування комплексної системи міжнародного стратегічного маркетингу й менеджменту, що охоплює розробку, впровадження та контроль за стратегією.

Серед основних причин, що заважають успішній реалізації обраних стратегій, фахівці виділяють недостатньо якісний аналіз, помилкові висновки, непередбачувані зміни в зовнішньому оточенні, а також відсутність залученості внутрішніх ресурсів, зокрема персоналу.

На противагу цьому, успіх реалізації забезпечують чітко визначені цілі, інформованість співробітників про переваги виходу на міжнародний ринок, наявність детального плану дій та ресурсного забезпечення.

Вибираючи стратегічний розвиток, слід орієнтуватися на конкурентні переваги компанії. Залежно від наявних бар'єрів і сильних сторін, підприємства поділяються на сильні та слабкі.

Для сильних компаній рекомендовано максимально скористатися лідерськими позиціями, розширювати діяльність у нових напрямках і, у випадку стагнації, звернути увагу на диверсифікацію. Слабші компанії повинні зосередитися на стратегіях зростання.

З усталеної практики випливає, що бізнес часто починає діяльність на закордонних ринках з непрямого експорту, згодом переходить до прямого, а з часом розвиває виробництво безпосередньо на іноземній території. Кожен

наступний крок пов'язаний із зростанням зобов'язань та ризиків, але й потенційним збільшенням прибутку. Беручи до уваги, що для вітчизняних підприємств основними критеріями при виборі стратегії виходу на міжнародний ринок є обсяг капіталовкладень за кордоном і швидкість виходу, слід зазначити, що найекономнішими та швидкими методами є прямий і непрямий експорт.

За експортною стратегією компанія виробляє продукцію у своїй країні та постачає її на закордонні ринки без або з незначними змінами. Цей підхід дозволяє мінімізувати зміни у продуктовому портфелі, уникнути великих інвестиційних витрат і знизити ризики при запуску на нові ринки, водночас забезпечуючи простоту управління. Втім, експорт не звільняє від виконання санітарних, фітосанітарних та технічних вимог, а також не надає доступу до державної підтримки місцевих виробників.

На відміну від експорту, створення спільних підприємств передбачає партнерство з іноземними фірмами та розміщення виробництва безпосередньо за кордоном, що забезпечує доступ до переваг місцевого виробництва.

Стратегія прямих інвестицій є найвищовартісною, але вона дозволяє повністю контролювати інвестиції, будувати міцні взаємовідносини з владою, клієнтами та постачальниками країни розташування, економити за рахунок дешевшої робочої сили і сировини, а також покращувати імідж, створюючи робочі місця.

Отже, кожен із способів має свої переваги і недоліки, а вибір залежить від конкретних умов діяльності. Як зазначає О. Кириченко, ухвалення стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від ролі зовнішньоекономічної діяльності у загальній діяльності компанії: якщо вона має незначний внесок, розробка спеціальної стратегії може бути недоцільною. Але зі зростанням масштабів і конкуренції важливо впроваджувати комплексний підхід до міжнародного маркетингу та менеджменту, який передбачає розробку, впровадження та контроль стратегії.

Серед перешкод на шляху реалізації стратегій виділяють недосконалий

аналіз, швидкі зміни зовнішнього середовища і низький рівень залученості внутрішніх ресурсів, особливо персоналу.

Успіх же забезпечують чіткі цілі, поінформованість співробітників про переваги виходу на міжнародні ринки, наявність детального плану дій та ресурсної бази.

Обираючи напрямок розвитку, до уваги беруть конкурентні переваги компанії. Підприємства поділяють на сильні та слабкі залежно від наявних бар'єрів і потенціалу.

Сильним фірмам рекомендують максимально використати свої лідерські позиції, розширити бізнес у нових напрямках і за потреби диверсифікуватися. Слабкі компанії мають орієнтуватися на стратегії зростання.

Практика показує, що підприємства здебільшого починають з непрямого експорту, далі переходять до прямого, а згодом розвивають виробництво на закордонних ринках. Кожен наступний крок супроводжується більшими зобов'язаннями та ризиками, але водночас відкриває потенціал для підвищення прибутковості.

В загальному ж вигляді управління виходом компанії на зарубіжний (міжнародний) ринок здійснюється у декілька етапів. При цьому алгоритм їх проходження має наступний вигляд (рис. 1.6).

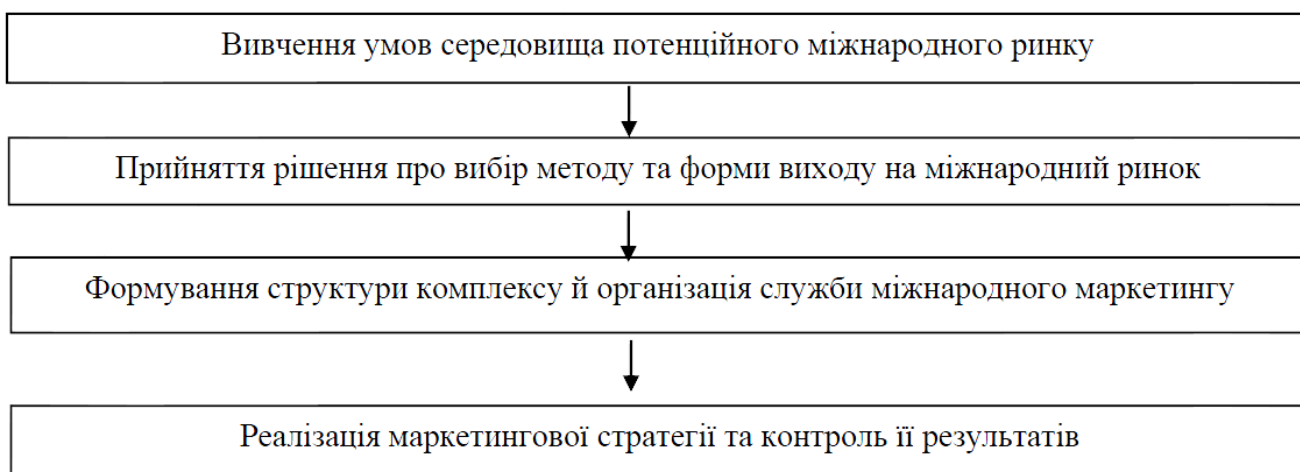


Рисунок 1.6 – Етапи виходу компанії на зарубіжний (міжнародний) ринок

Джерело: [46, с. 143]

Таким чином, міжнародні стратегії, які охоплюють форми виходу, розподіл ресурсів і координацію діяльності, мають суттєві відмінності від внутрішніх через специфіку зовнішніх ринків і виклики, з ними пов'язані. Ключовими формами є експорт (прямий і непрямий), кооперативні стратегії (спільні підприємства, ліцензування, франчайзинг) та інвестиційні стратегії (створення дочірніх компаній, прямі іноземні інвестиції), кожна з яких характеризується різним рівнем ризиків, контролю, інвестицій та адаптації.

Теоретичні підходи, такі як Uppsala Model з її акцентом на поступовому нарощуванні зобов'язань, еклектична парадигма Даннінга (OLI), теорія трансакційних витрат та модель конкурентних переваг Портера, дають глибоке розуміння логіки вибору стратегій та допомагають побудувати ефективний процес виходу на зовнішні ринки.

Практичною рекомендацією є врахування масштабів зовнішньоекономічної діяльності при розробці стратегії: на початковому етапі оптимальними є менш ресурсозатратні форми виходу, з подальшим переходом до більш складних і капіталомістких форм відповідно до зростання потенціалу і амбіцій компанії.

1.3 Методологічні підходи до оцінки привабливості міжнародних ринків та потенціалу компанії

В умовах постійних змін у світовій економіці, зростання конкуренції та різноманітності політико-економічних, соціокультурних і нормативних факторів, ретельний аналіз ринкових можливостей і внутрішніх ресурсів компанії стає необхідною передумовою для мінімізації ризиків та максимізації вигод від виходу на нові території. Системний і комплексний підхід до відповідної оцінки дозволяє не лише виявити перспективні сегменти міжнародного ринку, але й адекватно адаптувати стратегії розвитку із врахуванням реальних конкурентних переваг і обмежень компанії.

Один із таких підходів до оцінки привабливості міжнародних ринків описаний в роботі Т. Харчук. на її думку ухвалення рішення з приводу виходу на міжнародний ринок ґрунтується на певному алгоритмі дій (рис. 1.7).

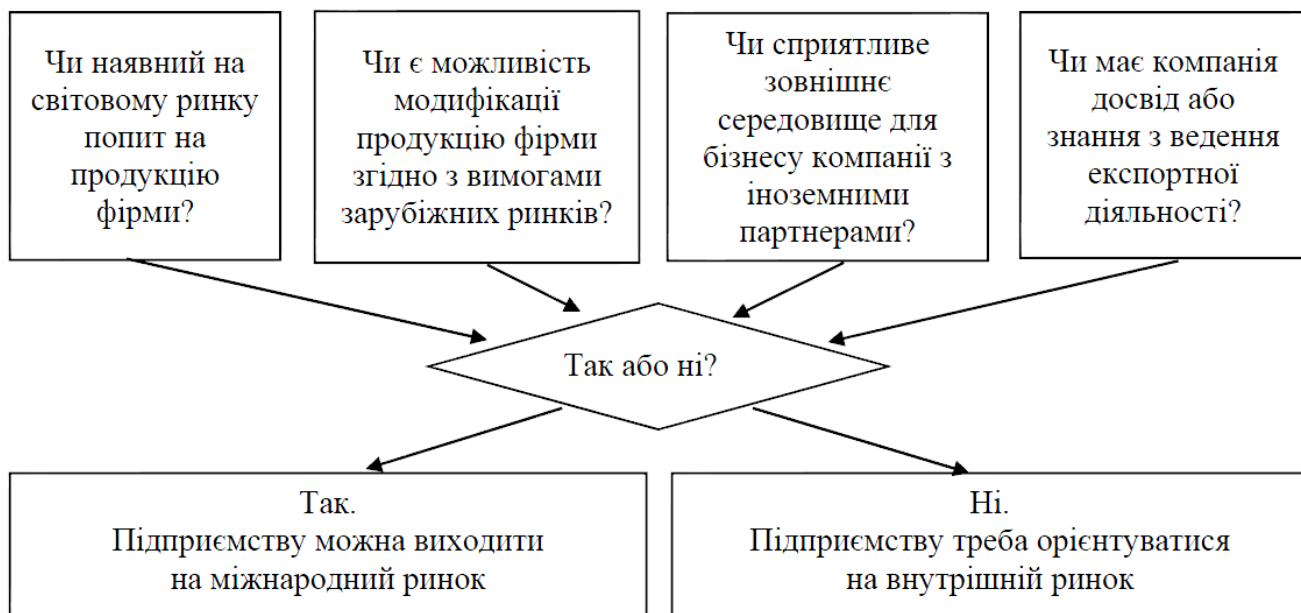


Рисунок 1.7 – Етапи прийняття рішення про вихід компанії на зарубіжний (міжнародний) ринок

Джерело: розроблено авторами на основі [71, с. 14]

Однак, на нашу думку, дана схема прийняття рішень про міжнародну експансію є надмірно спрощеною й містить низку значних недоліків, оскільки пропонує бінарну модель «так/ні», що не враховує складність реального бізнес-середовища та різноманітність стратегій виходу на зовнішні ринки.

Варто також відзначити, що дана схема не містить кількісних критеріїв. Відповідно не зрозуміло який рівень попиту вважається достатнім чи прийнятним. Також дана схема не враховує такі критично важливі аспекти, як фінансові, людські та часові ресурси, необхідні для виходу на міжнародний ринок. Вона не оцінює потенційні ризики: політичні, економічні, культурні, правові та ризики конкуренції. Запропонований автором механізм не враховує й альтернативні стратегії такі як експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств або вкладення прямих іноземних інвестицій.

Дана схема не включає аналіз конкурентного середовища на зарубіжних ринках, що є критичним фактором успіху. Навіть за наявності попиту, висока конкуренція може зробити вихід на ринок економічно не вигідним.

Варто відзначити, що в роботі С. І. Плотницької певні негативні аспекти усунуто (запропоновано комплексний підхід та врахування маркетингових аспектів, є фокус на цілях та ризиках), але й дана схема обрання ринку для зарубіжної експансії не позбавлена певних недоліків (рис. 1.8).

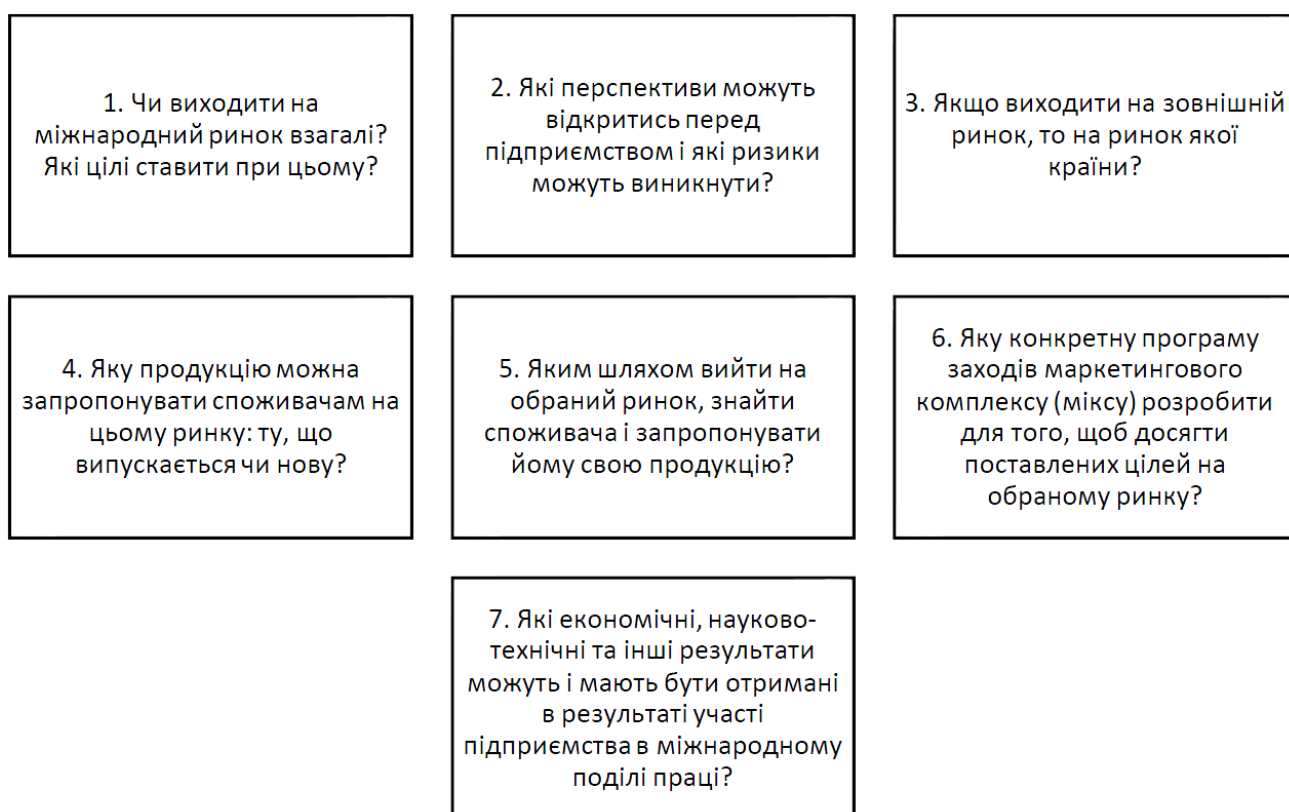


Рисунок 1.8 – Перелік основних питань, що постають перед підприємством, яке планує вихід на зарубіжні ринки

Джерело: [57, с. 13]

Однак, в якості недоліків варто відзначити, що запропонована схема ставить правильні питання, але не надає методології для пошуку відповідей щодо того як оцінити «перспективи та ризики» або як «вибрати країну»; не передбачено, що процес прийняття рішень рідко є лінійним, а компанії можуть повернутися до попередніх етапів, якщо на наступних виявляться нові дані.

недоліком даного алгоритму є відсутність гнучкості. оскільки дана схема не враховує різних стратегій виходу на ринок й недостатній фокус на ресурсах.

Натомість В. П. Мазуренко та Ю. В. Гойнік вважають, що в привабливість міжнародних ринків визначається як ступінь відповідності факторів ринкового середовища, інформованості про нього та можливості реалізації економічних інтересів підприємства [44].

Для вибору найбільш пріоритетних ринків, на їх думку, потрібно всі ринки ранжувати за такими критеріями як: розмір ринку (зокрема оцінюються обсяг споживання та продажів), динаміка зростання ринку, витрати на ведення справ (вартість логістики, інфраструктури та операційної діяльності), конкурентні переваги (наявність у компанії таких переваг як унікальний продукт, технологія чи бренд), ступінь ризику тощо.

При цьому дані автори систематизують всі підходи до вибору зовнішнього ринку на три основні групи, які різняться за глибиною обґрунтування та рівнем ризику:

- суб'єктивний підхід, який ґрунтується на інтуїції, особистому досвіді, очікуваннях та емоційному ставленні осіб, що приймають рішення;
- дискретний підхід – базується на аналізі 2-3 найбільш важливих показників або критеріїв (наприклад, розмір ринку, динаміка зростання, власні конкурентні переваги, доступність та стабільність), які повинні відповідати цілям компанії, об'єктивно характеризувати ринок та бути перевіреними. При цьому одним із різновидів даного підходу є дискретно-матричний підхід, який оцінює ринки за трьома критеріями (привабливість ринку, власні конкурентні переваги та ризик) й на основі цих оцінок будується матриця для візуалізації та прийняття рішень (рис. 1.9). До цього підходу відносяться матриці «можливості-ризик» (метод Борга-Ворнера) та «привабливість країни – конкурентоспроможність компанії» (матриця Форда);
- комплексний підхід - передбачає всебічний аналіз та кількісну оцінку ринку за великою системою показників.

Згідно з методикою, розробленою директором Інституту маркетингу

Л. Сабо, при порівнянні різних ринків застосовують низку параметрів, серед яких найбільш розповсюдженими є: розмір (ємність) ринку у доларах США; темпи зростання торгівлі новим товаром у відсотках на рік; перспективи ринку на найближче десятиліття; сезонні коливання продажів; ціна товару на ринку; споживче ставлення до товару; рівень необхідності товару; частота здійснення покупок; оцінка споживачами специфічних характеристик продукту (зовнішнього вигляду, смаку, запаху); ставлення торговельних посередників до товару; ступінь відповідності упаковки вимогам як споживачів, так і посередників; конкурентні умови; а також обсяг маркетингових досліджень, необхідних для адаптації товару до ринкових умов. Для кожного з перелічених параметрів передбачена шкала оцінювання характеристик і відповідні бальні коефіцієнти [49].

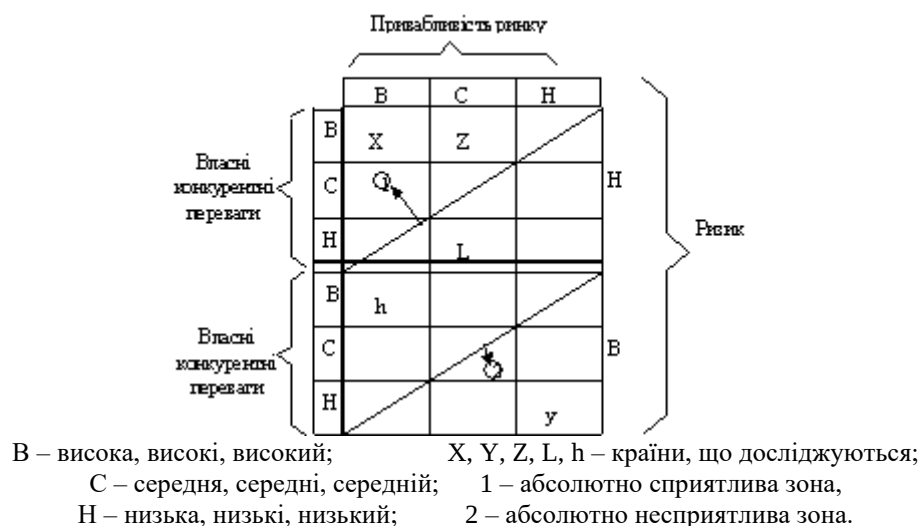


Рисунок 1.9 – Матриця визначення найбільш ефективного для фірми зовнішнього ринку

Джерело: [67]

У світовій практиці міжнародного бізнесу в свою чергу сформувався комплекс методологічних підходів, які дозволяють здійснювати системну й глибоку аналітику як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства. Зазначені підходи охоплюють як макро-, так і мікрорівень аналізу й застосовуються транснаціональними корпораціями, міжнародними

консультантами, експортно-кредитними агентствами та інвесторами.

У контексті оцінки привабливості зарубіжних ринків одним із найпоширеніших інструментів є PESTLE-аналіз (іноді в літературі також використовується назва PEST- чи STEP-аналіз), який дозволяє проаналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, що формують макросередовище країни [72].

У політичному аспекті ключову роль відіграє державна підтримка інновацій через гранти й податкові стимули, що сприяє впровадженню цифрових платформ, штучного інтелекту та Big Data в маркетингові процеси.

Економічні умови, зокрема рівень ВВП, інфляція, купівельна спроможність і доступ до фінансування, впливають на можливості компаній розвивати інноваційні рішення. Високий рівень конкуренції стимулює підприємства до впровадження нестандартних стратегій просування, зокрема інноваційного ціноутворення та персоналізованих підходів до споживача.

Соціальні зміни, зокрема зміна поведінки споживачів, зростання попиту на персоналізовані й екологічні продукти, а також зростання цифрової грамотності, обумовлюють активне застосування аналітики, ІІІ та цифрових платформ у маркетингових кампаніях.

Технологічний розвиток, включаючи автоматизацію, використання CRM-систем, програматик-рекламу та інвестиції у дослідження й розробки, відкриває нові можливості для бізнесу.

Правові обмеження щодо реклами, захисту персональних даних і прав інтелектуальної власності впливають на вибір і застосування маркетингових технологій.

У свою чергу, зростання попиту на екологічно відповідальні рішення й «зелені» продукти вимагає від компаній адаптувати маркетингові повідомлення до очікувань споживачів, використовуючи сертифікації, екопакування та сталу комунікацію.

Додаткову глибину надає модель CAGE, запропонована П. Гемаватом, яка акцентує увагу не лише на географічній, а й на культурній,

адміністративній і економічній «відстані» («дистанції») між країною базування компанії та потенційним цільовим ринком [53]. При цьому культурна дистанція враховує мовні, релігійні, ціннісні й соціальні відмінності, які можуть суттєво вплинути на сприйняття продукту чи маркетингових підходів. Адміністративна дистанція визначається політичними відносинами між країнами, схожістю правового середовища, торгівельними угодами, тарифами, протекціонізмом та стабільністю інституцій. Географічна відстань охоплює фізичну доступність ринку, інфраструктуру, транспортну мережу, природні бар'єри та кліматичні умови. Нарешті, економічна дистанція відображає відмінності у рівні добробуту, купівельній спроможності, витратах на ресурси та ступені розвитку економік.

В цілому модель CAGE дозволяє проаналізувати ризики й витрати, пов'язані з міжнародною експансією, а також обґрунтовано обрати ринки, які є найбільш перспективними з точки зору подібності до країни базування компанії або рівня доступності, тим самим підвищуючи шанси на успішну адаптацію та ефективну присутність за кордоном.

Оцінку конкурентної позиції країни як середовища для ведення бізнесу дозволяє здійснити модель «ромба Портера», що враховує внутрішні факторні умови, попит, пов'язані галузі та структуру галузевої конкуренції [57].

Для системного порівняння привабливості кількох ринків та відповідної позиції компанії застосовується матриця GE/McKinsey, яка аналізує ринки за двома критеріями: рівнем їх привабливості (розмір, динаміка, рентабельність) та конкурентною силою підприємства. Крім того, компанії активно орієнтуються на індексні методики, зокрема Global Competitiveness Index, Ease of Doing Business, Global Innovation Index, Country Risk Ratings тощо. Ці інструменти використовуються для швидкої порівняльної оцінки умов ведення бізнесу в різних країнах. Для поетапного відбору ринків часто застосовується методика Global Market Screening [67], яка охоплює скринінг макрофакторів, галузевого середовища та ринкового потенціалу.

Разом із зовнішнім аналізом важливою є оцінка внутрішнього потенціалу

компанії до інтернаціоналізації. Один із провідних підходів у цьому напрямі – VRIO-аналіз, який дозволяє виявити унікальні, цінні та важко імітовані ресурси підприємства, що можуть забезпечити конкурентну перевагу на глобальному ринку [Білоконенко, Приймак]. Назва даного інструменту походить від чотирьох ключових критеріїв: V (Value / цінність) – можливість компанії створювати ресурс або можливу цінність для споживача та реагувати на ринкові можливості або загрози; R (Rarity / рідкісність) – унікальність і доступність ресурсу; I (Imitability / імітованість) – можливість копіювання; O (Organization / організація) – чи має компанія відповідну структуру, процеси та культуру для ефективного використання ресурсу.

При цьому якщо компанія відповідає всім чотирьом критеріям, вона може отримати довгострокову конкурентну перевагу.

SWOT-аналіз із міжнародною модифікацією дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства в контексті глобального середовища, а також ідентифікувати ризики та можливості на зовнішніх ринках. Компанії, які планують виходити на зовнішній ринок на ранніх етапах свого розвитку (так звані *born global*), використовують оцінки готовності до міжнародної експансії, зокрема методики *Export Readiness Assessment*, що враховують маркетингову, логістичну та управлінську спроможність до масштабування.

Комплексним підходом, який поєднує зовнішній і внутрішній аналіз, є OLI-парадигма Дж. Даннінга (Ownership, Location, Internalization), що оцінює наявність у компанії унікальних переваг (O), доцільність вибору конкретного ринку (L) та рівень контролю над міжнародною операцією (I).

Також дедалі більшого поширення набуває застосування логіки TAM–SAM–SOM при оцінці розміру доступного ринку в поєднанні з внутрішніми можливостями компанії його охопити (рис. 1.10). При цьому під аббревіатурою TAM (Total Addressable Market) мається на увазі загальний обсяг ринку, який відображає сукупний попит на продукт або послугу без урахування обмежень. Цей показник є орієнтиром для визначення максимальної можливої виручки в межах конкретної галузі й щоб його визначити необхідно помножити кількість

потенційних споживачів на середню вартість угоди протягом року, використовуючи для цього маркетингові дослідження та історичні дані компанії.

На відміну від попередньої складової, SAM (Serviceable Available Market) описує ту частину ринку, яку компанія здатна обслуговувати, враховуючи свої поточні ресурси, географічні межі, спеціалізацію та інші внутрішні можливості. SAM дає реалістичніше уявлення про ринок і дозволяє краще планувати маркетингову та операційну стратегію. Для його обчислення беруть до уваги лише ті сегменти TAM, які дійсно доступні компанії, і множать на очікувану середню вартість контракту.



Рисунок 1.10 – Модель TAM-SAM-SOM-аналізу

Джерело: [51]

Найвужчим з цих трьох показників є SOM (Serviceable Obtainable Market), який визначає реальний обсяг ринку, що може бути досяжним для компанії в умовах конкуренції, поточних позицій на ринку та ефективності її комерційної стратегії. SOM розраховується шляхом множення частки ринку за попередній період на відповідний показник SAM, що дозволяє оцінити потенційну долю виручки з урахуванням практичних обмежень.

Загалом, використання концепції TAM–SAM–SOM допомагає компаніям перевірити життєздатність бізнес-ідеї, точніше прогнозувати прибутковість і розумніше розподіляти ресурси, підкріплюючи стратегічне планування

обґрунтованими цифрами.

Таким чином, світова практика пропонує багаторівневу систему методологічних підходів, які в сукупності дозволяють: вибрати пріоритетні міжнародні ринки для виходу; оцінити ризики та бар'єри доступу до них; зіставити можливості компанії з вимогами середовища; розробити обґрунтовану стратегію інтернаціоналізації, враховуючи ресурсний потенціал, стратегічні цілі й конкурентні реалії.

І саме комплексне поєднання зовнішнього скринінгу з внутрішньою оцінкою готовності до експансії забезпечує ефективність прийняття стратегічних рішень у міжнародному бізнесі.

Висновки до розділу 1

Отже, в результаті опрацювання теоретичних засад формування стратегій виходу компаній на міжнародні ринки визначено, що процес виходу на міжнародні ринки є актуальним і необхідним етапом для сучасних компаній, що прагнуть розширити діяльність у глобальному масштабі, з урахуванням ключових мотивів та зовнішніх викликів. Систематизація існуючих стратегій виходу вказує на різноманітність форм реалізації міжнародної експансії, що включає експорт (прямий і непрямий), кооперативні стратегії (спільні підприємства, ліцензування, франчайзинг) та прямі інвестиції. Класифікації міжнародних стратегій, базовані на рівні глобальної інтеграції і локальної адаптації (глобальні, мультинаціональні, транснаціональні, міжнародні), дозволяють чіткіше розуміти вибір оптимального формату присутності на закордонних ринках. Методологічні підходи до оцінки привабливості міжнародних ринків і власного потенціалу компанії-експансіоніста включають комплексний аналіз зовнішніх політико-економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Важливими інструментами є такі моделі, як PESTLE-аналіз, матриця GE/McKinsey, VRIO та TAM–SAM–SOM, а також концепції Uppsala Model, еkleктична парадигма Даннінга (OLI).

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ NESTLÉ S.A. НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

2.1 Загальна характеристика та міжнародна діяльність NESTLÉ S.A.

Швейцарська компанія Nestlé S.A. є яскравим прикладом транснаціональної корпорації, яка поєднує різні стратегії виходу на міжнародні ринки. Компанія активно використовує прямі інвестиції, створюючи власні виробничі потужності у десятках країн світу, що дозволяє зменшити витрати й адаптувати продукцію до локальних потреб.

Паралельно Nestlé розширює діяльність через злиття й поглинання, купуючи сильні бренди на нових ринках, а також застосовує ліцензування й партнерські угоди, як у випадку зі Starbucks.

Водночас корпорація поєднує глобальні бренди на кшталт Nescafé чи KitKat із локальними продуктами, що відповідають культурним особливостям споживачів, реалізуючи принцип «glocalization». Завдяки комплексному використанню цих стратегій Nestlé не лише охопила понад 185 країн, але й закріпила лідерські позиції на світовому ринку, демонструючи, що успіх інтернаціоналізації залежить від гнучкого поєднання різних підходів, що й обумовило вибір даної компанії в якості об'єкта нашого дослідження.

Досліджуючи історію Nestlé S.A. варто відзначити, що дана компанія була заснована в 1866 році німецьким фармацевтом і кондитером Анрі Нестле, який розробив дитячі харчові суміші (Farine Lactée Henri Nestlé, «молочне борошно» – перший та історично найважливіший продукт, розроблений засновником компанії Nestlé) [63].

Початково компанія була заснована у Ве́ве (Швейцарія), де й сьогодні знаходиться її штаб-квартира [Херчі]. Паралельно з цим, у серпні того ж 1866 року в місті Шам (Швейцарія) брати зі США Ч. А. Пейдж і Д. Пейдж заснували конкуруючу компанію Anglo-Swiss Condensed Milk Company, яка спеціалізувалася на згущеному молоці. У наступні десятиліття обидва

підприємства активно розширювали свій бізнес по всій Європі та США.

З 1877 по 1878 рік обидві компанії, ставши прямими конкурентами, додали до свого асортименту продукти одне одного (Anglo-Swiss почала виробляти дитяче харчування, а Nestlé – згущене молоко). Натомість у 1905 році Nestlé об'єдналася зі своїм конкурентом Anglo-Swiss Condensed Milk Company та почала розширювати свою діяльність у США та Європі [68], що й обумовило формування сучасної корпоративної структури компанії [Вора] (додаток Б рис. Б.1). Натомість сучасна корпоративна архітектура Nestlé S.A. демонструє стратегічну гнучкість, що дає змогу компанії успішно оперувати в умовах різноманітного ринкового середовища. В основі цієї моделі лежить дивізіональний підхід, що синтезує географічні принципи управління з продуктовою спеціалізацією. Така конфігурація досягає оптимального співвідношення між централізованим керівництвом та регіональною автономією, що є вирішальним для оперативного реагування на мінливі запити споживачів.

Nestlé ефективно застосовує матричну структуру, яка забезпечує одночасну гармонізацію глобальних директив і врахування місцевої специфіки. Наприклад, регіональні керівники наділені повноваженнями з адаптації асортименту до культурних та нормативних стандартів, тоді як вище керівництво фокусується на розробці перспективних планів, що в свою чергу сприяє створенню операційної гнучкості та є вкрай важливим в контексті загострення конкуренції та збільшення попиту на інноваційні рішення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Ключові глобальні операційні компанії (за продуктовими категоріями)

Назва компанії	Основний бізнес	Бренди
1	2	3
Nestlé Waters HQ	Продаж бутильованої води.	S.Pellegrino, Perrier, Vittel, Acqua Panna, Nestlé Pure Life, Al Manhal.
Nestlé Health Science S.A.	Дієтичне та медичне харчування.	Garden of Life, Pure Encapsulations, Boost, Resource.

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3
Nestlé Skin Health S.A.	Дерматологічні препарати та засоби для догляду за шкірою.	У 2019 році більшість активів продано консорціуму на чолі з EQT. Деякі бренди (наприклад, Cetaphil) залишилися у Nestlé.
Nestlé Professional	Рішення для сегменту HoReCa (Готельно-ресторанний бізнес).	Постачає продукти, кавові машини тощо для бізнесу.
Nespresso S.A.	Кавові капсули та машини преміум-класу.	Один з найприбутковіших підрозділів.
Nestlé Purina PetCare	Корми для домашніх тварин.	Purina ONE, Friskies, Felix, Gourmet, Pro Plan, Purina Veterinary Diets.

Джерело: [36]

Варто відзначити, що сьогодні Nestlé є найбільшою й найдорожчою у світі харчовою компанією за показниками доходів та інших показників (рис. 2.1, додаток Б рис. Б.2), посідаючи в 2025 році 48 місце у списку найбільших публічних компаній Forbes Global 2000 [37], хоча в 2016 році дана компанія займала 33 місце [58].



Рисунок 2.1 – Динаміка вартості бренду Nestlé за період з 2007 до 2025 року

Джерело: [58]

При цьому варто відзначити, що даний рейтинг сформовано за чотирма

показниками (продажі, прибуток, активи та ринкова вартість). Також доцільно зазначити, що більш високий рівень привабливості мають компанії, котрі функціонують в сфері диференційованих фінансів, ІТ-програмного забезпечення та послуг, банківського сектору, страхування, нафтогазових операцій, телекомунікаційних послуг, роздрібної торгівлі та виробництва ліків й біотехнологій.

Натомість найближчими переслідувачами (а, відповідно, й конкурентами) зі сфери «їжі, напоїв та тютюну» є: PepsiCo, USA (86 рейтингове місце), Anheuser-Busch InBev, Belgium (92), Coca-Cola, USA (104), Itochu, Japan (152), Philipp Morris International, USA (179), British American Tobacco, UK (184), Mondelez International, USA (225), Kroger, USA (261), Kweichow Motai, China (274).

Відповідно можна дійти до висновку, що Nestlé зі значним відривом залишається беззаперечним лідером в своїй галузі. Однак, існує тенденція до зниження значущості компанії на світовому ринку, що в свою чергу вимагає певних реакцій її керівництва й актуальність нашого дослідження.

При цьому компанія однозначно володіє суттєвим потенціалом, оскільки має 447 заводів у 194 країнах й на неї працює близько 339 тисяч співробітників по всьому світу .

Сьогодні компанія є світовим лідером не лише за надзвичайно широким переліком ідконтрольних їй брендів, але й за фінансовими результатами. Так, зокрема, в 2024 році обсяг продажів Nestlé досягнув позначки в 91,354 млрд швейцарських франків (приблизно 112,574 млрд дол. США), а операційний і чистий прибутки склали відповідно 14,724 та 11,174 млрд швейцарських франків [32].

Однак, варто відразу відзначити певне погіршення фінансового стану компанії про що свідчить зниження обсягу виручки на 1,644 млрд швейцарських франків в порівнянні з 2023 роком, операційного прибутку – на 2,339 млрд швейцарських франків та чистого прибутку – на 335 млн швейцарських франків.

Відповідно помірна негативна динаміка виручки може обумовлюватися або зниженням обсягів продажів, або негативним впливом обмінних курсів (чого, наприклад по відношенню до долара не спостерігається, але, можливо, було по відношенню до інших валют). Особливо небезпечною є сильна негативна динаміка операційного прибутку (темп зниження відповідного показника є вищим за темп зниження рівня виручки), що вказує на погіршення операційної ефективності та зростання витрат.

Натомість в якості відносно позитивної інформації можна сприймати хоча й скорочення чистого прибутку, проте нижчими темпами, ніж скорочувався операційний результат, що може бути пов'язано з реалізацією компанією певних заходів, зокрема, зниженням фінансових/податкових витрат.

До позитивних моментів можна віднести й стійку тенденцію до зростання дивідендних виплат компанією (рис. 2.2), що є ознакою фінансової стабільності та прогнозованості розвитку компанії. Так попри численні глобальні економічні кризи (зокрема, азійська криза 1997 року, фінансова криза 2008-2009 років, пандемія COVID-19), компанії Nestlé вдається збільшувати чи щонайменше підтримувати на попередньому рівні виплату дивідендів, що в свою чергу свідчить про відносно високу стійкість бізнес-моделі (оскільки фінансові результати компанії в 2024 році все ж таки погіршилися) та доволі ефективне управління грошовими потоками.

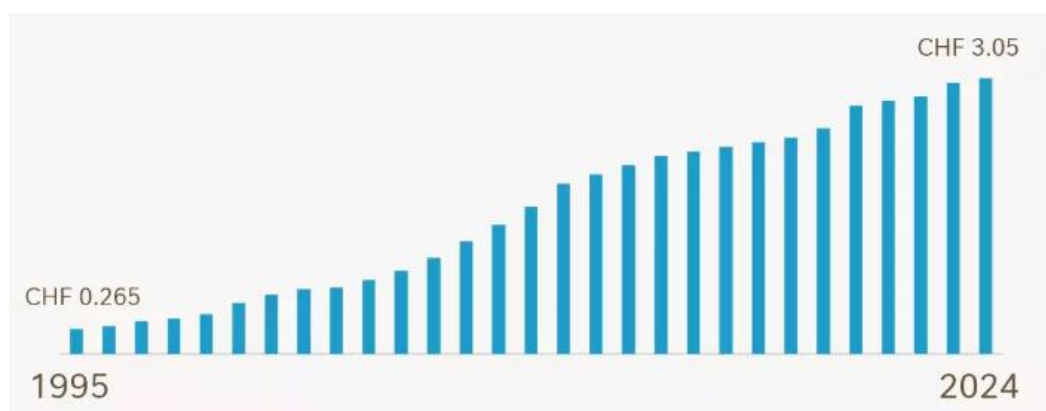


Рисунок 2.2 - Дивіденди компанії зростають щороку вже майже 30 років, млрд швейцарських франків

Джерело: [35]

Важливий вплив на сучасне фінансове становище компанії, на нашу думку, здійснило її стратегічне орієнтування й цілеполягання. Так, зокрема, місія Nestlé – «Хороша їжа – хороше життя» – спонукає компанію надавати споживачам високоякісний, поживний вибір їжі та напоїв у широкому спектрі категорій [сайт, Алі].

Варто відзначити, що дана компанія значно еволюціонувала з моменту свого виходу на ринок дитячих сумішей, охоплюючи сьогодні до десяти основних бізнес-напрямків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура портфеля продуктів Nestlé S.A. та їх стратегічний пріоритет для компанії

Продуктова категорія	Стратегічна актуальність та динаміка сегменту	Характеристика значення для компанії
1	2	3
Згущене та сухе молоко	Актуально, але зменшується. Це історичний і традиційний бізнес Nestlé, але його відносна важливість у загальному портфелі знижується на користь більш преміальних категорій.	Базовий бізнес, сильний на ринках, що розвиваються.
Дитяче харчування	Актуально і стратегічно важливо. Nestlé є світовим лідером (бренди Gerber, Nestlé NAN). Цей сегмент залишається пріоритетним, оскільки пов'язаний зі здоров'ям і науковим підходом в дитячому харчуванні.	Ключовий сегмент, фокус на здоров'ї.
Шоколадні вироби, цукерки	Актуально, але реструктуризовано. Nestlé продала свій основний кондитерський бізнес у США (2018), щоб зосередитися на ключових брендах (Kit Kat, Smarties) та на інших ринках.	Фокус зміщено: менше масового ринку, більше преміальних та ключових брендів.
Розчинна кава та чай	Висока актуальність і пріоритет. Кава є найбільшою та найбільш стратегічною категорією Nestlé (Nescafé, Nespresso, Starbucks At Home). Чай (наприклад, бренд Nestea) є менш значим.	Ключовий драйвер зростання.
Супи, приправи та спеції	Актуально. Сильний сегмент завдяки бренду Maggi (бульйони, приправи, готові супи). Це важливий сегмент на багатьох міжнародних ринках.	Стабільний, традиційний бізнес.
Заморожені продукти	Актуально, але реструктуризовано. Nestlé залишається великим гравцем, але продала частину активів (наприклад, європейський бізнес замороженої піци був перетворений на спільне підприємство).	Фокус на деяких нішах (наприклад, Healthy Choice у США), але активна дивестиція менш прибуткових активів.

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
Морозиво	Актуально, але значною мірою продано. Nestlé продала свій бізнес з морозива у США (2019) та реструктуризувала інші регіональні активи, щоб зменшити вплив у цьому сегменті.	Бізнес зменшується, але залишаються деякі міжнародні бренди.
Бутильована вода	Актуально, але сфокусовано. Nestlé продала більшість регіональних масових брендів води в Північній Америці (2021), щоб зосередитися на преміальних міжнародних брендах (San Pellegrino, Acqua Panna).	Стратегічний зсув до високої маржі.
Харчування для домашніх тварин	Висока актуальність і стратегічна важливість. Бренди Purina (Purina Pro Plan, Friskies) є одними з найбільших і найприбутковіших у портфелі Nestlé.	Ключовий драйвер зростання і одна з найважливіших категорій.
Здорове харчування	Висока актуальність. Підрозділ Nestlé Health Science (вітаміни, мінерали, спеціалізоване медичне харчування, білкові добавки) є пріоритетним для зростання.	Стратегічний фокус на здоров'ї та wellness.

Джерело: сформовано автором за [Вора, Саттарханова, сайт]

При цьому результати проведеного аналізу структури портфеля продуктів Nestlé S.A. (табл. 2.1) засвідчують чітку стратегічну трансформацію продуктового портфеля, спрямовану на концентрацію ресурсів в високоприбуткових сегментах зі значним потенціалом росту. Так же складу пріоритетних на сьогодні драйверів зростання компанії варто віднести ринки розчинної кави та чаю, продуктів харчування для тварин та продуктів здорового харчування. Традиційно високий рівень актуальності для компанії мають продукти дитячого харчування. При цьому компанія зменшує свою присутність на ринках морозива, шоколадних виробів та бутильованої води через застосування стратегії преміалізації своєї продукції.

В свою чергу, оцінюючи структуру доходів компанії, варто відзначити, що найбільшу вагу в доходах мають наступні позиції (рис. 2.3).

На основі даних, наведених на рис. 2.3, доходи Nestlé критично залежить від трьох найбільших категорій, які разом генерують понад 63% загальної виручки:

- напої (26,6% у 2022 році) – головний сегмент Nestlé, який включає каву (Nescafé, Nespresso) та інші напої й сегмент забезпечує найбільший обсяг доходів;

- догляд за домашніми тваринами (PetCare, 20,3%) – цей сегмент (Purina) є другим за величиною. Його значна частка свідчить про успішну диверсифікацію компанії у стабільну та високомаржинальну галузь, яка менш чутлива до економічних спадів, ніж багато харчових продуктів;

- харчування та здоров'я (16,4%) – категорія (дитяче харчування, функціональні продукти) є ключовою для Nestlé, оскільки вона позиціонує компанію у тренді здорового харчування та дозволяє отримувати вищу маржу порівняно з масовими продуктами.

В свою чергу основними ринками збуту є Північна Америка (35% виручки), Європа (24%), Азія, Океанія та Африка (21%), Латинська Америка (14%) та Великий Китай (6%).

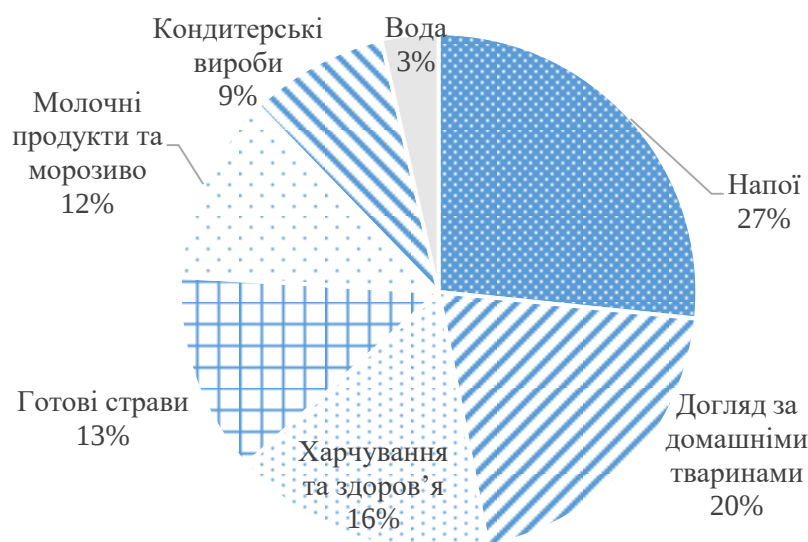


Рисунок 2.3 - Структура доходів компанії Nestlé S.A.

Джелело: [45]

Натомість лідерські позиції Nestlé підтверджуються не лише власними показниками, але й складом її конкурентного оточення.

Основними глобальними конкурентами компанії є такі гіганти, як Unilever (продукти харчування та морозиво), PepsiCo (закуси та напої), Danone (молочні продукти та вода), Mondelez International, Mars, Hershey's (кондитерські вироби), Kraft Heinz (готові страви). Крім того, на

регіональних ринках компанія стикається з потужною конкуренцією з боку місцевих гравців, таких як Amul в Індії або Mengniu в Китаї [].

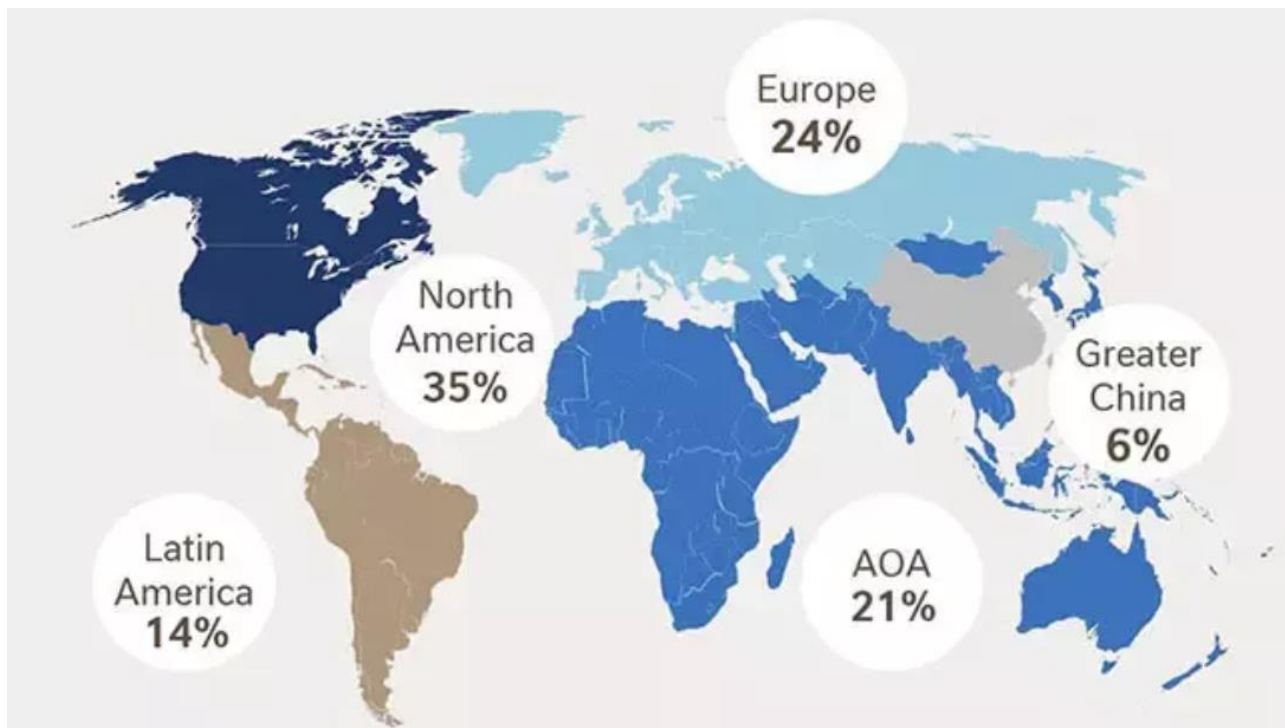


Рисунок 2.4 – Світова географія присутності Nestlé S.A.

Джерело: [50]

Багато з цих продуктів та бізнес-напрямків були розроблені шляхом придбань та розширені завдяки дослідницьким та розробницьким ініціативам (R&D) [49]. Так, зокрема, в 2023 році витрати на R&D становили 1,7 млрд швейцарських франків. При цьому сьогодні мережа Nestlé налічує 23 науково-дослідні центри та понад 4100 дослідників по всьому світу, що забезпечує постійний потік нових продуктів і технологій [49].

В підсумку сьогодні дана компанія налічує понад 2000 брендів 30 з яких має річний обсяг продажів понад 1,1 млрд дол. США. Найбільш відомими брендами компанії є: Nespresso (преміальна кава, Швейцарія), Nescafé (розчинна кава, Швейцарія), Kit Kat (кондитерські вироби, Велика Британія), Smarties (Кондитерські вироби, Велика Британія), Nesquik (шоколадні напої та сухі сніданки, США) та Maggi (кулінарні продукти, Швейцарія), San Pellegrino

(мінеральна вода, Італія), Nestea (холодний чай, Швейцарія), Vittel (мінеральна вода, Франція), Bonka (кава, Італія), Nestlé Waters (з 1992 року), Alcon (офтальмологічна продукція), а також підрозділи Nestlé у США та Канаді [Херчі] (рис. 2.5).

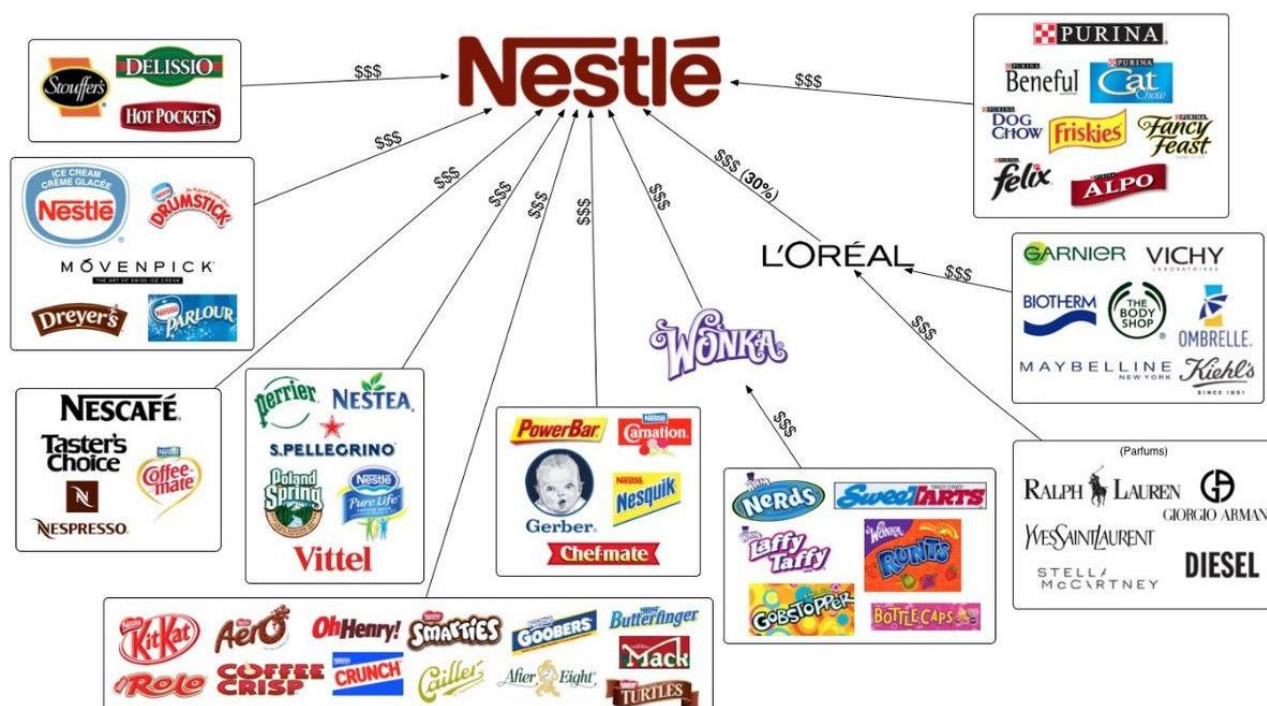


Рисунок 2.5 – Основні бренди Nestlé S.A.

Джерело: [27]

Однак, щодо включення до рис. 2.5 бренду L'Oréal, варто уточнити, що Nestlé має давні ділові відносини з цим брендом і дійсно досліджувана нами компанія раніше володіла значною часткою акцій цієї компанії. Однак, з 2014 року Nestlé більше не володіє часткою і L'Oréal є незалежною компанією, хоча Nestlé і була її великим акціонером у минулому.

Також варто відзначити, що Nestlé підтримує комплексну систему управління якістю (Nestlé Quality Management System, NQMS), яка функціонує в усьому світі як платформа для гарантування безпеки харчових продуктів та дотримання стандартів якості, створюючи при цьому цінність для споживачів. Ця система перевіряється незалежними органами сертифікації для забезпечення відповідності внутрішнім стандартам, нормам ISO (ISO 9001 та ISO 22000),

законам та нормативним вимогам [53].

Nestlé продовжує зосереджуватися на сталому розвитку та інноваціях, вирішуючи різні глобальні виклики. Зокрема, компанія, систематично інвестує кошти в проекти щодо зменшення використання первинного пластику, зосереджуючись на харчовому переробленому пластику. Компанія також сприяє інноваціям в упаковці, надаючи венчурне фінансування стартапам, що розробляють стійкі матеріали та системи переробки.

В цілому завдяки своїй програмі «Створення спільних цінностей» (CSV), яку компанія впроваджує з 2009 року, вона позиціонує себе як лідера в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Дана програма тісно узгоджена з Цілями сталого розвитку ООН. Так, зокрема, Nestlé розробила систему стратегічних цілей, котрі складається з трьох напрямів, організованих відповідно до концепцій індивіда та сім'ї, громади та планети. Головна ж місія компанії полягає в тому, щоб «дослідити силу їжі для покращення якості життя для поколінь», одночасно позитивно впливаючи на людей, домашніх тварин та навколишнє середовище [60].

Nestlé встановила й конкретні вимірні цілі до 2030 року, включаючи допомогу 50 мільйонам дітей жити здоровішим життям, покращення засобів до існування 30 мільйонів громад, безпосередньо пов'язаних з її діяльністю, та прагнення до нульового впливу на навколишнє середовище у своїй діяльності.

Що стосується конкретних програм, Nestlé реалізує дві основні ініціативи щодо сталого розвитку, пов'язані з кавою: план Nescafé, який є дослідницькою та розширеною програмою для фермерів, спрямованою на розширення поставок якісної кави, та програму сталого розвитку Nespresso AAA, внутрішній стандарт сертифікації компанії [62]. На відміну від деяких конкурентів, Nestlé також використовує сертифікати третіх сторін, такі як FairTrade та Rainforest Alliance [14]. Отже, Nestlé є не тільки світовим лідером, але й відіграє значну роль в глобальній продовольчій безпеці, боротьбі зі зміною клімату та вирішенні проблеми покращення здоров'я споживачів завдяки своїй діловій практиці та ініціативам зі сталого розвитку.

2.2 Стратегії міжнародного розвитку компанії

Досліджуючи питання, пов'язане з аналізом ефективності реалізації стратегії міжнародного розвитку компанії Nestlé S.A., варто зазначити, що в цілому корпоративна стратегія даної компанії зосереджена на побудові довгострокових довірчих відносин з багатьма зацікавленими сторонами, включаючи працівників, постачальників, ділових партнерів, уряди та суспільство [Лі].

Компанія відкрила філії в багатьох країнах, щоб підтримувати близькість до клієнтів та розвивати довірчі зв'язки з ними (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Важливі національні та регіональні філії Nestlé S.A.

Дочірня компанія / підрозділ	Географічна зона та функція
Nestlé S.A. (Швейцарія)	Головна Материнська Компанія (Штаб-квартира). Здійснює загальне стратегічне управління та контроль
Nestlé USA, Inc.	США
Nestlé UK Ltd.	Велика Британія
Nestlé Deutschland AG	Німеччина
Nestlé France SAS	Франція
Nestlé India Ltd.	Індія. Публічно торгується на біржі, але контрольний пакет акцій належить Nestlé S.A.
Nestlé Nigeria PLC	Нігерія. Публічна компанія, яка також контролюється Nestlé S.A.
China Nestlé (China) Ltd.	Китай
Nestlé Brasil Ltda	Бразилія
ТОВ «Нестле Україна»	Україна. Основний оператор бізнесу в Україні

Джерело: [56]

Виходячи з даних, наведених в табл. 2.3, міжнародна експансія Nestlé S.A. була особливо успішною на ринках, що розвиваються, де компанія усвідомила потенціал зростання та зростаючий попит на свою продукцію.

Дана компанія успішно вийшла на численні іноземні ринки, використовуючи глибоке розуміння потреб споживачів, локалізовані маркетингові страте-

гії й зосереджуючись на інноваціях, адаптуючи продукти до регіональних уподобань, смаків та культурних нюансів.

При цьому використання компанією глобальної стратегії в частині ланцюгів поставок (за рахунок співучасті в діяльності сільських громад по всьому світу) дозволяє їй закуповувати сировину за нижчими цінами, одночасно краще задовольняючи потреби місцевого ринку.

Регіональні дочірні компанії, такі як Nestlé India та Nestlé Pakistan, є прикладом цієї стратегії, з операційною діяльністю, адаптованою до місцевих ринків, водночас підтримуючи світові стандарти якості [61].

Так, наприклад, Nestlé India є одним з найуспішніших регіональних підрозділів компанії. Здійснюючи керування шістьма фабриками та кількома ко-пакувальниками (компаніями, які займаються виробництвом та/або пакуванням продукції на контрактній основі для Nestlé), компанія досягла значного домінування на ринку в сегменті локшини в Індії, займаючи 79,3% частки ринку. При цьому Індія забезпечує найбільший обсяг продажів у світі для бренду локшини швидкого приготування Maggi від Nestlé серед усіх глобальних офісів компанії [35].

У Малайзії, де Nestlé вийшла на ринок у 1912 році, компанія відкрила штаб-квартиру в Мутіара Дамансара, Петалінг-Джая, Селангор, і спеціалізується на створенні продуктів, сертифікованих за стандартом Halal, включаючи такі відомі бренди, як Nescafe, Maggi, Milo та Kit Kat, для задоволення вимог малайзійського ринку [45].

У Пакистані Nestlé впровадила практичні ініціативи щодо сталого розвитку, забезпечивши понад 6000 людей у віддалених сільських селах доступом до сонячної енергії та встановивши нові системи зрошення для фермерів [31], що допомагає їй з забезпеченням сировинними ресурсами в цьому регіоні.

Nestlé UK Ltd. працює як велика дочірня компанія харчової промисловості з 14 харчовими заводами, що виробляють широкий асортимент продукції, включаючи каву, крупи, корм для домашніх тварин, воду та

кондитерські вироби [15].

В Україні діяльність Nestlé розпочалася із заснування представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. у Києві з грудня 1994 року. На початковому етапі основною метою структурної одиниці було впровадження на український ринок ключових глобальних брендів, зокрема NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

Стрімке зростання популярності продукції Nestlé серед українських споживачів (зокрема, шоколадних батончиків Nuts та кави NESCAFÉ) вже через два роки забезпечило київському представництву статус одного з найбільш рентабельних у структурі Nestlé в світі, що стало стимулом для переходу бізнесу на виробничий рівень.

Так в 1998 році Nestlé придбала контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч», ставши власником однойменного, відомого в Україні бренду й розширивши свій кондитерський сегмент.

В 2003 році відбулася внутрішня «націоналізація» бізнесу, в результаті якої на ринку з'явилася компанія ТОВ «Нестле Україна».

А в 2003 році корпорація Nestlé S.A. купила 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволило їй зайняти лідерські позиції на ринку холодних соусів.

Згодом – в 2010 році – «Нестле Україна» значно розширила свій кулінарний портфель, інтегрувавши ТОВ «Техноком», провідного українського виробника продуктів швидкого приготування під брендом «Мівіна».

Паралельно з придбанням активів, вагомою подією стало рішення про реалізацію у Львові масштабного інвестиційного проекту – створення Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа (NBS Nestlé Europe). Цей центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що консолідує діяльність у сферах фінансів та управління персоналом.

Львівський центр обслуговує підрозділи Nestlé S.A. у 20 країнах Центральної та Східної Європи (включаючи Польщу, Румунію, Угорщину, Болгарію, Чехію та Грецію), забезпечуючи високу якість управління.

На сучасному етапі Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Компанія просуває широкий асортимент міжнародних та локальних торгових марок, серед яких NESCAFÉ, KitKat, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна».

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є: кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate); кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч»), продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»).

Компанія також активно розвиває підрозділи дитячого, спеціального харчування, готових сніданків, кормів для домашніх тварин, морозива та підрозділ Nestlé Professional – рішення для харчування «поза домом» (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Присутність Nestlé S.A. в Україні

Джерело: [53]

Критично важливою складовою стратегії Nestlé S.A., спрямованою на зміщення фокусу портфеля в бік категорій з вищою прибутковістю та динамікою зростання (наприклад, кава, харчування для домашніх тварин, харчові продукти для здоров'я) є політика злиттів та поглинань (M&A), а також продажів активів (дивестицій) даної компанії.

При цьому повна історія злиттів та поглинань Nestlé – це масштабне дерево трансакцій, що охоплює понад 150 років, яке може бути поділене на п'ять основних етапів:

- ранні стратегічні угоди (заснування та експансія);
- ера диверсифікації (1960-1990);
- створення глобального лідера (2000-2010);
- сучасна стратегія – здоров'я, спорт, преміум (2010-2020); -
- нещодавні угоди (починаючи з 2021 року).

Так ранній етап пов'язаний зі злиттям в 1905 році з Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (об'єднання двох найбільших конкурентів: Nestlé – молочні продукти для немовлят та Anglo-Swiss, яке виробляло згущене молоко) та вихід на ринок шоколаду та кондитерських виробів за рахунок поглинання Peter, Cailler, Kohler Chocolats Suisses S.A.

Ера диверсифікації компанії припадає на 60-90-ті роки минулого століття й низкою поглинань, що дозволило компанії вийти на нові для себе ринки. Так, зокрема, за рахунок поглинання L'Oréal, Франція (спочатку було придбано частку 49,7%, але згодом остання відновила статус самостійної компанії) Nestlé вийшла на ринок косметики та засобів для догляду за шкірою.

В 1985 за рахунок поглинання Carnation Company, США відбулося посилення позицій у сегментах «ефективне харчування» (заміна їжі), «кава» (бренд Coffee-Mate), «бутильована вода».

В 1988 році відбулося поглинання Buttoni / Perugina (Італія), що забезпечило компанії вихід на ринок готових продуктів харчування (паста, соуси) й кондитерських виробів преміум-класу в Європі.

А в 1992 році за рахунок поглинання Source Perrier (Франція), відбулося створення глобального лідера на ринку бутильованої води. Бренди: Perrier, Vittel, Contrex. В 2000-2010 рр. за рахунок низки трансформація відбулося формування Nestlé в якості світового лідера (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Трансформація Nestlé S.A. в 2000-2010 рр.

Учасники	Країна учасника	Мета та товарна спеціалізація
Поглинання Ralston Purina	США	Створення світового лідера на ринку кормів для домашніх тварин. Об'єднання брендів Purina (Friskies, Alpo) з вже наявними у Nestlé (Fancy Feast).
Поглинання Chef America Inc.	США	Зміцнення на ринку швидких закусок (snacking) США. Ключові бренди: Hot Pockets, Lean Pockets.
Поглинання Movenpick Ice Cream	Швейцарія	Поглинання бренду морозива преміум-класу для посилення позицій у Європі.
Придбання бізнесу по виробництву морозива Novartis	Швейцарія	Придбання брендів медичного харчування та харчування для дітей (Gerber).
Поглинання Gerber Products Company	США	Стратегічне входження на ринок дитячого харчування в США та глобальне посилення бренду Gerber.
Формування СП Cereal Partners Worldwide (50/50)	США / Швейцарія	Спільне підприємство з General Mills для виробництва та продажу сухих сніданків поза межами Північної Америки.

Джерело: сформовано автором за [57]

Етап 2010-2020-их років ознаменувався диверсифікацією діяльності компанії за рахунок виходу на ринки товарів для здоров'я, спорту, преміум-сегменту в преміум-сегмент кавового ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Диверсифікація діяльності Nestlé S.A. в 2010-2020 рр.

Учасники	Країна учасника	Мета та товарна спеціалізація
1	2	3
Поглинання Pfizer Nutrition	США	Поглинання бізнесу дитячого харчування фармацевтичного гіганта Pfizer. Значне посилення позицій на ринках країн, що розвиваються (Азія, Близький Схід).
Створення СП Froneri (з PAI Partners)	Велика Британія / Франція	Об'єднання бізнесів морозива Nestlé та R&R у спільне підприємство. Мета – створення глобального лідера на ринку морозива.

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3
Поглинання Blue Bottle Coffee (частка 68%)	США	Інвестиція в преміум-сегмент кавового ринку та культуру "третьої хвилі".
Придбання Chameleon Cold-Brew	США	Розширення портфелю в сегменті холодної заварної кави (cold brew).
Ексклюзивна ліцензія на бренд Starbucks	США	Офіційна угода: Nestlé отримала права на маркетинг, продаж і розповсюдження продукції Starbucks у продуктових магазинах по всьому світу.
Поглинання Aimmune Therapeutics	США	Поглинання біотех-компанії, що спеціалізується на лікуванні алергії на арахіс. Підкреслює фокус Nestlé Health Science на медичному харчуванні.

Джерело: [63]

При цьому вважається, що головною стратегічною операцією, що мала найбільший фінансовий вплив останніх років, стало придбання перпетуальних (вічних) глобальних прав на маркетинг, продаж та дистрибуцію споживчих товарів і продуктів харчування Starbucks (за межами кав'ярень).

Ця угода мала суттєвий позитивний вплив на фінансові показники Nestlé, особливо у сегменті кави. Зокрема, її укладення привело до зміцнення позиції на ринку. Угода об'єднала три знакові бренди: Starbucks, Nescafé та Nespresso, що зробило Nestlé провідною кавовою компанією у світі станом на кінець 2024 року.

Також відповідна угода надала Nestlé потужну платформу для постійного зростання і дозволила прискорити глобальну експансію продуктів Starbucks (за 12 місяців було запущено 29 продуктів Starbucks у 40 країнах, а до 2023 року ринок розширився майже до 80 країн).

У цілому, вплив М&А та дивестицій на фінансові результати Nestlé є постійним та контрольованим. Так, зокрема, в короткостроковій перспективі чисті дивестиції (продажі) мають негативний вплив на обсяг продажів. Наприклад, у перші три місяці 2024 року чисті дивестиції негативно вплинули на загальні продажі на 0,6%. Натомість у довгостроковій перспективі шляхом

фокусування на більш прибуткових нішах як правило досягається зростання прибутковості.

Таким чином, успішність Nestlé обумовлена поєднанням глобальних стандартів з локальними інноваціями. Однак, погіршення позиції в рейтингу Forbes Global 2000 змушує нас висловити сумнів про достатність докладених керівництвом зусиль в напрямку покращення фінансового стану компанії й необхідності нової експонасії на зарубіжні ринки з використанням гібридних стратегій виходу на нові й напевно складні для компанії ринки.

2.3 Аналіз ефективності обраних стратегій виходу Nestlé S.A. на міжнародні ринки

Проведення аналізу ефективності стратегій виходу транснаціональних компаній на міжнародні ринки потребує не лише оцінки якісних характеристик (маркетингових, організаційних, культурних), але й глибокого кількісного обґрунтування на основі фінансових показників, що особливо актуально для Nestlé S.A., діяльність якої охоплює понад 185 країн світу й відзначається значною складністю корпоративної структури, багатогалузевим портфелем і масштабними трансакціями злиттів і поглинань. В сучасних умовах глобальної конкуренції навіть для такої потужної корпорації, як Nestlé S.A., фінансова стабільність й ефективність реалізованих стратегій виходу на нові ринки стає ключовим чинником забезпечення стійкості розвитку. Натомість зниження виручки компанії в 2024 р. на 1,6 млрд швейцарських франків порівняно з 2023 р. та падіння операційного прибутку на 2,3 млрд франків свідчать про актуальність проведення фінансово-економічного аналізу з метою оцінки реальної ефективності її міжнародної стратегії. Важливим аспектом є дослідження динаміки активів, прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності компанії, що дозволяє визначити, наскільки стратегія географічної диверсифікації, політика преміалізації продуктового портфеля та

реструктуризація активів сприяють створенню доданої вартості для акціонерів і забезпечують стійкість бізнес-моделі.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності використовуваної Nestlé S.A. стратегії діяльності, млн.

Показник	2024	2023	2022
Активи та зобов'язання			
Загальна вартість активів компанії / Total assets	139 264	126 550	135 182
Необоротні активи / Total non-current assets	104 076	95 693	100 120
Грошові кошти / cash and cash equivalents + Short-term investments	35 188	30 857	35 062
Оборотні активи / Total current assets	7871	5851	6687
Дебіторська заборгованість / Trade and other receivables + Prepayments	11794	11516	11665
Власний капітал / Total equity	36 693	36 387	42 792
Довгострокові зобов'язання / Total non-current liabilities	59 708	53 079	52 414
Поточні зобов'язання / Total current liabilities	42 863	37 084	39 976
Грошовий потік та чистий прибуток			
Обсяг продажів / Sales	91354	92998	94424
Чистий прибуток / Profit for the year	11 174	11 509	9 596
Операційний прибуток / Operating profit	14 724	14 063	12 326
Грошовий потік / Cash Flow	689	-13	-1381
Відношення грошового потоку до виручки від реалізації / CFPS margin	0,0075	-0,0001	-0,0146
Фінансові показники			
Коефіцієнт миттєвої ліквідності / Quick Ratio	0,1836	0,1578	0,1673
Коефіцієнт поточної ліквідності / Current Ratio	0,8209	0,8321	0,8771
Коефіцієнт «довгострокові зобов'язання / власний капітал» / LT Debt/Equity	1,6272	1,4587	1,2249
Чистий леверидж – відношення залученого капіталу до власного / Net Gearing	2,7954	2,4779	2,1590
Показники оборотності			
Оборотність власного капіталу / Equity Turnover (ET)	2,5001	2,3491	1,9566
Оборотність активів / Assets Turnover (AT)	0,6874	0,7106	0,6884
Рентабельність власного капіталу / Return on Equity (ROE), %	30,5802	29,0708	19,8842
Рентабельність активів / Return on Assets (ROA), %	8,4074	8,7945	6,9961
Рентабельність реалізації / Return On Sales (ROS), %	12,2315	12,3755	10,1627

Джерело: розраховано автором на основі [71]

Отже, за результатами аналізу інформації, наведеної в табл. 2.6, можна зробити висновок про те, що попри доволі хороших загальних результатах діяльності компанії в неї є певні моменти, які знижують загальне позитивне враження про ефективність обраної стратегії діяльності.

Так, наприклад, незважаючи на загальне зростання виробничого потенціалу компанії, що проявляється в зростанні за останні три роки вартості активів на 3,02%, що становить 4,082 млрд швейцарських франків, обсяг продажів компанії скоротився на 3,25% або 3,07 млрд франків. Така ситуація може свідчити або про неефективне використання капіталу, або може бути тимчасовим (або й закономірним) результатом стратегічної зміни бізнес-моделі на користь дивестицій з бізнесів, які генерували багато доходу, але мали низький рівень маржинальності. Тут варто відразу відзначити, що за досліджуваний період показники рентабельності зросли. Особливо варто відмітити зростання рентабельності власного капіталу на 10,70% за трирічний період. Однак, при цьому варто також відзначити, що дане зростання було обумовлене передусім скороченням майже на 15% обсягу власного капіталу і призвело до погіршення рівня фінансової стійкості даного бізнесу.

Натомість відносно стабільна оборотність активів компанії (зниження за трирічний період склало всього 0,15 оборти) може свідчити про те, що компанія не здійснювала надзвичайно великих придбань, а більше зосередилась на підвищенні ефективності експлуатації існуючих активів.

Незважаючи на значний темп скорочення доходів, компанії вдалося досягти зростання як операційного, так і чистого прибутку на 19,45% і 16,44% за три роки відповідно. Це можна розглядати в якості прямого прикладу успіху реалізації компанією стратегії преміалізації та фокусуванні на високо-маржинальних категоріях.

До складу позитивних тенденцій, які підтверджують успішність обраної стратегії поведінки, потрібно віднести й покращення якості прибутку, що відобразилося через динаміку грошового потоку та CFPS margin. Так грошовий потік нарешті набув позитивного значення, проте з огляду на рівень фінансових

результатів – на нашу думку однозначно ще недостатній. Однак, якщо оцінювати нестабільність обсягу чистого прибутку (за 2024 рік це показник скоротився на 2,91% або 335 млн франків), то висновок про якість прибутку не є вже таким однозначним. Також варто відзначити й зниження рівня багатьох показників в 2023 році, що не є позитивним явищем, але може бути пояснено погіршенням фінансового стану через реакцію компанії на військову агресію в Україні та відмову покидати певні ринки.

В якості негативного явища необхідно відзначити й невідповідність досягнутого рівня як поточної, так і абсолютної ліквідності. За умови, що нормальним вважається значення коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 1,5-2, компанії вдалося досягти рівня лише в 0,82, що менше ніж пороговий рівень в 1,0, але типово для великих компаній, які мають високу оборотність капіталу й обирають агресивну фінансову політику.

В свою чергу зростання коефіцієнта LT Debt/Equity (з 1,22 до 1,63) та чистого левериджу (з 2,16 до 2,80) свідчить про обрання компанією агресивної фінансової стратегії. Так, зокрема, дана компанія використовує дешеве боргове фінансування (long-term liabilities зросли з 52 414 до 59 708 млн франків) для фінансування викупу акцій та/або невеликих придбань на міжнародних ринках, що підвищує ризик, але підвищує й прибутковість для акціонерів.

Таким чином, досліджувана компанія доволі успішно здійснила стратегічний перехід до високомаржинальних категорій (дивестиції неефективних активів), що призвело до падіння обсягу продажів, але одночасно – до зростання операційного прибутку на 19.5% і зростання рентабельності продажів (ROS). Однак, при цьому компанія нехтує ліквідністю та фінансовою стійкістю бізнесу, оскільки за умови нормативу рівня фінансової стійкості (показника Net Gearing) в 1,0 дана компанія має обсяг зобов'язань, що майже в 2,8 рази перевищує обсяг власного капіталу. Така високолевериджована ситуація є доволі агресивною та загрозовою для самого існування бізнесу, що змушує нас додатково провести аналіз платоспроможності та ймовірності банкрутства даного бізнесу (табл. 2.7-2.9).

Однак, результати оцінки досягнутого рівня платоспроможності даної компанії за моделлю Ж. Конана і М. Голдера свідчать про те, що існує лише 20% затримки платежів компанією в наступний фінансовий період, що є доволі високим рівнем та свідчить про достатність досягнутого рівня платоспроможності.

Таблиця 2.7 – Оцінка платоспроможності за моделлю Ж. Конана і М. Голдера

Показник	2024	2023	2022
Грошові кошти / cash and cash equivalents + Short-term investments	7871	5851	6687
Дебіторська заборгованість / Trade and other receivables + Prepayments	11794	11516	11665
Підсумок активу / Total assets	139264	126550	135182
x1 =	0,1412	0,1372	0,1358
Власний капітал / Total equity	36693	36387	42792
Довгострокові пасиви / Total non-current liabilities	59708	53079	52414
Підсумок пасиву / Total liabilities and equity	139264	126550	135182
x2=	0,6922	0,7070	0,7043
Фінансові витрати / Financial expenses	1843	1644	1250
Виручка від реалізації / Sales	91354	92998	94424
x3 =	0,0202	0,0177	0,0132
Витрати на персонал / Personnel expenses (salary+welfare)	14453	14337	14873
Додана вартість / Added value (personnel expenses + profit for the year)	25627	25846	24469
x4 =	0,5639	0,5547	0,6078
Прибуток до виплати процентів і податків / Profit before taxes, associates and joint ventures	13239	12703	11286
Позиковий капітал / Total liabilities	102571	90163	92390
x5 =	0,1291	0,1409	0,1222

В динаміці ж бачимо, що прогноз на 2024 рік був дещо кращим за прогнози на 2025 та 2023, проте в цілому, вірогідність несплати за всі ці 3 роки не перевищувала 20%. Відповідно ситуація з ймовірністю затримки платежів компанією є відносно волатильною, але такою, що знаходиться на високому й контрольованому рівні.

Також варто відзначити, що проведений з допомогою моделей Альтмана

й Ліса дискримінаційний аналіз ймовірності банкрутства компанії Nestlé S.A. за останній трирічний період (з 2022 по 2024 роки) навіть попри значну турбулентність макроекономічного середовища не засвідчив ніяких загроз для існування даного бізнесу.

Таблиця 2.8 – Оцінка вірогідності банкрутства за двофакторною моделлю Альтмана

Показник	2024	2023	2022
Поточні активи / Total current assets	35188	30857	35062
Поточні зобов'язання / Total current liabilities	42863	37084	39976
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8210	0,8321	0,8771
Позикові засоби / Total liabilities	102571	90163	92390
Загальна величина пасивів / Total equity and liabilities	139264	126550	135182
Коефіцієнт фінансової залежності	0,7365	0,7125	0,6835
Z	-0,8426	-0,8685	-0,9336

Відповідно, вірогідність банкрутства компанії за двофакторною моделлю Альтмана є дуже незначною. При цьому якщо порівнювати, то прогноз на 2023 рік був трохи кращим за 2 наступні.

Таблиця 2.9 – Оцінка вірогідності банкрутства за моделлю Р. Ліса

Показник	2024	2023	2022
Усього активів / Total assets	139264	126550	135182
Оборотний капітал / Current assets	35188	30857	35062
x1	0,2527	0,2438	0,2594
Прибуток від реалізації / Sales	91354	92998	94424
x2	0,6560	0,7349	0,6985
Нерозподілений прибуток / Retained earnings	66363	68261	74632
x3	0,4765	0,5394	0,5521
Власний капітал / Equity (total equity)	36693	36387	42792
Позиковий капітал / Borrowed equity (total liabilities)	102571	90163	92390
x4	0,3577	0,4036	0,4632
Z	0,1038	0,1141	0,1125

Результати аналізу, проведеного за моделлю Ліса, свідчать, що

вірогідність банкрутства компанії за три проаналізовані роки є вкрай низькою, адже $0,084 > 0,0347$, $0,096 > 0,0347$, $0,094 > 0,0347$. При цьому якщо порівнювати ці результати, можна сказати, що у 2024 році ризик став трохи вищим, але зміна незначна і компанія все ще знаходиться в безпечній зоні.

Таким чином, обрана Nestlé S.A. стратегія діяльності на міжнародних ринках, яка базується на географічній диверсифікації, політиці преміалізації продуктового портфеля та агресивній фінансовій реструктуризації, в цілому є високоефективною з точки зору створення акціонерної вартості, проте агресивно ризикованою з точки зору традиційних показників фінансової стійкості.

Також варто відзначити, що ключові фінансові показники свідчать про те, що Nestlé досягла максимальної ефективності в рамках своєї поточної ринкової структури, але зіткнулася з проблемою стагнації обсягів, що вимагає нових джерел зростання. Так, зрештою, зниження загального обсягу продажів на 3,25% (з 94,424 млрд до 91,354 млрд) свідчить про насичення ключових зрілих ринків або про те, що ефект від дивестицій вичерпується. Подальше зростання прибутку лише за рахунок підвищення маржі (зростання ROS та ROE) є обмеженим без розширення бази доходів.

Досягнутий рівень показника ROE (30,58%) створює високі очікування інвесторів. Підтримувати такий рівень рентабельності, не збільшуючи при цьому обсяг продажів, стає дедалі важче. Це в свою чергу формує пряму фінансову потребу в отриманні нових значних потоків доходу.

Натомість перехід до позитивного грошового потоку (+689 млн) та агресивна політика боргового фінансування (Net Gearing 2,80) свідчать про те, що компанія має фінансові ресурси та схильність до ризику, необхідні для фінансування амбітних експансійних проєктів.

Висновки до розділу 2

Таким чином, можна дійти до наступних висновків щодо аналізу ефективності стратегій виходу компанії Nestlé S.A. на міжнародні ринки. Nestlé S.A. є яскравим прикладом глобального лідера харчової індустрії, який успішно інтегрував у свою діяльність принцип глокалізації діяльності. Заснована у 1866 році, компанія перетворилася на найбільшу в світі продовольчу корпорацію, що оперує у понад 185 країнах. Її міжнародна діяльність характеризується високою диверсифікацією (понад 2000 брендів) та складною матричною корпоративною структурою, яка поєднує глобальні директиви з регіональною автономією. Хоча Nestlé залишається беззаперечним лідером у своїй галузі, фіксується помірна тенденція до зниження її глобального рейтингу та волатильність ключових фінансових показників у 2024 році (зокрема, зниження виручки та операційного прибутку), що підкреслює необхідність постійної адаптації та стратегічної трансформації. На різних етапах глобальної експансії Nestlé S.A. застосовувала широкий спектр стратегій міжнародного розвитку, еволюціонуючи від початкових злиттів та поглинань (M&A) із конкурентами (1905 р. з Anglo-Swiss) до диверсифікації та стратегічних альянсів у сучасну епоху. Ключові стратегії включали: прямі іноземні інвестиції (FDI) для створення локальних виробництв (Україна, Індія), масштабні M&A для виходу на нові ринки (наприклад, Ralston Purina для PetCare, Gerber для дитячого харчування) та ліцензування/стратегічні партнерства для швидкого доступу до преміум-сегментів (як угода зі Starbucks). Ці стратегії були спрямовані на географічне та продуктове розширення, а з 2010 року – на реструктуризацію портфеля на користь високомаржинальних категорій (кава, здорове харчування, корми для тварин). Аналіз фінансових показників підтверджує, що обрані Nestlé S.A. стратегії реструктуризації та преміалізації є високоефективними для максимізації прибутковості (ROE 30,58% та зростання ROS).

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ NESTLÉ S.A. НА НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1 Обґрунтування застосування гібридних стратегій виходу міжнародних компаній на складні ринки

В умовах глобальної конкуренції та постійної трансформації бізнес-середовища компанії стикаються з необхідністю пошуку нових форматів виходу на міжнародні ринки. Сьогодні такі стандартні одноmodalні інструменти виходу на міжнародні ринки як експорт, спільні підприємства чи прямі інвестиції дедалі частіше стають неефективними, так як не враховують багатовимірності ризиків і бар'єрів сучасної економіки. Саме тому зростає інтерес до гібридних стратегій виходу на складні міжнародні ринки, які дозволяють поєднувати різні механізми присутності на ринку, оптимізуючи витрати, підвищуючи гнучкість та адаптивність компаній й усувати при цьому загрози невизначеності розвитку міжнародного середовища а цілому. Гібридний підхід забезпечує можливість не лише швидко реагувати на зміни середовища, але й сприяє формуванню конкурентних переваг бізнес-структур у довгостроковій перспективі.

Водночас постає питання визначення тих ринкових умов, у яких такі стратегії є найбільш доречними. З огляди на існуючі в цій сфері дослідження [1-6], йдеться про так звані «складні ринки» – передусім території економічної взаємодії, що характеризуються нестабільністю інституційних правил, високою волатильністю попиту, посиленою конкуренцією та значними політичними чи фінансовими ризиками.

Особливості цих ринків є постійні зміни регуляторних вимог, культурні бар'єри, інтенсивний конкурентний тиск, а також потреба в інтеграції цифрових технологій і локальних партнерств.

Вихід на такі ринки вимагає системного підходу, який поєднує лідерство за витратами з диференціацією, застосування стратегічних альянсів, адаптацію

продуктів і процесів до місцевих умов, що забезпечує ефективне подолання невизначеностей і використання ринкових можливостей [2, 5, 6].

При цьому гібридні стратегії виходу на ринок можуть реалізовуватися:

- шляхом одночасного впровадження підходів до лідерства у витратах та диференціації [1, 2];
- мати кілька різних організаційних форм, кожна з яких пропонує різні переваги залежно від ринкових умов та цілей компанії (наприклад, таких як пайові спільні підприємства (EJV) чи договірні спільні підприємства (JV) або дочірні компанії) [4];
- поєднання технологічних інновацій з зусиллями з міжнародної експансії;
- шляхом комбінації мережевих можливостей з традиційними компонентами співпраці, що включають стратегічні партнерства та альянси з місцевим бізнесом, дистриб'юторами та лідерами думок на цільових ринках тощо [5].

В той же час, на нашу думку, сучасний надзвичайно динамічний стан ринку змушує бізнес задуматися щодо переходу від сприйняття гібридних стратегій як статичного поєднання кількох підходів до розуміння їх як адаптивної, цифрово-інтегрованої та мережево-орієнтованої системи, здатної еволюціонувати разом зі складними ринковими умовами.

Перш за все бізнесу варто забувати про детерміновані застиглі стратегії виходу на міжнародні ринки, а, навпаки, опановувати концепцію динамічних гібридних стратегій, коли компанія не обирає раз і назавжди одну комбінацію підходів, а постійно коригує її залежно від змін у регуляторному полі, технологічних інновацій та конкурентного тиску. Відповідно, головним в цьому процесі ми вбачаємо передусім кількісне (але й якісне також) визначення реперних точок (критеріїв, бар'єрних рівнів показників чи критичних сигналів зовнішнього середовища). При цьому до таких реперних точок, на нашу думку, можна віднести:

- досягнення або вичерпання межі потенціалу або динаміки ринку. Так, наприклад, при низькому рості ринку (припустимо про $CAGR < 5\%$ на рік, але

даний кількісний бар'єр потребує теоретичного й емпіричного уточнення) варто мінімізувати витрати й обирати експортно-дистрибуційну стратегію, а при високому рості ($CAGR > 15\%$) – переходити до локалізації чи створення спільного підприємства;

- суттєве зростання регуляторного тиску (одночасне введення більше двох нових правил, бар'єрів доступу, обмежень на іноземні інвестиції);
- зміни в структурі конкуренції (вихід сильного глобального гравця чи злиття локальних компаній, що підсилює бар'єри входу, що можна кількісно оцінити, наприклад, за індексом Херфіндала-Хіршмана на рівні 1500);
- культурно-споживчі бар'єри, коли традиційні інструменти маркетингу перестають працювати, і потрібна глибша локалізація;
- технологічні прориви, які знижують ефективність попередньої бізнес-моделі (наприклад, перехід від офлайн-каналів до цифрових платформ);
- досягнення фінансового бар'єру ризику, коли витрати на підтримку поточної конфігурації входу починають перевищувати прогнозовану віддачу.

Враховуючи сучасний рівень діджиталізації економіки, міжнародному бізнесу варто приділити більше уваги активнішому запровадженню цифрово-орієнтованих гібридних моделей, які поєднують традиційні форми присутності (наприклад, спільні підприємства чи стратегічні альянси) з елементами цифрових екосистем – платформами електронної комерції, BigData-аналітикою та інструментами діджитал-маркетингу, що, на нашу думку, дозволить знижувати трансакційні витрати й краще розуміти локальну споживчу поведінку, яка на складних ринках часто є нестабільною й важко прогнозованою.

Важливим інноваційним елементом є й поєднання гібридних стратегій з принципами ESG (екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності). На складних ринках, де репутаційні ризики можуть бути не менш критичними за фінансові, інтеграція стійких бізнес-практик у стратегію входу забезпечує довгострокову легітимність і конкурентні переваги.

Перспективним напрямом підвищення ефективності реалізації гібридних стратегій виходу на зарубіжні ринки є й подальше поширення мережових гібридних стратегій, які спираються на глобальні альянси, партнерства з місцевими гравцями та інтеграцію у крос-галузеві екосистеми. У складних ринкових умовах жодна компанія не здатна самотійно компенсувати всі ризики, тому стратегічна мережа стає не просто допоміжним, а ключовим елементом гібридного підходу.

Нарешті, все більшої актуальності набуває кастомізація гібридних стратегій під конкретний тип складного ринку. Якщо для ринків, що розвиваються, акцент має робитися на партнерства й поступове інвестування, то для високо регульованих галузей (фармацевтики, енергетики) – на комбінацію ліцензування й локалізації виробництва, а для цифрових сегментів – на гнучке управління платформами й мультиканальну присутність.

Таким чином, дослідження гібридних стратегій виходу на складні ринки є вкрай перспективним напрямом, оскільки воно дозволяє не лише інтегрувати традиційні моделі міжнародної експансії з сучасними цифровими інструментами, але й визначити кількісні та якісні реперні точки, які сигналізують про потребу стратегічних змін. Умови підвищеної волатильності, регуляторної нестабільності та зростання культурно-споживчих бар'єрів роблять неможливим використання одноmodalних підходів, тоді як саме гібридні стратегії забезпечують адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність бізнесу. Подальші дослідження у цьому напрямку є доцільними, оскільки вони сприятимуть уточненню індикаторів ефективності, формуванню моделей цифрово-орієнтованої інтеграції та розробці галузевих рекомендацій, що допоможуть компаніям мінімізувати ризики й ефективно використовувати можливості складних ринків.

3.2 Оцінка ризиків виходу NESTLÉ S.A. на нові ринки

При виході на нові ринки – особливо ринки, що розвиваються чи мають високу нестабільність – будь-яка транснаціональна компанія, в тому числі й

Nestlé S.A., стикається з великою кількістю ризиків: політичними, правовими, валютними, культурно-соціальними, логістичними, репутаційними тощо.

Ці ризики можуть вплинути на ефективність стратегії виходу, повернення інвестицій і створення доданої вартості для акціонерів. Умови правильного управління цими ризиками – ключовий елемент успіху міжнародної експансії, тому ми проаналізували існуючі й потенційні ризики діяльності компанії на зарубіжних ринках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка та управління ризиками виходу Nestlé S.A. на нові ринки

Категорія ризику	Суть ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив на бізнес	Рекомендовані управлінські рішення для Nestlé S.A.
1	2	3	4	5
Політико-правові ризики	Зміна регуляторного середовища, податкової політики, торгових бар'єрів; слабкий захист прав власності.	Висока	Високий (можливість втрати інвестицій, штрафів)	Укладання стратегічних партнерств з місцевими компаніями. Використання політичного страхування (наприклад, через MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency). Регулярний аудит відповідності локальним нормам.
Фінансово-валютні ризики	Девальвація місцевої валюти, інфляція, обмеження репатріації прибутків.	Середня	Високий	Валютне хеджування (форварди, свопи). Диверсифікація фінансування між валютами. Створення «грошових буферів» у стабільних валютах.
Операційні ризики	Збої в ланцюгах постачання, нестача сировини, логістичні проблеми, порушення стандартів якості.	Висока	Високий	Створення багаторівневої мережі постачальників (local + regional). Аутсорсинг частини логістичних процесів. Впровадження системи моніторингу ризиків постачання (Supply Chain Risk Management).

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Репутаційні ризики	Звинувачення у порушенні етичних стандартів, дитячий праці, непрозорості ланцюгів постачання.	Середня	Високий	Регулярна публікація ESG-звітів. Прозора політика корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Незалежні перевірки етичних стандартів постачальників.
Політична нестабільність	Конфлікти, зміна уряду, регіональні напруження, слабкі дипломатичні зв'язки.	Середня	Високий	Вихід на ринок через франчайзинг або спільні підприємства (JV). Партнерство з міжнародними фінансовими інституціями. Гнучкі контракти з можливістю перегляду умов.
Конкурентні ризики	Висока цільність локальних брендів; бар'єри входу.	Висока	Середній	Стратегія диференціації (premium-бренди). Викуп локальних виробників (M&A). Використання системи локального виробництва «Nestlé Made Here».
Інфраструктурні ризики	Слабка логістика, нестабільне енергопостачання, відсутність холодових ланцюгів.	Середня	Високий	Інвестування у спільні інфраструктурні проєкти з урядом. Використання автономних виробничих систем (модульні фабрики). Створення резервних енергетичних потужностей.
Ризики людського капіталу	Дефіцит кваліфікованої робочої сили, трудова міграція, низький рівень освіти.	Середня	Середній	Програми корпоративного навчання (Nestlé Academy). Стипендії та співпраця з університетами. Локалізація менеджменту (70–80% місцевих кадрів).
Зовнішньоекономічні ризики	Залежність від окремих постачальників, коливання світових цін на сировину.	Висока	Високий	Диверсифікація географії закупівель. Довгострокові контракти на поставку сировини. Власні агропроєкти Nestlé Cocoa Plan, Nescafé Plan.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проведений в табл. 3.1 аналіз демонструє, що діяльність компанії Nestlé S.A. на міжнародних ринках, включаючи нові цільові регіони, нерозривно пов'язана з цілими спектром високих та середніх ризиків, що мають глибоко системний характер. Незважаючи на беззаперечну глобальну перевагу та багаторічний досвід компанії, її операційна та фінансова стійкість залишається вразливою, оскільки вона прямо залежить від локальних політичних, економічних і соціальних умов. Ці ризики можна умовно поділити на дві взаємопов'язані категорії.

По-перше, існує фундаментальний рівень загроз, які формують постійний «фон» міжнародної діяльності та характеризуються високою ймовірністю (своєрідний системний ризик). До них відносяться політико-правові та регуляторні ризики, де раптові зміни в оподаткуванні чи торговельних бар'єрах можуть завдати прямої шкоди операційній основі. Критичну роль відіграють операційні ризики, пов'язані з ненадійністю ланцюгів поставок у країнах з нерозвиненою інфраструктурою, а також зовнішньоекономічні ризики – цінові коливання на ключову сировину (какао, кава, злаки). На додаток, висока конкурентна щільність з боку локальних гравців, які краще розуміють уподобання споживачів, вимагає від Nestlé безперервної гнучкості та інновацій, а не лише опори на глобальний бренд. Ці базові загрози вимагають від компанії виключно проактивного управління.

По-друге, існує група ризиків із середньою ймовірністю, але катастрофічним потенційним впливом на довгострокову стійкість компанії. Найбільш небезпечними є репутаційні ризики: звинувачення в неетичній поведінці чи порушенні стандартів ESG можуть зруйнувати довіру, на якій ґрунтується бренд, призводячи до глобальних фінансових втрат. Фінансово-валютні ризики (різкі девальвації) здатні швидко звести нанівець локальну прибутковість. Крім того, непередбачувана політична нестабільність несе загрозу повної втрати інвестицій.

Як наслідок, проведений аналіз наочно демонструє, що універсальний підхід Nestlé є неефективним. Необхідність мінімізації культурних, соціальних

та кадрових ризиків вимагає глибокої локалізації. Успіх на ринку досягається завдяки ставленню компанії як до «свого» гравця, що передбачає адаптацію рецептур, активний найм місцевих кадрів та партнерства з урядами.

Загальний стратегічний висновок полягає в тому, що для ефективного контролю ризиків Nestlé S.A. мусить поєднувати глобальну стратегію з гіперлокальним виконанням. Це передбачає не лише застосування фінансових інструментів (хеджування, диверсифікація), а й інвестування в соціальний капітал (освіта, інфраструктура), що зміцнює її «соціальну ліцензію» на діяльність. Ключовим чинником успіху є здатність компанії до гнучкості та прозорості, а також послідовна і неупереджена імплементація цих заходів на всіх рівнях управління та на всіх цільових ринках.

3.3 Обґрунтування стратегії виходу NESTLÉ S.A. на новий перспективний міжнародний ринок

З огляду на досягнення порогу ефективності на своїх традиційних ринках, а також враховуючи доволі стійку фінансову позицію (за рахунок збільшення обсягу операційного й чистого прибутку компанія змогла покращити рівень ретабельності власної діяльності, а також нарешті за останні три роки компанії вдалося досягти позитивного грошового потоку) та контрольований, але високий рівень схильності до ризику (так, зокрема, рівень показника Net Gearing на кінець 2024 року становив 2,80, що свідчить як про активне використання кредитного капіталу, так і про наявність відповідних можливостей до подальшого залучення інвестиційних коштів), компанії Nestlé S.A. варто розглянути можливість подальшого розширення своєї діяльності за рахунок експансії на нові для себе ринки.

В свою чергу подальша експансія даної компанії має бути спрямована на ті регіони, які пропонують стрімке зростання, оскільки традиційні ринки компанії (Північна Америка, Західна Європа) вже перенасичені й демонструють

стагнацію обсягів й посилену конкуренцію як від місцевих гравців, так і від власних торгових марок ритейлерів, й інвестиції в ці регіони приносять лише повільне, лінійне зростання, що в умовах посилення конкуренції й зниження рейтингів компанії вже недостатньо.

Саме тому Nestlé S.A. має сфокусувати свою подальшу стратегію виходу на зарубіжні ринки саме на нових, неосвоєних іноземних ринках, які не тільки часто характеризуються нестабільністю інституційних правил, високою волатильністю попиту, конкуренцією та значними політичними чи фінансовими ризиками, але й високим потенціалом зростання й можливістю для нелінійного, експоненціального зростання.

Такі економіки, як країни Субсахарської Африки чи окремі регіони Південно-Східної Азії, вирізняються швидким приростом населення та відносно стрімким розширенням середнього класу. Відповідно зростання платоспроможного попиту на продукти харчування, напої та товари повсякденного вжитку створює передумови для масштабного розширення бізнесу, яке є недосяжним у межах зрілих ринків.

Натомість значний фінансово-інвестиційний потенціал Nestlé S.A. забезпечують компанії можливість діяти на ринках із високою волатильністю попиту та нестабільним регуляторним середовищем, що для менших за масштабом конкурентів є стримувальним фактором. Однак, для такої глобальної корпорації як Nestlé S.A. вони перетворюються на конкурентну перевагу. Завдяки здатності інвестувати у складну логістичну інфраструктуру, локальне виробництво та систему дистрибуції, дана компанія може швидко адаптуватися до умов ринку й водночас підвищити бар'єри входу для інших гравців.

Більш того, саме ризик й нестабільність, властиві ринкам, що розвиваються, виконують роль своєрідного фільтра, який відсікає більшість компаній, не готових до реалізації довгострокових стратегій щодо виходу на такі складні ринки.

Якщо Nestlé зуміє першою подолати ці виклики, вона зможе не лише

закріпитися у ключових сегментах, а й сформувати нові ринкові стандарти, визначивши правила гри для конкурентів.

Таким чином, вихід на складні, ризиковані ринки є не просто можливістю, а стратегічною необхідністю для Nestlé S.A., що має дозволити компанії компенсувати уповільнення темпів зростання на традиційних ринках, ефективно використовувати фінансову потужність й перетворювати ризики на фактор довгострокового розвитку. З огляду на це, розширення географії присутності Nestlé у країнах із високим потенціалом споживчого попиту є закономірним кроком у контексті її глобальної стратегії сталого зростання.

В свою чергу зважаючи на складність, багатогранність та високі ризики обраних цільових ринків, а також необхідність оптимізації використання потужного інвестиційного ресурсу Nestlé S.A., вибір зарубіжних ринків пропонується здійснити з використанням моделі TAM–SAM–SOM, яка зосереджується саме на аналізі загального потенціалу ринку.

Також зауважимо, що Nestlé S.A. є глобальним гігантом, чия продукція продається майже у всіх країнах. Тому знайти не те, щовеликі країни з високим, вже реалізованим платоспроможним попитом, але й малі чи острівні країни на зразок Тувалу, Науру чи Карібаті, де компанія повністю відсутня (тобто не має жодної присутності – ні прямих офісів, ні дочірніх компаній), практично неможливо. Тому вважаємо, що варто зупинитися на країнах, де є значний, але ще не повністю освоєний платоспроможний попит й де Nestlé S.A. може мати мінімальну пряму присутність або обслуговувати ринок лише через імпорт із регіональних хабів, що є більш реалістичним фокусом для «нової експансії».

До складу таких країн з огляду на високий потенціал зростання середнього класу та складності логістики/регулювання, що виправдовує інвестицію потужного глобального гравця, на нашу думку, можна віднести (табл. 3.2). При цьому в якості критерію, що може обмежити динаміку росту споживчого капіталу відповідних країн обрано показники зовнішнього боргу країни в млн. дол. США та поточної вартості обслуговування боргу, % ВНД.

Таблиця 3.2 – Потенційні ринки для розширення присутності Nestlé S.A.
(TAM)

Країна	Обґрунтування потенціалу в 2024 році					
	населення країни, тис. осіб	ВНД на душу населення, дол. США / динаміка показника	ВНД млрд. дол. США	зовнішній борг, млн. дол. США (2023 р.) / на душу населення, дол. США	поточна вартість обслуговування боргу, % ВНД	узагальнена характеристика
1	2	3	4	5	6	7
Країни Субсахарської Африки (SSA)						
Ефіопія	132059,77 	1010 	126,2	33290,3 / 252	1,6 	Друга за чисельністю населення країна Африки. Швидка урбанізація та зростання попиту на каву, молочні продукти та дитяче харчування. Потребує локалізації через державний контроль
Танзанія	68560,16 	1200 	76,81	34598,0 / 505	2,9 	Велика економіка Східної Африки. Розширення споживчого ринку за межами Дар-ес-Салама та інвестиції в інфраструктуру.
Ангола	37885,85 	2200 	73,81	57031,7 / 1505	16,3 	Значні нафтові доходи та висока концентрація заможних споживачів у містах. Відновлення економіки та попит на преміальні та брендовані імпортні продукти харчування.
Уганда	50015,09 	1020 	52,36	19393,5 / 388	5,0 	Молоде населення та швидке зростання міського середнього класу. Зростаючий попит на зручні та упаковані продукти (Ready-to-eat).
Демократична Республіка Конго	109276,26 	640 	68,40	11066,9 / 101	0,8 	Величезне населення та мінеральні багатства, що підживлюють локальний попит у ключових містах (Кіншаса). Дуже складний логістично, але має величезний TAM у довгостроковій перспективі.

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Країни Азії та Океанії						
Шрі-Ланка	21916,00 	3860 	96,50	61706,0 / 2816	3,5 	Зрілий, але конкурентний ринок із високим рівнем грамотності. Відновлення економічної стабільності, попит на преміальні брендовані продукти та здорове харчування у міському сегменті.
Папуа-Нова Гвінея	10576,50 	2940 	30,69	15320,6 / 1449	19,6 	Найбільша країна Океанії (крім Австралії / Нової Зеландії). Прибутки від видобутку ресурсів створюють концентрований попит у столиці. Це дозволяє Nestlé S.A. зміцнити позиції в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

Джерело: сформовано автором за [42]

Так знаданого переліку країн Ангола та Шрі-Ланка мають бути виключеними через значний рівень співвідношення зовнішнього боргу до ВНД (перевищення 60%), що створює неприйнятний ризик макроекономічної нестабільності, незважаючи на їхній початковий інвестиційний потенціал. До того ж в обох цих країнах (особливо в Анголі) намітилася тенденція до зниження рівня ВНД на душу населення, що може свідчити про зниження платоспроможного попиту в країні.

Уганда хоча й має велике населення, її фінансовий ризик (\$5.0\%\$ ВНД) є гіршим, ніж у Танзанії, Ефіопії та ДРК.

В Папуа-Нова Гвінея найвища вартість обслуговування боргу, яка до того ж і зростає. Такий ризик є неприйнятним, оскільки він потенційно може швидко перерости в кризу, незважаючи на прийнятний загальний борг до ВНД гна рівні 49,9%.

Відповідно найвищий пріоритет попередньо мають такі країни (але для остаточного висновку не вистачає інформації, ка може мати статус комерційної таємниці).

Ефіопія – оскільки вона характеризується масштабним ринком та контрольованим ризиком. Велике населення (132 млн) гарантує найбільший ТАМ. Низький показник обслуговування боргу (на рівні 1,6% від ВНД) знижує ймовірність дефолту чи різкого підвищення податків/мит, що дає Nestlé S.A. фінансову впевненість для інвестицій у локалізацію виробництва, необхідну через державний контроль.

Незважаючи на складність логістики (що вплине на SAM/SOM), ДР Конго має найкращий фінансовий профіль для ТАМ. Надзвичайно низька вартість обслуговування боргу та найменший борг на душу населення мінімізує макроекономічні ризики і підтверджує, що величезний ТАМ (109 млн осіб) не буде зруйнований через фінансову кризу. Для компанії з потужними ресурсами, як Nestlé, керований фінансовий ризик є важливішим за операційні труднощі. Танзанія є балансним вибором. Хоча її населення менше, ніж в Ефіопії та ДР Конго, вона має стабільніші показники, ніж Ангола чи Уганда. Контрольована вартість обслуговування боргу робить її більш безпечним вибором, ніж Ангола чи Уганда, що забезпечує стабільну базу для розширення споживчого ринку.

Наступною складовою моделі є SAM (Serviceable Available Market), котра визначається як частина загального ринку (ТАМ), яку компанія може охопити, використовуючи свої конкурентні переваги та долаючи місцеві бар'єри (сертифікація, логістика, конкуренція) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Потенційні частина загального ринку для розширення присутності Nestlé S.A. (SAM)

Країна	Ключові бар'єри	Фокус на сегменті ринку
1	2	3
Ефіопія	Жорсткий державний контроль, необхідність локалізації виробництва, складнощі з імпортом.	1. Замкнутий цикл виробництва – Nestlé може домінувати у сегменті розчинної кави та преміум-сумішей (Nescafé) завдяки прямому доступу до сировини (через співпрацю з місцевими фермерами) та технології переробки на місці. 2. Дитяче харчування – продукти, що вимагають високої якості та сертифікації.

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3
ДР Конго	Екстремальні логістичні та інфраструктурні труднощі, високі внутрішні транспортні витрати.	1. Міське ядро (Кіншаса, Лубумбаши) – SAM обмежується лише платоспроможними споживачами у цих великих містах (потенційно 10-15% населення). 2. Готові до споживання та довгострокові продукти – бульйонні кубики (Maggi) та порошкові напої/молочні замінники (Milo), які мають довгий термін зберігання та легко транспортуються.
Танзанія	Середній розвиток Modern Trade (сучасного ритейлу), розгалужена, але повільна логістика.	1. Східноафриканський хаб – обслуговування каналів HoReCa (готелі, ресторани, кафе) та зростаючої туристичної індустрії (преміальна бутильована вода, кава). 2. Збагачене харчування – продукти з високою доданою вартістю (Nestlé Cereal, Nesvita), які відповідають зростаючому попиту середнього класу на здорове харчування у Дар-ес-Саламі та Аруші.

Джерело: сформовано автором

Найвужчим з цих трьох показників є SOM (Serviceable Obtainable Market) (табл. 3.4) – частина SAM (обслуговуваного ринку), яку Nestlé може фактично досягти, виходячи з її інвестиційних можливостей та початкової стратегії.

Таким чином, розширення присутності Nestlé S.A. в країнах з високим демографічним і споживчим потенціалом (таких як Ефіопія, Танзанія та Демократична Республіка Конго) створює передумови для формування нової траєкторії зростання, здатної забезпечити компанії збільшення обсягів діяльності протягом наступних років.

Таблиця 3.4 – Потенційні частина SAM (обслуговуваного ринку), яку Nestlé може фактично досягти, виходячи з її інвестиційних можливостей (SOM)

Ключовий сегмент (SAM)	Стратегія SOM для Nestlé	Обґрунтування обмеження SOM
1	2	3
Ефіопія		
Розчинна кава та преміум-суміші (NESCAFÉ)	Локальне виробництво (Greenfield Investment) та прямі закупівлі у фермерів.	SOM обмежений високою конкуренцією з боку місцевих традиційних виробників (які домінують на ринку свіжої кави) та державним контролем над ціноутворенням. Спочатку Nestlé зможе охопити лише міські домогосподарства із середнім/високим доходом

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
		через модернізовані канали дистрибуції (супермаркети, міні-маркети).
Дитяче харчування та молочні порошки	Швидке впровадження бренду NAN та продуктів, збагачених мікроелементами.	SOM обмежений доступністю медичної інфраструктури. Спочатку Nestlé може досягти лише тих споживачів, які мають доступ до приватних лікарень та аптек у ключових містах (Аддіс-Абеба), де присутній високий рівень довіри до міжнародної сертифікації.
Прогнозний SOM (1-3 роки): Nestlé може реалістично захопити 5-8% від загального міського ринку розчинної кави та 10-15% від ринку високоякісного дитячого харчування.		
Демократична Республіка Конго		
Бульйонні Кубики та Порошкові Напої (MAGGI, MILO)	Створення невеликих складських хабів у ключових містах (Кіншаса, Лубумбаші) з подачею товару через річку Конго (для Кіншаси) та сухопутними коридорами (для Лубумбаші).	SOM обмежений логістикою "останньої милі". Через вкрай складну інфраструктуру та корупцію Nestlé не зможе охопити всі роздрібні точки. SOM буде досягатися лише у відносно великих магазинах і через спеціалізованих, надійних дистриб'юторів у зонах, що мають прямий доступ до портів/хабів.
Міське Ядро (Платоспроможне)	Націленість на низьку ціну за одиницю продукту (за рахунок економіки масштабу в сусідніх хабах), але високу націнку через логістичні витрати.	SOM обмежений фактичною платоспроможністю. Незважаючи на величезний TAM, Nestlé на початковому етапі має націлюватися лише на той міський сегмент, який готовий платити премію за якість та стабільну наявність продукту, а не на весь обсяг.
Прогнозний SOM (1-3 роки): завдяки зосередженості на високомаржинальних, але об'ємних продуктах (Maggi), Nestlé може досягти 3-5% від загального ринку бульйонних кубиків у ключових міських агломераціях.		
Танзанія		
Збагачене харчування та сніданкові злаки	Інвестиції у розвиток Modern Trade (мережів супермаркетів) та освітні кампанії щодо збагаченого харчування.	SOM обмежений темпами розвитку роздрібною мережі. Nestlé зможе реалізувати свій SOM лише в міру того, як розширюється мережа сучасних супермаркетів за межі Дар-ес-Салама (наприклад, до Аруші та Мванзи).
HoReCa та туристичний сектор	Прямі договори постачання з великими готельними мережами та ресторанами.	SOM обмежений сезонністю та конкуренцією. Це нішевий, але високомаржинальний ринок. Nestlé повинна агресивно конкурувати з вже присутніми постачальниками за ексклюзивні контракти.
Прогнозний SOM (1-3 роки): завдяки відносно кращій логістиці та зростанню середнього класу, Nestlé може реалістично очікувати 8-12% від загального ринку упакованих та збагачених продуктів харчування в трьох найбільших містах.		

Джерело: сформовано автором

Запропоновані рішення передбачають поступовий перехід від моделі експорту до локалізованого виробництва та глибшої інтеграції у місцеві ланцюги постачання. У випадку Ефіопії ставка на розвиток виробництва розчинної кави та дитячого харчування створює можливість закріплення бренду Nestlé у сегментах із високою доданою вартістю. Водночас, у Танзанії компанія може стати одним із драйверів модернізації ринку збагачених харчових продуктів і партнером для зростаючого сектору HoReCa. У Демократичній Республіці Конго орієнтація на продукти повсякденного споживання (MAGGI, MILO) сприятиме збільшенню частки ринку в ключових міських агломераціях навіть попри інфраструктурні обмеження.

Натомість для мінімізації ризиків на таких волатильних територіях, Nestlé слід активно використовувати гібридні стратегії (наприклад, стратегічні альянси та спільні підприємства з локальними партнерами), поєднуючи їх з FDI, для швидкого нарощування обсягів і адаптації продукції, гарантуючи при цьому підтримку високої ефективності капіталу.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано застосування гібридних стратегій виходу на ринок для міжнародних компаній, що виходять на складні ринки, яке полягає в їхній здатності долати багатогранні виклики, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати ймовірність сталого успіху. Складні ринки, що характеризуються унікальними культурними, адміністративними, географічними та економічними відстанями, високими регуляторними перешкодами, жорсткою конкуренцією та різноманітними очікуваннями клієнтів, часто роблять єдині, традиційні підходи до виходу на ринок недостатніми. Гібридна стратегія виходу на ринок поєднує елементи двох або більше традиційних стратегій, таких як експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, придбання або інвестиції в нові підприємства, для створення індивідуального підходу, який враховує конкретні особливості цільового ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результати проведеного дослідження визначено, що процес виходу на міжнародні ринки є актуальним і необхідним етапом для сучасних компаній, що прагнуть розширити діяльність у глобальному масштабі, з урахуванням ключових мотивів та зовнішніх викликів.

1. Систематизація існуючих стратегій виходу вказує на різноманітність форм реалізації міжнародної експансії, що включає експорт (прямий і непрямий), кооперативні стратегії (спільні підприємства, ліцензування, франчайзинг) та прямі інвестиції. Класифікації міжнародних стратегій, базовані на рівні глобальної інтеграції і локальної адаптації (глобальні, мультинаціональні, транснаціональні, міжнародні), дозволяють чіткіше розуміти вибір оптимального формату присутності на закордонних ринках.

2. Методологічні підходи до оцінки привабливості міжнародних ринків і власного потенціалу компанії-експансіоніста включають комплексний аналіз зовнішніх політико-економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Важливими інструментами є такі моделі, як PESTLE-аналіз, матриця GE/McKinsey, VRIO та TAM–SAM–SOM, а також концепції Uppsala Model, еклектична парадигма Даннінга (OLI) і теорія трансакційних витрат. Вони сприяють системній оцінці ризиків, ресурсів та конкурентних переваг, що є критичною умовою прийняття виважених стратегічних рішень.

3. Nestlé S.A. є яскравим прикладом глобального лідера харчової індустрії, який успішно інтегрував у свою діяльність принцип глокалізації діяльності. Заснована у 1866 році, компанія перетворилася на найбільшу в світі продовольчу корпорацію, що оперує у понад 185 країнах. Її міжнародна діяльність характеризується високою диверсифікацією (понад 2000 брендів) та складною матричною корпоративною структурою, яка поєднує глобальні директиви з регіональною автономією. Хоча Nestlé залишається беззаперечним лідером у своїй галузі, фіксується помірна тенденція до зниження її

глобального рейтингу та волатильність ключових фінансових показників у 2024 році (зокрема, зниження виручки та операційного прибутку), що підкреслює необхідність постійної адаптації та стратегічної трансформації.

4. На різних етапах глобальної експансії Nestlé S.A. застосовувала широкий спектр стратегій міжнародного розвитку, еволюціонуючи від початкових злиттів та поглинань (M&A) із конкурентами (1905 р. з Anglo-Swiss) до диверсифікації та стратегічних альянсів у сучасну епоху. Ключові стратегії включали: прямі іноземні інвестиції (FDI) для створення локальних виробництв (Україна, Індія), масштабні M&A для виходу на нові ринки (наприклад, Ralston Purina для PetCare, Gerber для дитячого харчування) та ліцензування/стратегічні партнерства для швидкого доступу до преміум-сегментів (як угода зі Starbucks). Ці стратегії були спрямовані на географічне та продуктове розширення, а з 2010 року – на реструктуризацію портфеля на користь високомаржинальних категорій (кава, здорове харчування, корми для тварин).

5. Аналіз фінансових показників підтверджує, що обрані Nestlé S.A. стратегії реструктуризації та преміалізації є високоефективними для максимізації прибутковості (ROE 30,58% та зростання ROS). Однак, зниження загального обсягу продажів при одночасному зростанні активів вказує на насичення ключових ринків і обмеженість подальшого зростання лише за рахунок підвищення маржі. Це формує критичну потребу в розширенні ринків збуту для забезпечення стійкого довгострокового зростання.

6. Здійснено аналіз ефективності реалізації обраних Nestlé S.A. стратегій виходу на міжнародні ринки, оцінивши їхні переваги, недоліки та результати. Nestlé S.A. використовує різноманітні стратегії виходу на міжнародні ринки, які можна класифікувати за рівнем залучення ресурсів та контролю. До основних стратегій належать експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства (joint ventures), стратегічні альянси та прямі іноземні інвестиції (FDI) у формі придбань або створення нових підприємств (greenfield investments). Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи рівень ризику,

доступні ресурси, регуляторне середовище, культурні особливості ринку та конкурентну ситуацію

7.Обґрунтовано доцільність застосування гібридних стратегій виходу міжнародних компаній на складні ринки. Гібридні стратегії поєднують елементи різних способів виходу на ринок, дозволяючи компаніям використовувати переваги кожного з них, одночасно пом'якшуючи їхні відповідні недоліки. Такий підхід дає змогу підприємствам адаптувати своє проникнення на ринок до конкретних викликів та можливостей, що існують на даному складному ринку.

8.Оцінено ризики виходу компанії на нові зарубіжні ринки. Коли компанія розглядає можливість виходу на нові міжнародні ринки, комплексна оцінка ризиків є надзвичайно важливою для забезпечення успішного виходу та сталого зростання. Цей процес включає виявлення, аналіз та пом'якшення різних потенційних загроз, які можуть виникнути внаслідок роботи в незнайомому середовищі. Оцінка ризиків, коли компанія виходить на нові міжнародні ринки, передбачає багатогранний підхід, що охоплює політичні, економічні, регуляторні, культурні, операційні та фінансові міркування. Ретельна оцінка цих факторів має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій пом'якшення ризиків та забезпечення успішного виходу на ринок.

9.Ідентифіковано та обґрунтовано вибір нових перспективних міжнародних ринків для подальшої експансії Nestlé S.A. Майбутня міжнародна експансія Nestlé стратегічно спрямована на країни, що розвиваються, зокрема на Індію, Південно-Східну Азію та Африку, де зростаючий середній клас має значний невикористаний потенціал для швидкозростаючих та високорентабельних категорій. Ця зосередженість зумовлена насиченістю, що спостерігається на багатьох західних ринках, та демографічними зрушеннями, що сприяють цим регіонам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Газу А. Оцінка маркетингової привабливості країн Близького Сходу для зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. №2(54). С. 126-138.
2. Белік І. В. Методологічні аспекти інтернаціоналізації бізнесу. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. №7-8. С. 13-15.
3. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31-40.
4. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник / Н. В. Бутенко. Київ : Атіка, 2008. 300 с.
5. Васильєва С. І., Кочевих І. С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2014. № 5(08). С. 73–75.
6. Джусов О. А., Прокоф'єва А. Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. Випуск 3. С. 24-31.
7. Коваленко А. В. Новітні методи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. №7-8. С. 97-101.
8. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 10. Частина 3. С. 297–300.
9. Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г., Скригун Н.П. Визначення привабливості зарубіжних ринків. *Наукові праці НУХТ*. 2006. № 19, Ч. 1. С. 22-24. <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/503ddac7-fd00-42a1-9aca-9a2e12d0537d/content>
10. Крамар І. Ю. Вихід на закордонні ринки як спосіб забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : Тернопільський національний технічний

університет, 2017. Том 53. № 2. С. 59–68.

11. Куцик П. О. Глобальна економіка : принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія / П. О. Куцик, О. І. Ковтун, Г. І. Башнянин. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. 594 с.

12. Мазуренко В. П., Гойнік Ю. В. Методи аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах асиметрії інформації. *Ефективна економіка*. 2012. №5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1144>

13. Міжнародні стратегії : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» другого (магістерського) рівня / уклад. Н. О. Пархоменко, М. І. Чепелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 35 с.

14. Міжнародні стратегії економічного розвитку : конспект лекцій для студ. спеціальності 051 «Економіка» / О. О. Охріменко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 149 с.

15. Мозговий О. М. Стратегія виходу на зовнішній ринок / О. М. Мозговий. Київ : Київський державний економічний університет, 2005. 221 с.

16. Петровська С., Яківченко А. PESTLE–аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 5. С. 219-224.

17. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

18. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 89-98.

19. Пригара О. Методика аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації світогосподарських процесів. http://iepjournals.com/journals/4/2006_1_Prygara_ukr.pdf

20. Приймак Н. С., Іванова Н. С., Маловичко С. В. VRIO-АНАЛІЗ як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 2(48). С. 69-75.

21. Пурська І. С. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / І. С. Пурська, М. П. Мальська, Ю. С. Занько. Київ : Знання, 2012. 285 с.

22. Соколов Д. С. Рекомендації щодо формування маркетингових стратегій для вітчизняних підприємств при виході на зовнішні ринки. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. №7-8. С. 217-219.

23. Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. Інструментальне забезпечення експрес діагностування розвитку соціальноекономічного потенціалу виробничої організації. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf

24. Філатова К. В. Розвиток маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. №7-8. С. 233-235.

25. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *Economics: time realities*. 2021. №2(54). <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf>

26. Чайкова О. І., Запорізька Я. В. Визначення критеріїв оцінки доцільності вибору зарубіжного ринку. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2013. № 24 (997). С. 163–169.

27. Чемчикаленко Р.А., Михайлюта О. Ю. Гібридні стратегії виходу на складні ринки. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін». 30 жовтня 2025. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025.

28. Шамота Г. М., Коваленко Ю. О. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 247-253.

29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є.

Шершньова. 2-ге видання, перероблене і доповнене. Київ : Київський національний економічний університет, 2004. 699 с.

30. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.

31. Що таке PEST-аналіз? URL : https://business.dii.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_pest_analiz

32. Яренко А.В. Обґрунтування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків у міжнародному маркетингу. *Вісник КНУТД*. 2015. №2 (85). <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2015-2/90-98.pdf>

33. Ali M. Corporate Social Responsibility (CSR) of MNCs in Bangladesh: A Study on Nestlé Bangladesh Limited. *Global Disclosure of Economics and Business*. 2018. Volume 7, No 2. P. 41-50.

34. Arvidsson H.G.S., Arvidsson R. The Uppsala Model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*. 2019. Vol. 42(2), PP. 221-239. URL: https://www.researchgate.net/publication/340756944_The_Uppsala_Model_of_internationalisation_and_beyond [accessed Jul 23 2025].

35. Baker P. Russ K., Kang M., Santos T. M., Neves P. A. R. Globalization, first-foods systems transformations and corporate power: a synthesis of literature and data on the market and political practices of the transnational baby food industry. <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-021-00708-1>

36. CAGE Distance Framework: Entering International Markets. <https://dialog.guide/cage-distance-framework-vykhod-na-miezhhdunarodnyie-rynki/>

37. Chung E. Y., Kee D. M. H., Chan J. W., Tiong S. Y., Choke Y. W., Low J. S., AL Ajmi D., Motwani H. Improving Food Safety and Food Quality: The Case of Nestle. *International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pasific*. <https://www.semanticscholar.org/reader/f4e5de4b9363da75dbb99dcb8a93d9873d0ca741>.

38. Dunning J. Explaining changing patterns of international production: a search for the eclectic theory. Oxford Bulletin of Economics and Statistics. 1979. Vol. 161, PP, 269-295.

39. European Companies Search Engine. URL: <https://www.northdata.com/Nestle%20France%20SAS,%20Issy-les-Moulineaux/Siren%20542014428>

40. External Debt. The official website of the World Bank. URL: https://data.worldbank.org/topic/20?utm_

41. Ghosal P. International Strategy: What It Is, and Why Companies Adopt It. <https://phrase.com/blog/posts/international-strategy/#:~:text=What%20is%20an%20international%20strategy%3F,goals%20in%20the%20global%20marketplace>.

42. GNI per capita, Atlas method (current US\$). The official website of the World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?most_recent_year_desc=true&utm

43. Griffin R. W., Pustay M. W. *International Business: A Managerial Perspective*. 4th ed. Prentice Hall. 2005. 625 p.

44. Iazzi A., Adriana C., Trio O., Pandurino A. The Markets Screening Process Through the Marketing Intelligence. Specialized conference of the EuroMed Academy of Business: "Contemporary Trends and Perspectives in Wine and Agrifood Management". 2015. [https://www.researchgate.net/publication/288774212_](https://www.researchgate.net/publication/288774212_THE_MARKETS_SCREENING_PROCESS_THROUGH_THE_MARKETING_INTELLIGENCE)
[THE_MARKETS_SCREENING_PROCESS_THROUGH_THE_MARKETING_INTELLIGENCE](https://www.researchgate.net/publication/288774212_THE_MARKETS_SCREENING_PROCESS_THROUGH_THE_MARKETING_INTELLIGENCE)

45. International Debt Statistics (IDS). The official website of the World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/debt-statistics/ids?utm_

46. Kherchi I., Fellague M., Haddou S. A. How Nestle Applied Shared Value Creation In Agriculture Sector Achieving Sustainable Agriculture And Making More Profit «Nestle Model». *Management & Economics Research Journal*. 2019. Vol. 1 No. 3. P. 12-26.

47. Kormakova I., Kruhlyanko A., Peniuk V., Ursakii Y., Verstiak O. Actual Strategies For Businesses Penetrating Foreign Markets In The Modern Economy:

GLOBALISATION ASPECT. Intern. Journal of Profess. Bus. Review. 2023. V. 8. N. 5. https://pdfs.semanticscholar.org/7818/ae96016c660548351050a785d3ae344e743b.pdf?_gl=1*1nl3h5r*_gcl_au*MTcyODk5MTAzOS4xNzU1NTMyNDg4*_ga*Mzg0ODA1OTMwLjE3NTU1MzI0OTA.*_ga_H7P4ZT52H5*czE3NTU1MzI0ODk5bzEkZzEkdDE3NTU1MzQ4NzgkajU5JGwwJGgw

48. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th Edition. Boston: Pearson. 2014. 792 p.

49. Murphy A., Schiffrin M. Forbes. The global 2000. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/>

50. OLI Paradigm. URL: https://www.scribd.com/document/88446232/OLI-Paradigm?language_settings_changed=English

51. Parent-Lévesque J. The Uppsala model of internationalization. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/uppsala-model-internationalization-jonathan-parent-l%C3%A9vesque-tfjrc>

52. Population, total. The official website of the World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

53. Porter M. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 252 p.

58. Rindfleisch A. Transaction cost theory: past, present and future. Academy of Marketing Science. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/334973258_Transaction_cost_theory_past_present_and_future

59. Sattarkhanova A. The Four Case Studies on the Effects of Corporate Social Responsibility on Water pollution: Do Conflicts Affect a Company's CSR Policy? *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*. 2021. Vol. 5, Issue 9. P. 30-43.

60. Sharmiladevi J. C. Understanding Dunning's OLI Paradigm. Indian Journal of Commerce and Management Studies. Educational Research Multimedia & Publications, India. Vol. 8(3). PP. 47-52. URL: <https://www.ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/169/163>

61. Singh A., Alazmi F. K. A Case Study on Nestle. Journal of International

Conference Proceedings. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Case-Study-on-Nestle-Singh-Alazmi/4901cd3e6e97d19433f23127246526207a6cb185#citing-papers>

62. Singh P., Sin L. G. and others. A Study on Nestle Promotion Strategy. International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pasific. URL: <https://www.semanticscholar.org/reader/f39d101bc2b4b86d56cd307094a9833c777b4b07>

63. The official website of the Nestlé in Deutschland. URL: <https://www.nestle.de/>

64. The official website of the Nestlé in India. URL: <https://www.nestle.in/about-us/nestle-in-indiaIndia>

65. Vora G. Age of Firms: Irrelevance Proposition. *Modern Economy*. 2019. Vol. 10. P. 1446-1478.

66. World Development Indicators (WDI). The official website of the World Bank. URL: https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB_WDI_NY_GNP_MKTP_CD?country

67. Lambert D.M., Harrington T.C. Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix. *Journal of Business Logistics*. 1989. № 2. P. 198.

68. R. Neil Southern Historical Perspective of the Logistics and Supply Chain Management Discipline. *Transportation Journal*. 2011. № 1. P. 53-64.

69. Heskett J.L. Logistics: Essential to Strategy. *Harvard Business Review*. 1977. P. 4–11.

70. Н. Р. Струк, О. П. Карпій Логістика у франчайзинговій системі управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20(3). С. 64-68.

71. Єременко В.С., Куц Ю.В., Мокійчук В.М., Самойліченко О.В. Статистичний аналіз даних вимірювань : навч. посіб. К. : НАУ, 2013. 320 с.

72. Ковальчук Т. Проблеми франчайзингу в сучасній економічній літературі. *Економіка України*. 2002. № 5. С. 11 – 15.

ДОДАТКИ

«СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ»

ДОДАТОК А

Теоретичні основи здійснення виходу компаній на міжнародні ринки

Таблиця А.1 – Фактори, що обмежують вихід вітчизняних підприємств на міжнародні ринки

Автор	Перелік проблем, на які наголошують автори
І. Гужва, Є. Іванов	Неконкурентоздатна ціна продукції по відношенню до аналогічної продукції виробництва країн ЄС; необхідність дотримання санітарних і фіто-санітарних норм, технічних регламентів; програми підтримки європейських виробників їхніми урядами
Н. Скидоненко	Недостатній рівень фінансування; невідповідність стану української інфраструктури міжнародним стандартам; невизначеність стратегій українських компаній; недосконалість нормативно-правової бази; неефективне використання потенціалу
Л. Філатова, А. Марчук	Забезпечення відповідності стандартам ЄС; брак засобів для дослідження експортних ринків і просування своїх товарів та послуг; відсутність програм щодо експорту та розвитку управління в Україні; нестача інформації щодо того, як розвивати експортний напрям; політичні чинники; ефективний захист своїх товаровиробників урядами європейських країн
Т. Харчук	Мовний бар'єр; відмінності у правилах оплати та системи міжнародної логістики; знання з ціноутворення; пошук партнерів на новому ринку; проблеми довіри; висока вартість просування товару за кордон України
Н. Чухрай, Л. Сухомлин	Співвідношення «ціна-якість» у позиціонуванні українських товарів на європейському ринку; створення системи інтегрованих комунікацій з європейським ринком; впровадження концепції партнерського маркетингу із учасниками ринку

Джерело: [17; 49; 58; 59; 62]

Таблиця А.2 – Класифікація інтеграційних стратегій міжнародної діяльності

Критерій класифікації	Тип стратегії / орієнтації	Характеристика / опис	Переваги використання стратегії	Недоліки використання стратегії
За ступенем глобальної інтеграції та локальної чутливості (Матриця Барлетта-Гошала/Портера)	1. Глобальна стратегія	Централізація рішень, стандартизація продукту, єдиний бренд для всіх ринків	Економія на масштабі, швидка передача знань	Низька адаптація, ризики глобальної «невдачі»
	2. Мульти-доместична (мультинаціональна)	Висока адаптація продукту та маркетингу, автономія філій, урахування локальної специфіки	Відповідність місцевим потребам, менші культурні ризики	Високі витрати, складність координації
	3. Транснаціональна	Поєднує глобальну ефективність із локальною чутливістю, інтеграція ресурсів і знань на глобальному рівні	Баланс ефективності й адаптації, глобальне навчання	Висока організаційна складність
	4. Міжнародна (International/ Home Replication)	Перенесення домашньої моделі бізнесу/ продукту на інші ринки із мінімальною адаптацією	Низькі витрати входу, простота управління	Низька чутливість до локальних особливостей
За структурними рівнями управління	1. Корпоративні міжнародні стратегії	Вибір зовнішніх ринків і розподіл ресурсів між ними	Максимізація вигоди і синергії	Необхідність складної аналітики
	2. Бізнес-рівневі стратегії	Конкуренція на окремих ринках через глобальне лідерство за витратами, диференціацію чи фокусування	Гнучкість, орієнтація на конкурентні переваги	Може бути обмежена тільки конкретною галуззю
	3. Функціональні стратегії	Розробка міжнародних стратегій для маркетингу, НДДКР, фінансів, персоналу тощо	Оптимізація функцій за межами країни	Складність інтеграції між функціями
За способом виходу на міжнародний ринок	1. Експорт прямий/ непрямий	Продаж товарів за межі країни напряму або через посередників	Мінімальні витрати, мінімальні ризики	Обмежений контроль, залежність від посередників
	2. Ліцензування, франчайзинг	Передача прав на продукцію чи модель бізнесу за винагороду (роялті)	Швидкий вихід, мала капіталовитратність	Ризик втрати контролю над ІВ, якість
	3. Контрактне виробництво	Замовлення виробництва іноземній компанії	Менший виробничий ризик	Ризик втрати контролю над якістю
	4. Спільні підприємства	Створення нової компанії разом з іноземним партнером	Поділ ризиків та ресурсів, доступ до локального досвіду	Можливі конфлікти партнерів
	5. Прямі іноземні інвестиції	Створення або купівля підприємства за кордоном	Повний контроль, максимальні прибутки	Високі інвестиції та ризики

	6. Стратегічні альянси	Партнерство без створення нового бізнесу	Доступ до нових знань, технологій	Ризик злиття знань, справжньої інтеграції не відбувається
За ступенем стандартизації/адаптації	1. Стандартизація	Єдиний продукт і маркетинг для всіх ринків	Економія, впізнаваність	Відсутність адаптації, можливі невдачі
	2. Адаптація	Підгонка продукту й маркетингу до кожного ринку	Краща відповідність локальним ринкам	Високі витрати, втрата ефекту масштабу
	3. Глобальна адаптація (glocalization)	Комбінація стандартизації основних елементів та адаптації другорядних	Баланс ефективності й гнучкості	Складність впровадження
За орієнтацією компанії (Perlmutter's EPRG)	1. Етноцентрична	Прийняття рішень з домінуванням підходів материнської країни	Єдність корпоративних стандартів	Ігнорування локальних потреб
	2. Поліцентрична	Адаптація до особливостей кожного ринку, локальні менеджери	Краще розуміння місцевого ринку	Втрачається єдина стратегія, ускладнення координації
	3. Регіоцентрична	Орієнтація на регіональні ринки, розмежування центрів прийняття рішень для різних регіонів	Легка масштабованість, регіональне позиціонування	Може втрачатися гнучкість між регіонів
	4. Геоцентрична	Вибір кращих підходів у світі, незалежно від країни походження, глобальний найм працівників	Справжня глобалізація, найвища конкурентність	Дуже складна реалізація, потребує високої корпоративної культури

Джерело: узагальнено автором за [22]

ДОДАТОК Б

Оцінка діяльності Nestlé S.A. на міжнародних ринках

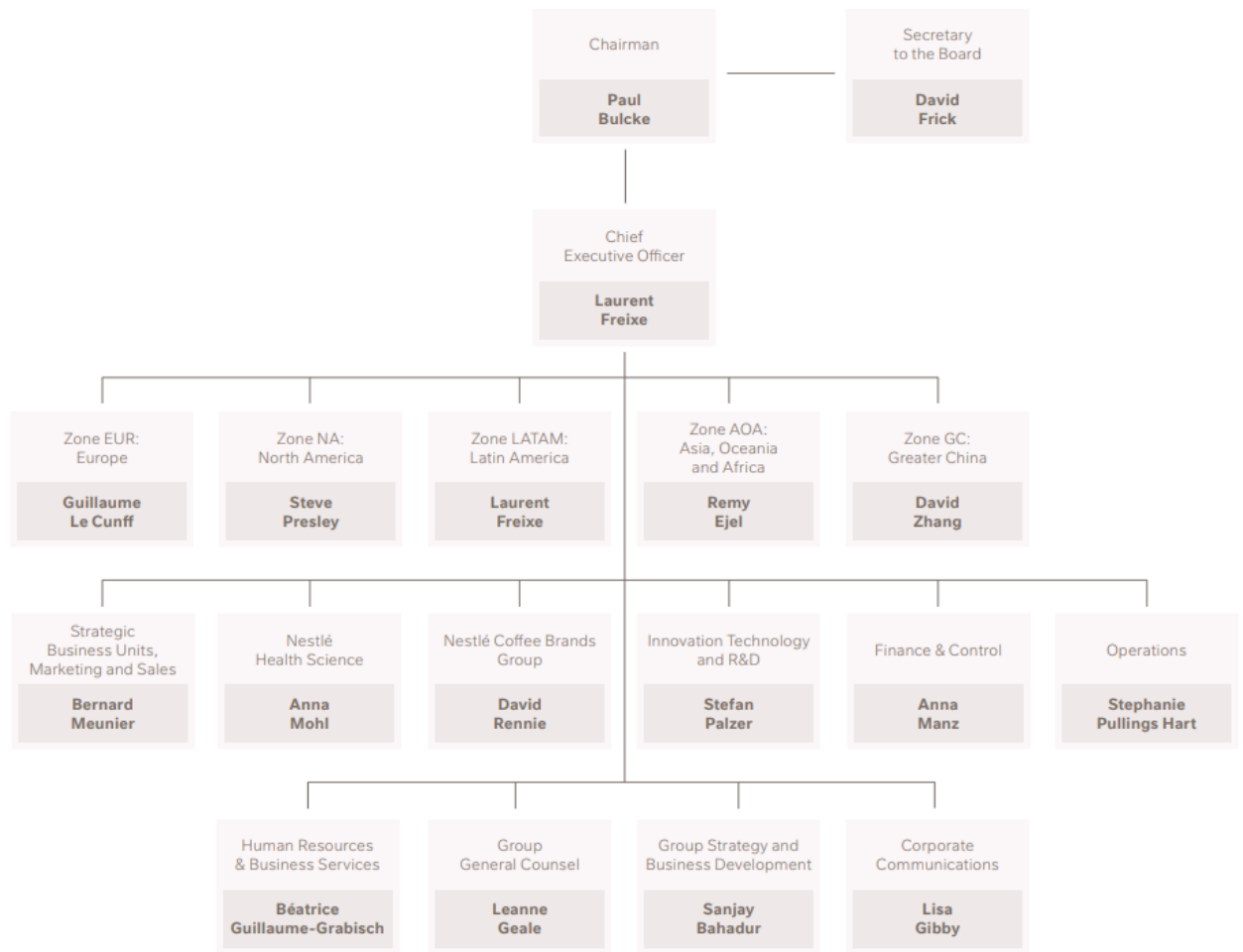


Рисунок Б.1 – Організаційна структура Nestlé S.A.

ДОДАТОК В

Most Valuable & Strongest Food Brands 2025

Brand Finance® 

Most Valuable Food Brands 2025		
#1 Nestlé		\$20.0 bn
#2 Lay's		\$12.7 bn
#3 Yili		\$11.2 bn
#4 Tyson		\$9.9 bn
#5 Danone		\$8.3 bn
#6 Kellogg's		\$6.0 bn
#7 Doritos		\$5.4 bn
#8 Uni-President		\$5.0 bn
#9 Barilla		\$5.0 bn
#10 Lindt		\$4.9 bn

Strongest Food Brands 2025		
#1 Valio		96.3
#2 Sadia		92.0
#3 Amul		91.2
#4 Vinamilk		90.9
#5 McCormick		89.6
#6 Lindt		87.7
#7 Indomie		86.4
#8 Findus		86.1
#9 Philadelphia		85.8
#10 Barilla		85.7

Source: Brand Finance Food & Drink 2025

brandirectory.com/food-and-drink

Рисунок Б.2 – Місце Nestlé S.A. в рейтингу найдорожчих фуд-брендів світу