

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 030 ПЗ

СЄРОВОЇ МАРІЇ ПАВЛІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«Управління маркетинговою діяльністю підприємства на
міжнародному рівні»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**

(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

_____ **Альона ТЮРІНА**

(підпис)

Виконала

_____ **Марія СЕРОВА**

(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)

" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Сєровій Марії Павлівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, звіти та оперативні матеріали компанії «NESTLÉ», дані міжнародної статистики та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ «NESTLÉ»
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 14 » _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Альона ТЮРИНА

**Завдання прийняла до
виконання**

Марія СЄРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні.....	8
1.2 Сутність та види стратегій міжнародного маркетингу.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ «NESTLÉ».....	25
2.1. Загальна характеристика розвитку компанії «NESTLÉ».....	25
2.2. Діагностика маркетингової діяльності компанії «NESTLÉ» на міжнародному рівні.....	31
2.3. Аналіз особливостей управління маркетинговою діяльністю ТОВ «NESTLÉ».....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ.....	40
3.1. Обґрунтування посилення ринкової позиції ТОВ «NESTLÉ» на міжнародному рівні.....	40
3.2. Напрями вдосконалення стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «NESTLÉ» при здійсненні експорту товарів.....	43
3.3. Використання сучасних інструментів менеджменту в управлінні міжнародним маркетингом на підприємстві.....	49
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасним компаніям необхідно думати про майбутнє і розробляти довгострокові стратегії, які б допомагали оперативно реагувати на мінливі умови ринку. Кожна компанія має знайти свій стиль роботи, що найкраще враховує специфіку умов, можливостей, цілей та наявних ресурсів. Сьогодні маркетинг грає ключову роль у діяльності будь-якого підприємства, особливо, якщо воно виходить на міжнародний рівень. По-перше, він забезпечує керівні методологічні принципи – маркетингову концепцію, яка передбачає орієнтацію стратегій підприємства на потреби найважливіших груп споживачів. По-друге, маркетинг надає вихідні дані для розробників стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку та дозволяючи оцінити потенціал фірми. Нарешті, у межах кожного окремого підрозділу компанії маркетинг допомагає розробляти стратегію виконання завдань.

Питанню управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні присвячені роботи таких світових та українських вчених і практиків як Г.Л. Азоєв, Г. Ассель, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, Д. Дей, П. Дойль, М.М. Єрмошенко, В.С. Єфремов, В.К. Істамов, Н.В. Карпенко, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Н.В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, К.І. Редченко, А.О. Старостіна, О. Уолкер-молодший, Г. Хулей, Дж. О'Шонессі, але стратегії проникнення на зовнішні ринки розглядаються ними лише як один з численних різновидів стратегій маркетингу, тому їм приділено недостатньо уваги. Поряд з тим питання успішного виходу компанії на міжнародний ринок в умовах сьогодення ще потребує додаткових досліджень, що і визначило актуальність теми бакалаврської роботи.

Метою нашої бакалаврської кваліфікаційної роботи є вивчення науково-методичних підходів до управління маркетинговою діяльністю на міжнародному рівні та підвищення ефективності формування маркетингової

стратегії міжнародним підприємством.

Для досягнення мети бакалаврської роботи було поставлено такі завдання:

- вивчити сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- описати сутність та види стратегій міжнародного маркетингу;
- дослідити методичні підходи до аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити стан та тенденції розвитку компанії «NESTLÉ»;
- проаналізувати систему управління маркетинговою діяльністю компанії «NESTLÉ»;
- проаналізувати маркетингову стратегію, що застосовуються компанією «NESTLÉ» на міжнародному рівні;
- визначити напрями вдосконалення стратегії управління маркетинговою діяльністю компанії «NESTLÉ» при здійсненні експорту товарів;
- оптимізувати використання сучасних інструментів менеджменту при управлінні міжнародним маркетингом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства, що включає процес аналізу ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробку та втілення маркетингового комплексу на міжнародному рівні.

Методи дослідження. Залежно від поставлених завдань під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи системного аналізу, історичне та логічне спостереження, аналізу та синтезу.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали навчальних посібників, підручників, монографій, наукових статей в періодичних виданнях, матеріали Інтернет-джерел й дані бухгалтерської статистичної звітності

досліджуваного підприємства.

Результати бакалаврської кваліфікаційної роботи представлені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» (м. Київ, 30.04.2024 р.).

Практичне значення дослідження полягає у систематизації знань та досвіду, які можна використовувати для вдосконалення маркетингових стратегій та операцій інших підприємств. Це особливо корисно для компаній, що прагнуть розширити свою присутність на глобальному ринку та стати більш ефективними у своїй маркетинговій діяльності.

Ця бакалаврська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Викладена на 62 сторінках комп'ютерного тексту, містить 10 таблиць, 12 рисунків та 40 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні.

У сучасній економічній теорії та практиці розвинутих країн світу вже звичним стало поняття «маркетинг». Більшість держав Північної і Південної Америки, Західної і навіть Східної Європи, Південно-Східної Азії мають добре розвинуті маркетингові системи [1]. Робота всіх великих комерційних компаній будується на основі маркетингу та використанні його принципів і методів.

Крім того, в останній час маркетинг став невід'ємною частиною стратегій багатьох некомерційних організацій, зокрема коледжів і університетів, лікарень, бібліотек, музеїв. Все більш зрозумілим та вживаним воно стає і в Україні, причому, якщо раніше це явище економічного життя було своєрідною екзотикою, а саме слово «маркетинг» здавалося дивним, то нині маркетинг - найважливіша складова успіху будь-яких підприємств, фірм, компаній: великих і малих, комерційних і некомерційних, національних і міжнародних [2, с. 55].

Термін «маркетинг» (marketing) походить від англійського слова «market» (ринок) і означає «процес просування на ринок» або «діяльність у сфері ринку». Вперше цей термін використовували американські фермери у середині XIX століття, які, шукаючи ринки збуту своєї продукції, ввели поняття «Market Getting», що означало завоювання ринку. З часом це словосполучення трансформувалося в одне слово – «маркетинг»[3].

Наприкінці XIX – на початку XX століття термін "маркетинг" почали використовувати в економічній літературі, і в університетах з'явилася відповідна наукова дисципліна. Щодо маркетингу як системи практичних дій,

то його вперше застосували в Японії наприкінці XVII століття, коли в Токіо відкрився перший універмаг у світі. Однак сукупність операцій, які зараз об'єднуються під поняттям «маркетинг», існувала завжди. На сьогодні в літературі з маркетингу є понад 2500 визначень цього терміна. Кожне з них відображає його призначення, функції, завдання та основний зміст. Ось найбільш поширені з них [4].

Ф. Котлер та К. Л. Келлер [5] відрізняють "соціальне та управлінське визначення маркетингу". Спочатку, маркетинг розглядається як процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей через обмін, але тепер вважається лише соціальним. З іншого боку, Американська асоціація маркетингу визначає маркетинг як "організаційну функцію та сукупність процесів створення, просування і надання цінностей для покупців і управління взаємовідносинами з ними з метою отримання прибутку".

Таке визначення включає як управлінський, так і загальний філософський аспекти маркетингу. Ж.-Ж. Ламбен вирізняє компоненти маркетингу як "комерційна зброя (тактика), стратегічна орієнтація (стратегія) та філософія бізнесу" [6].

Отже, термін "маркетинг" враховує чотири основні аспекти:

- соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів;
- управлінський процес, що включає розробку та реалізацію маркетингової стратегії і тактики;
- наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування та задоволення потреб споживачів;
- система інститутів, що здійснюють практичну та/або наукову діяльність у сфері маркетингу.

Оскільки внутрішній (національний) маркетинг з'явився і розвивався раніше міжнародного, його стратегії, принципи та методи також характерні для міжнародного маркетингу. Однак при виході на міжнародний ринок компанія не може обмежуватися лише тими маркетинговими інструментами, які вона освоїла раніше. При виході на міжнародний ринок компанія стикається з

незнайомими, що змінюються особливостями країни умовами діяльності, це наводить до наступним наслідкам [6]:

- збільшення потреби в інформаційному забезпеченні діяльності компанії;
- підвищення вимог до координації різних сфер діяльності компанії та узгодженість дій її підрозділів;
- зростання ступеня загального ризику, поява додаткових ризиків діяльності компанії.

Таким чином, міжнародний маркетинг являє собою самостійну сферу діяльності підприємств (фірми) при виході її на зовнішні ринки. На даний час не існує єдиного підходу до визначення поняття «міжнародний маркетинг». Одні вчені розглядають міжнародний маркетинг як систему планування, реалізації, контролю та аналізу заходів щодо впливу на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування його до умов компанії, яка здійснює свою діяльність більш ніж у одній країні [7, с. 6].

Інші вважають, що міжнародний маркетинг – це ринкова концепція управління діяльністю міжнародною компанією, в основі якої лежать принципи розробки, виробництва і просування продукції на світовий ринок з обліком забезпечення довгострокових інтересів і цілей фірми [8].

Процес еволюції міжнародного маркетингу зображений на рисунку 1.1. Це означає, що міжнародний маркетинг необхідно розглядати як маркетинг, що реалізується міжнародною компанією.

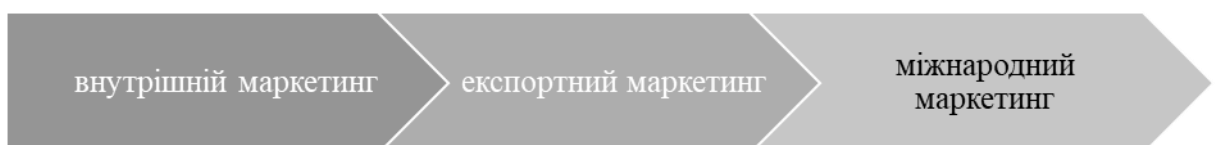


Рис. 1.1. Еволюція міжнародного маркетингу [9].

Експерти ООН відносять до міжнародних (транснаціональних) компанії ті підприємства які [10]:

- мають дочірні фірми у 2-х і більше країнах незалежно від юридичної форми та сфери діяльності;
- здійснюють координаційну діяльність своїх закордонних фірм.

Міжнародна компанія від національної відрізняється тим, що її товари або послуги у формі готового чи проміжного продукту можуть переміщатися у інші країни, а не тільки всередині країни.

Як правило, національна компанія трансформується у міжнародну, проходячи ряд послідовних етапів. Фази занурення в міжнародний маркетинг представлені в табл. 1.1 [8].

Таблиця 1.1

Етапи занурення компанії в міжнародний маркетинг

Назва етапу	Характеристика етапу
Неявний міжнародний маркетинг	відсутність дій за межами національних кордонів. Товари можуть доставлятися за кордон торговими фірмами; іноземці можуть купувати товари, відвідуючи країну перебування
Рідкісний міжнародний маркетинг	викликаний появою надлишку товарів або труднощів в наданні послуги на національному ринку. Однією з причин експорту є не платоспроможний попит на внутрішньому ринку, як тільки попит стабілізується, фірма припиняє займатися міжнародним маркетингом
Регулярний міжнародний маркетинг	починається з рішення фірми виробляти товари або надавати послуги на світові ринки постійно. Компанія знаходить національних або зарубіжних посередників, організовує власні підрозділи виходу на зарубіжні ринки. При цьому основною стратегією залишається задоволення попиту на внутрішньому ринку
Домінуючий міжнародний маркетинг	фірма повністю залучена в міжнародну економічну діяльність. Вона продає товари та надає послуги з усього світу не тому, що має їх надлишки на національному ринку, а, тому що такий підхід фірми і так планує міжнародний маркетинг. В цьому випадку фірми стають міжнародними або багатонаціональними компаніями залежні від зарубіжної виручки
Глобальний маркетинг	компанія розглядає світ як один ринок; розробляє стратегію з огляду на спільність потреб ринку багатьох країн

Джерело: систематизовано автором на основі [10].

Загальна мета міжнародного маркетингу – задоволення споживчого попиту на зовнішньому ринку, при економічно вигідних для компанії умовах.

Основним суб'єктом міжнародного маркетингу є міжнародна або транснаціональна компанія (табл. 1.2). Об'єктом міжнародного маркетингу виступає світовий ринок (або його сегмент), на якому компанія здійснює аналітичну діяльність, вибір конкуруючої позиції, планування товарного асортименту, визначає цінову, збутову та комунікаційну політику [11].

Завданнями міжнародного маркетингу є отримання інформації щодо

зовнішнього середовища та інтерпретації отриманих даних відповідно з фазою занурення компаній в міжнародну маркетингову діяльність.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика внутрішнього і міжнародного маркетингу

Ознака класифікації	Внутрішній маркетинг	Міжнародний маркетинг
Суб'єкт	Національна компанія	Міжнародна компанія
Об'єкт	Внутрішній ринок	Світовий ринок
Виробництво	Розташоване в країні	Розташовується в країні базування та за кордоном
Конкурентні переваги	Обмежено рівнем розвитку країни	Забезпечується глобалізація світової економіки
Бізнес-орієнтація	Виробництво та збут всередині країни	Виробництво вибуто як всередині країни, так і за кордоном
Менеджмент	Національний	Міжнародний
Стратегії зростання та розвитку	Розробляється всередині країни	Розробляється з залученням багатьох країн
Джерела ресурсів	Вишукуються в країні	Розташовуються по всьому світу

Джерело: систематизовано автором на основі [12].

Комплекс міжнародного маркетингу – сукупність взаємопов'язаних елементів (4P) використовуються для задоволення потреб будь-якого ринку з обліком специфіки зовнішньої середовища [13].

Перші публікації щодо міжнародного маркетингу як різновида маркетингу з'явилися 1960 р. Порівняно новий напрямок теорії розвитку практики маркетингу було пов'язано зі швидким розвитком міжнародної торгівлі, а також збільшенням мобільності основних факторів виробництва: капіталу та робочої сили [8].

Теорія міжнародного маркетингу передбачає необхідність виділення достатньо самостійного напрямку – експортного (зовнішньоторговельного маркетингу). Експортний маркетинг - категорія більше вузька і виступає частиною міжнародного маркетингу. У випадку експортного маркетингу мова йде про виробничо-збутову діяльність національної компанії, яка зайнята розробкою та виробництвом продукції, що реалізується на зарубіжних ринках. При експорті компанія переводить за межі національних кордонів свою

маркетингову практику, вносячи в неї лише мінімальні корективи [14].

У процесі розвитку міжнародного маркетингу сформувалися 3 концепції (рис. 1.2.).

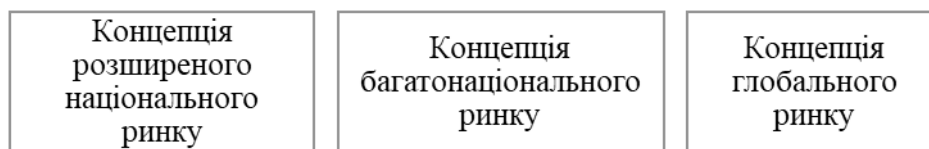


Рис. 1.2. Концепції міжнародного маркетингу [15].

Відмінність в управлінні маркетинговою діяльністю компаній залежить від того, яку концепцію компанія бере за основу в своїй міжнародній діяльності. У світовій літературі існує так звана схема EPRG, автори якої пропонують класифікувати усі компанії по міжнародним переконанням на наступні групи [16]:

- етноцентричні;
- поліцентричні;
- геоцентричні.

Схема EPRG допомагає зрозуміти особливості залучення компанії в міжнародну діяльність в поєднанні з концепцією міжнародного маркетингу.

Концепція розширеного національного ринку – первинним ринком для компаній є національний, а вторинним – зовнішній, що розглядається як ефективне доповнення до національного. При цьому компанія докладает мінімальні зусилля, щоб адаптувати маркетинг до умов ринку. Підхід до закордонних споживачів точно такий же, як і до покупців на внутрішньому ринку. Компанії з таким маркетинговим підходом за класифікацією EPRG відносяться до групи етноцентричних [17].

Концепція багатонаціонального ринку – компанії розуміють, що ринки країн дуже відрізняються і тому як для національного, так і для кожного з міжнародних ринків вони розробляють незалежні комплекси маркетингу з незначною взаємодією. Товари та послуги адаптуються для кожного ринку. Рішення щодо ціноутворення, рекламних заходів приймаються ізольовано для кожного ринку. Компанії з таким маркетинговим підходом відносяться до

групи поліцентричним.

Концепція глобального ринку – компанія вважає ринком весь світ, а тому себе і свою маркетингову діяльність глобальними [6]. Для того, щоб забезпечити великомасштабний ринок компанія розробляє стандартний продукт, надійної якості, пропонуючи на глобальному ринку прийнятну ціну. Деякі рішення, що приймаються компанією можуть бути прийнятними на глобальному рівні, інші потребують локалізованого підходу. Такі компанії відносять до геоцентричних.

Посилення глобалізації, зокрема, широкого використання інтернету та соціальних мереж сприяє зростанню маркетингу послуг на міжнародному ринку. Важливо використовувати довгострокове планування, впроваджувати сучасні методи просування та маркетингові комунікації (онлайн та офлайн рекламу, PR, брендинг) [19].

При просуванні продукції компанії на ринку використовують різні міжнародні моделі маркетингу послуг (4P, 5P, 7P, SIVA). Незалежно від вибору моделі, їхня ефективність залежить від чіткості поставленої мети. Вони повинні бути конкретними, вимірними, досяжними та релевантними (4P), а також включати розробку механізмів комунікації, запуск програм лояльності, роботу з персоналом (5P).

Найбільш сучасна версія – 7P (удосконалена 4P). У ній присутні елементи процесу надання послуг та фізичного оточення. SIVA також є альтернативною по відношенню до 4P і ґрунтується на рішенні як краще задовольнити біль користувача, інформування споживачів, цінність продукції для клієнтів та доступність товарів (послуг) для придбання.

Маркетинг на міжнародному рівні здійснюється в чотири етапи (рис. 1.3.):

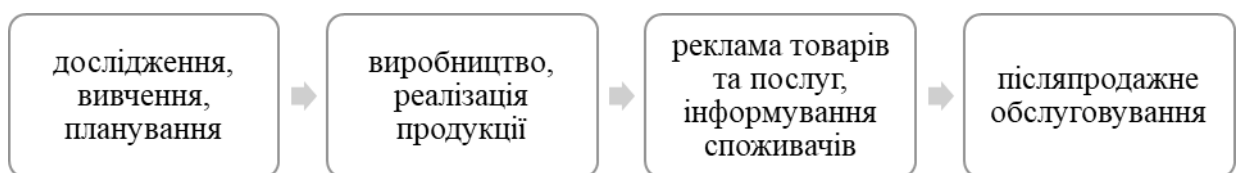


Рис. 1.3. Етапи управління маркетинговою діяльністю підприємства на

міжнародному рівні [19].

Можливі ризики. Кожна країна – це окремий світ, який живе відповідно до своїх законів та культурних традицій. Просування здійснюється з урахуванням особливостей національних бізнес-мереж та споживчих потреб. Потрібне ретельне вивчення ринку з урахуванням всієї сукупності ризиків, зокрема. політичних віянь. Попит на послуги та товари багато в чому пов'язаний із економічними та політичними факторами.

Підвищення якості продукції. Рекламувати продукцію, яка програє за якістю конкурентам, безглуздо. Необхідно вивчати та впроваджувати креативну подачу рекламного супроводу, рекламні «фішки» країни просування, розуміння специфіки закордонного ринку.

Дотримання законодавства на міжнародному рівні, знання законів (у т.ч. про рекламу) тих країн, куди ведеться просування.

Високий рівень конкуренції. Маркетингові комунікації на зовнішньому ринку частково подібні до тих, що застосовуються для внутрішнього ринку [21]:

- PR та реклама на міжнародному рівні;
- стимулювання збуту;
- особисті продажі, прямий маркетинг.

Компанії, що виходить на міжнародний рівень, слід обирати між стратегіями стандартизації та адаптації. Стандартизація передбачає формування образу продукції ринку, скорочення витрат на маркетингові комунікації, одночасний вихід різні національні ринки. Адаптація використовує вже перевірені методи просування товарів та послуг на міжнародні цільові ринки, змінені під конкретні умови.

1.2. Сутність та види стратегій міжнародного маркетингу.

Розробка маркетингової стратегії необхідна задля забезпечення ефективності проведених маркетингових заходів. Розробка та реалізація стратегії маркетингу на споживчих ринках вимагає від будь-якої компанії гнучкості, здатності розуміти, пристосовуватися та впливати на дії ринкових механізмів за допомогою спеціальних маркетингових методів.

Більшість стратегічних рішень, що їх приймає будь-яка компанія, лежать у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників та партнерів – всі ці та багато інших рішень ухвалюються в рамках маркетингової стратегії. Від адекватності маркетингової стратегії компанії залежить успіх бізнесу.

Маркетингова стратегія – це комплекс домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період та відповідних рішень щодо вибору та агрегування коштів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності [22]. Маркетингова стратегія складається з базових рішень, що визначають комплекс засобів маркетингу, включаючи інструменти формування та адаптації (оновлення) асортименту товарів та послуг, ціноутворення, комунікацій та розподілу (збуту, продажу) . Вибір маркетингової стратегії визначається становищем, потенціалом і традиціями діяльності підприємства на ринку, специфікою продукції, кон'юнктурою ринку. включаючи інструменти формування та адаптації (оновлення) асортименту товарів та послуг, ціноутворення, комунікацій та розподілу (збуту, продажу).

Характеристику маркетингової стратегії розглянемо в таблиці 1.3.

Для реалізації поставлених фірмою перспективних цілей формується маркетингова стратегія – основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, визначальні способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективного результату.

Достатньо багатогранна стратегічна діяльність фірми, на якій базується ще більше різноманітна тактична робота. Тому зміст і напрямки конкретних

маркетингових стратегій можуть бути різними (рис. 1.4):

Таблиця 1.3

Характеристика маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія	1) засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу;
	2) напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій;
	3) система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію; передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки та втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків;
	4) раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній; є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми;
	5) процес розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації;
	6) багаторівнева модель діяльності компанії, в основі якої лежить комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішнього ринку та споживачів, ефективного функціонування на цих сегментах ринку з метою максимального задоволення потреб споживачів, позиціонування компанії та її продукції на обраному зовнішньому ринку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

Джерело: систематизовано автором на основі [12].



Рис. 1.4. Категорії маркетингових стратегій [13].

Розглянемо детальніше категорію глобальних стратегій маркетингу [22]. До глобальних стратегій маркетингу належать стратегії глобального характеру, такі як:

1. Інтернаціоналізація - полягає в проведенні комплексу заходів для виходу на міжнародні ринки та зміцнення своїх позицій. Успішними прикладами такої стратегії є Apple, McDonald's та ІКЕА.

2. Диверсифікація - включає в себе розширення асортименту продукції або послуг, введення нових напрямків. Приклади диверсифікації включають компанію Toyota, яка, крім виготовлення автомобілів, надає фінансові послуги, інформаційні технології та телекомунікації, а також компанію Nokia, яка почала свою діяльність з виробництва електроенергії, а потім розширила свій асортимент на виготовлення телефонів та інші галузі.

3. Сегментація - це розділення потенційних клієнтів на групи за певними критеріями та створення продуктів для цих окремих груп. Наприклад, автомобілі Rolls-Royce призначені для вузького кола дуже заможних клієнтів. Сегментація корисна для будь-якої маркетингової діяльності, навіть якщо вона не така широка, як стратегічне планування.

4. Стратегія глобалізації передбачає стандартизацію продуктів, коли компанія адаптується до єдиних вимог ринку.

5. Стратегія кооперації полягає в співпраці з іншими організаціями, яка є вигідною для всіх сторін, особливо під час виходу на міжнародні ринки.

Крім того, варто відзначити розподіл базових стратегій за Портером: лідерство з витрат; диференціювання; стратегія зростання; наступальна стратегія - агресивний маркетинг; зняття вершків, або стратегія високих цін; стратегія низьких цін.

Після того, як підприємство обрало маркетингову стратегію проникнення на міжнародний ринок, необхідно ще раз ретельно проаналізувати доцільність виходу на нього. Компанії залучаються до зовнішньоекономічної діяльності двома шляхами: або хтось звертається з проханням організувати продаж за кордоном, наприклад, інший вітчизняний експортер, іноземний імпортер,

іноземний уряд, або фірма сама починає думати про вихід за кордон. Це зумовлено тим, що її виробничі потужності перевищують потреби вітчизняного ринку або за кордоном сприятливіші маркетингові можливості.

У сферу міжнародного маркетингу входить широке коло питань управління попитом, відносин із субпідрядниками, посередниками та споживачами, аналіз технологічних, фінансових аспектів розвитку та багато іншого. Система факторів міжнародного маркетингу відображена на рисунку 1.5.:



Рис. 1.5. Система факторів міжнародного маркетингу [8].

До виходу на ринок іншої країни фірма має чітко визначити завдання та стратегічні установки свого міжнародного маркетингу [23] :

По-перше, їй необхідно вирішити, який відсоток продажів вона прагнучиме здійснити на зовнішніх ринках.

По-друге, фірма повинна вирішити, чи працюватиме вона лише в кількох, чи відразу в багатьох країнах.

По-третє, фірма має вирішити, у країнах якого типу вона хоче працювати. Привабливість країни залежить від пропонованого товару, географічних факторів, рівня доходів, складу та чисельності населення, політичного клімату

та інших особливостей.

Величезне значення при грамотному формуванні міжнародної маркетингової стратегії має вибір міжнародного ділового партнера. Багаторічний досвід підказує, що не варто обирати партнера в країні, що приймає, якщо до цього не мав з ним спільних справ протягом 1-2 років [24].

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному рівні

Для успішної маркетингової діяльності на зовнішніх ринках організаціям доводиться докладати більше значних і цілеспрямованих зусиль, послідовно дотримуватися принципів маркетингу, використовувати маркетингові прийоми, методи, процедури. Зазвичай, зовнішні ринки пред'являють високі й особливі вимоги до запропонованих товарів, їх сервісу, реклами.

Нами вже виявлено, що міжнародний маркетинг спирається на принципи національного маркетингу та має схожу з ним структуру. Водночас він специфічний, бо має справу із зовнішньоторговельними та валютними операціями, іноземним та міжнародним законодавством. Стимулами міжнародного бізнесу є порівняльні переваги, зумовлені поділом і спеціалізацією економік окремих держав, відмінністю їх економічних та географічних умов.

Отже, в умовах сучасних ринків маркетингова діяльність піддається впливу різноманітних факторів, які можуть впливати на її загальну ефективність. Підприємство повинно прямувати до постійного розвитку, тобто спрямовувати свої зусилля на досягнення значної та абсолютної ефективності, зменшення впливу ринкових факторів та підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності.

Один з найбільш поширених підходів до оцінки ефективності - це порівняння отриманих результатів із витраченими ресурсами. Цей метод

використовується у більшості кількісних методів вимірювання ефективності економічних процесів, таких як рентабельність, прибутковість, дохідність або окупність. Крім фінансових показників, можуть використовуватися співвідношення між ресурсами та результатами виробництва у натуральному або вартісному виразі.

Цей підхід використовують також Б. О. Жняків та В. В. Краснова [25], які досліджують ефективність через очікування додаткових надходжень на вкладений капітал шляхом залучення праці найманих робітників. Варіативність методів маркетингового оцінювання представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Група	Методи
Кількісні	<ul style="list-style-type: none"> - факторний аналіз; - групування за схожістю; - аналіз залежностей та взаємозв'язків; - моделювання на основі симуляції; - економіко-статистичні методи; - детерміновані методи; - багатовимірні методи; - комбінація різних методів тощо
Якісні	<ul style="list-style-type: none"> - метод спостереження; - групові дискусії (фокус-групи); - інтерв'ю в глибину; - панельні дослідження; - використання опитувань та анкетування; - експертне опитування; - оцінка виконання компонентів маркетингу; - стратегічний аналіз тощо
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> - «Marketing Expert», - «Clientele», - «Fin Expert маркетинг», - «БЕСТмаркетинг» - GAP-аналіз, - SWOT-аналіз, - STEP-аналіз, - метод «4P» і тд.
Соціологічні	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингові дослідження; - опитування керівників та маркетингових експертів стосовно стану маркетингової діяльності на підприємстві; - оцінка ефективності маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, PR, стимулювання збуту та особистий продаж

Джерело: систематизовано автором на основі [26].

Всі ці методи застосовуються в різних сферах маркетингової діяльності для прийняття відповідних управлінських рішень на різних етапах.

Науковці Н. В. Рибачук, Т. О. Журко та Ю. В. Сіденко [26, с. 37] пропонують використовувати методіку тріангуляції для підвищення об'єктивності оцінки ефективності маркетингової діяльності. Це передбачає комбінування різних типів даних або методик у рамках одного дослідження, що дозволяє уникнути недоліків окремих аспектів оцінювання. Такий підхід включає тріангуляцію даних, де використовуються різноманітні джерела інформації, тріангуляцію дослідників, коли комбінуються результати аналізу різних науковців, тріангуляцію методів, яка передбачає використання різних методів для вивчення однієї проблеми, та тріангуляцію теорій, яка застосовує кілька теорій для інтерпретації одних даних. Це сприяє зближенню та компліментарності отриманих результатів.

Окрім вибору методу дослідження та визначення об'єкта аналізу, важливо розробити алгоритм оцінювання. Наприклад, розглянемо алгоритм, що включає формування системи показників та критеріїв оцінювання ефективності маркетингу, безпосередній аналіз, нормування фактичних значень показників та розробку плану стратегічних та тактичних заходів. Також, варто звернути увагу на альтернативний алгоритм [27], розроблений спеціально для аграрних підприємств і включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також оцінку плану маркетингової діяльності та життєздатності майбутнього плану.

В умовах воєнного стану, особливо важливо використовувати методичний підхід (рис 1.6) оцінювання ефективності маркетингової діяльності на підприємствах у нестабільних ринкових умовах.

Так, на першому етапі процесу визначення цілей та програми аналізу ставиться завдання відповідно до SMART методіки, виходячи з загальних корпоративних цілей підприємства.

Для аграрних підприємств основними завданнями аналізу є визначення

можливостей розширення ринків для продукції, освоєння нових сегментів та аналіз ефективності використання інновацій [28]. Визначення цілей аналізу відбувається з урахуванням життєвого циклу підприємства, його позиції на ринку та розвитку маркетингової стратегії. Для невеликих підприємств аутсорсинг окремих або всіх функцій маркетингової діяльності може бути доцільним. Під час цього етапу також вирішується питання про проведення маркетингового аудиту та участь зовнішніх експертів.



Рис. 1.6. Алгоритм оцінювання рівня ефективності здійснення маркетингової діяльності підприємств в умовах невизначеності [29].

На наступному кроці важливо узгодити цілі аналізу з усіма зацікавленими сторонами підприємства та розробити детальний план його реалізації. Наступним підетапом є розробка методичних вказівок для проведення аналізу, включаючи збір інформації, методичний інструментарій та присвоєння бальних значень рівню виконання функцій маркетингу. Останнім підетапом є визначення критеріїв та показників дослідження, які повинні відображати цілі проведення аналізу та забезпечити можливість вимірювання ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Після узгодження критеріїв оцінки маркетингової діяльності в умовах

нестабільного ринку настає етап визначення показників для аналізу. Тут проводиться аналіз впливу різних факторів на маркетинг. На першому кроці досліджується стан ринкових умов і визначається їх рівень нестабільності. Потім важливо аналізувати інші методи нетарифного регулювання, такі як демпінг, субсидії, ліцензування та обмеження якості продукції. Наступний крок – проводиться загальна характеристика маркетингової діяльності підприємства. Потім обираються ключові бізнес-процеси для аналізу, генеруються показники, і проводиться аналіз впливу зовнішнього середовища.

Третім етапом оцінювання є підготовка інформації, включаючи визначення джерел та їх якості. На четвертому етапі аналізуються обрані ключові метрики маркетингової ефективності за допомогою багатовимірних кількісних методів. Проводиться комплексний аналіз результатів за допомогою моделі нечіткої логіки, враховуючи якісні та кількісні показники.

Отримані результати та виявлені закономірності використовуються для розробки рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії в умовах нестабільного ринку. Такий метод оцінювання ефективності маркетингової діяльності компанії в нестабільних ринкових умовах розширює розуміння "ефективності" та дозволяє глибше оцінити результативність маркетингових заходів. Різноманітність метрик відображає різні підходи до оцінювання, забезпечуючи повноту та об'єктивність аналізу. Чіткі цілі дослідження сприяють цільовому розумінню ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ «NESTLÉ»

2.1. Загальна характеристика розвитку компанії «NESTLÉ»

Nestlé є найбільшою компанією у світі, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування та напоїв. У їх портфоліо представлено більше ніж 2000 брендів, включаючи як світово відомі, так і локальні торгові марки. Компанія працює у 191 країні світу.

У 1866 році швейцарський фармацевт Генрі Нестле вирішив створити якісний заміник материнського молока для немовлят. Ця ідея стала основою для початку історії корпорації Nestlé. Вже у 1867 році Генрі розпочав виробництво дитячої суміші, яка включала в себе молоко, пшеничне борошно та цукор. Протягом кількох років компанію Генрі Нестле визнали майже в усій Європі, а попит на дитячу суміш стрімко зростав.

Етапи становлення й розвитку Nestlé:

1 етап (1860-і - 1940-і рр.): становлення компанії, виникнення нових продуктів, збільшення географічного впливу, розвиток організаційної структури.

2 етап (кінець 40-х - початок 2000 рр.): приєднання компаній, активна диверсифікація й інтеграція виробництва, поява чіткої стратегії компанії.

3 етап (початок 2000 - 2010-ті рр.): трансформація на провідну міжнародну компанію, просування нового асортиментного ряду шляхом закриття заводів, які працюють за застарілою концепцією, відкриття інноваційних підприємств, придбання компаній із інноваційним асортиментом, акцентування уваги на нових технологіях й корисних властивостях товарів, придбання акцій фармацевтичних компаній [30].

Досвід здійснення стратегій зростання Nestlé:

1. Концентрація:

а) горизонтальна інтеграція – збільшення географії виробництва до поч. 1900-х рр., розширення асортименту ряду чаю Nestea у 1940-х рр.;

в) вертикальна інтеграція назад – злиття із «Англо-швейцарською компанією із виробництва згущеного молока» у I пол. 90-х рр. XX століття.

2. Диверсифікація:

а) ринкові перетворення – придбання компанії MAGGI у 1947 р. (харчові продукти);

в) незв'язана – купівля акцій косметичної компанії L'Oreal у 1974 р.

У Nestle вважають, що розмір компанії і комплексність бізнесу є одними з найбільш важливих конкурентних переваг. Незважаючи на те що компанія іноді продає окремі підрозділи (наприклад, в січні 2002 року за 750 млн швейцарських франків був проданий бізнес з виробництва спецій швейцарської компанії Givaudan), Nestle не планує істотно змінювати асортимент своїх продуктів і брендів.

Відповідно до звіту Nestle [31], за перші шість місяців 2023 року чистий прибуток корпорації виріс на 18, 4%, до 4, 92 млрд швейцарських франків (4 млрд дол), перевершивши прогнози аналітиків (4, 56 млрд франків). Продажі компанії збільшилися на 8, 4% і склали 51, 11 млрд франків (42 млрд дол). Зростання фінансових показників в Nestle пояснюють високим попитом на продукцію компанії, на який не вплинуло навіть збільшення її вартості у зв'язку з підвищенням цін на сировину, в Зокрема молоко та зернові культури.

Результати виявилися вищими за очікування. Nestle добре справляється із зростанням витрат: переносить їх на ритейлерів, а ті в свою чергу – на споживачів. За прогнозом Nestle, чистий прибуток корпорації за підсумками року перевершить її власні очікування. При цьому швейцарська компанія попередила, що через збільшення вартості сировини зростання продажів може сповільнитися.

З усіх великих харчових компаній Nestle – найбільша децентралізована.

Nestle планує боротися і з цією метою розробила кілька програм. Одна з них називається Globe і передбачає зниження витрат. Дві інші націлені на вдосконалення управління системою постачань і підвищення ефективності адміністративного управління.

Компанія Nestle підтримує свободу підприємництва і, таким чином, вступає в чесну конкуренцію, визнаючи за іншими компаніями рівні права на аналогічні дії. Компанія підтримує розвиток законів про конкуренцію в цілях захисту принципу чесної конкуренції. Зокрема:

- самостійно визначає свою комерційну політику і не встановлює ціни за угодою або змовою з конкурентами;
- не розподіляє клієнтів, території або ринки продукції за угодою або змовою з конкурентами;
- сумлінно взаємодіє зі своїми клієнтами і постачальниками відповідно до законодавства про конкуренцію;
- розглядає злиття і поглинання компаній як засіб підвищення ефективності ведення бізнесу, а не обмеження конкуренції;
- Nestle здійснює торговельні платежі, з урахуванням ефективності роботи клієнтів і надаваних послуг.

Політика найбільшої швейцарської харчової Nestle полягає в тому, що прийняття маркетингових рішень на національному рівні всіляко підтримується, враховуючи відмінності в умовах ведення бізнесу в різних країнах [32]. Тому в Nestle первинна відповідальність за маркетинг зміщена на відповідного менеджера дочірньої компанії, відповідальної за маркетингову програму, стратегію фірми на даному національному ринку. Nestle розглядає управління маркетингом скоріше на національному рівні, ніж на міжнародному.

В той же час, Nestle має ряд програм у напрямку, які координуються на регіональному або глобальному рівні. Так, головна компанія корпорації відповідальна за розробку торгових марок і дизайн упаковки. Крім того, з метою координації маркетингової політики МНК в регіонах управлінці-маркетологи національного рівня звітують перед своїми регіональними

керівниками, відповідальними за кілька країн.

Роль головної компанії МНК у формуванні маркетингової стратегії на регіональному та глобальному рівні включає рішення, прямо зачіпають міжнародних клієнтів. Частіше ж вона складається з рішень, координаційної діяльності та політики, які направляють маркетингову стратегію МНК в певне русло, залишаючи при цьому достатню свободу національним підрозділам для адаптації їх маркетингу до національних умов ведення бізнесу.

Отже, в діяльності компанією Nestlé передбачене використання кількох маркетингових стратегій. Відповідно до цих стратегій здійснювалося просування бренду компанії.

Продукція компанії Nestlé на різних ринках представлено наступними брендами, описаними в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Бренди компанії Nestlé, представлені на міжнародному ринку

Дитяче харчування	Gerber, Cerelac, Gerber Graduates, Nestum, NaturNes
Мінеральна вода	Nestlé Pure Life, Perrier, Poland Spring, S.Pellegrino
Сухі сніданки	Cini Minis, Chocapic, Cookie Crisp, Fitness, Estrelitas, Nesquik Cereal
Шоколад, кондитерські вироби	Butterfinger, Aero, Crunch, Cailler, KitKat, Smarties, Orion, Wonka
Кава	Nescafé, Nescafé Cappuccino, Nescafé 3 in 1, Nescafé Decaff, Nescafé Classic, Nescafé Gold, Nescafé Dolce Gusto, Nespresso
Кулінарна, охолоджена й заморожена продукція	Buitoni, Hot Pockets, Herta, Maggi, Lean Cuisine, Thomy, Stouffer's
Молочна продукція	Coffee-Mate, La Laitière, Carnation, Nido
Інші напої	Nesquik, Milo, Nestea
Продукти для громадського харчування	Chef-Mate, Chef, Maggi, Milo, Nescafé, Minor's, Nestea, Lean Cuisine, Sjora, Stouffer's
Лікувальні продукти харчування	Nutren, Junior, Boost, Resource, Peptamen Морозиво: Extrême, Dreyer's, Mövenpick, Häagen-Dazs, Nestlé Ice Cream
Морозиво	Extrême, Dreyer's, Mövenpick, Häagen-Dazs, Nestlé Ice Cream
Харчування для тварин	Bakers Complete, Alpo, Cat Chow, Beneful, Dog Chow, Chef Michael's Canine Creations, Felix, Fancy Feast, Gourmet, Purina, Friskies, Pro Plan, Purina ONE

Джерело: систематизовано автором на основі [33].

Nestlé володіє наступними торговими марками: Мівіна; Чіпвич; KitKat;

Nescafé; Maggi; Nesquik; Nescafé Dolce Gusto; Ritter Sport; Nestea; Smarties. Кожна торгова марка володіє власним логотипом, за допомогою якого продукція, що виробляється під торговою маркою, упізнається покупцями (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Торгові марки компанії Nestlé [33].

На рис. 2.2 наведений логотип компанії Nestlé.



Рис. 2.2. Логотип компанії Nestlé [33].

У рамках просування власного бренду компанія дотримується певних принципів діяльності. Як видно з рис. 2.3, дотримання принципів діяльності Nestlé – це основа прагнення компанії до екологічної стійкості й створення спільних цінностей.



Рис. 2.3. Принципи діяльності компанії Nestlé [30].

«Створення загальних цінностей» – спосіб ведення бізнесу, яким передбачено, що задля створення довгострокового прибутку для акціонерів компанії необхідно створювати цінності для суспільства. «Створення загальних цінностей» - не лише дотримання законів й забезпечення сталого розвитку. Будь - яка компанія, що ставить перед собою довгострокові цілі та дотримується розумних ділових принципів, створює цінності для акціонерів й суспільства, наприклад, за рахунок надання робочих місць, оплати податків й за рахунок своєї економічної діяльності загалом. Проте концепція «Створення загальних цінностей» є більш ширшою. Компанією свідомо визначено наступні ключові області, де:

- а) перетинаються інтереси її акціонерів й суспільства;
- б) створення цінностей є взаємовигідним для усіх сторін.

У результаті компанією інвестуються власні ресурси – і кадрові, і економічні, в галузях, які мають найбільший потенціал щодо створення спільних цінностей, за рахунок співпраці із всіма зацікавленими групами.

Nestlé оцінює свій ланцюжок створення цінностей та зазначає, що галузями із найбільшим потенціалом створення цінностей задля суспільства визначено галузі здорового харчування, охорони водних ресурсів й розвитку сільських територій. Робота у цих галузях – основа ділової стратегії, а також є життєво важливою для добробуту людей у країнах, де працює компанія [34].

Таким чином, компанія знаходиться у постійному пошуку партнерів й

зацікавлених сторін, які допомагають їй у підвищенні ефективності роботи в цих ключових напрямках. «Створення загальних цінностей» є підтримкою ключових активностей компанії та основою її співпраці із третіми сторонами з метою розвитку бізнесу й людей, що проживають у країнах, де Nestlé здійснює свою діяльність.

2.2. Діагностика маркетингової діяльності компанії «NESTLÉ» на міжнародному рівні

Компанія Nestlé - швейцарська міжнародна корпорація. Майже 150 років вона створює продукти харчування та напої. Її вважають найбільшою корпорацією з виробництва товарів швидкого споживання в світі. Якість товарів Nestlé контролюється на місцевому рівні, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів. Компанія витрачає багато коштів на дослідження та розвиток, щоб з'ясувати, що клієнти хочуть і потребують у короткостроковій та довгостроковій перспективі. У минулому Nestlé, як і багато інших компаній, довелося відкликати кілька своїх товарів через проблеми зі здоров'ям клієнтів.

Стратегія маркетингу Nestlé розглядається компанією в рамках маркетингового міксу, яка включає чотири «Р» (Продукт, Ціна, Місце, Просування). Інновації продукту, стратегія ціноутворення, планування просування та інше - це всі приклади маркетингових тактик. Бізнес-методи, які ґрунтуються на маркетинговому міксі Nestlé, сприяють успіху бренду. Стратегія маркетингу Nestlé допомагає позиціонуванню бренду конкурентоспроможної компанії на ринку, а також досягненню її бізнес-цілей.

Розглянемо маркетингову стратегію компанії Nestlé, щоб краще зрозуміти її підходи до продукту, ціноутворення, маркетингу та планів по розвитку компанії в цілому. Маркетинговий мікс Nestlé зображений на рисунку 2.4.

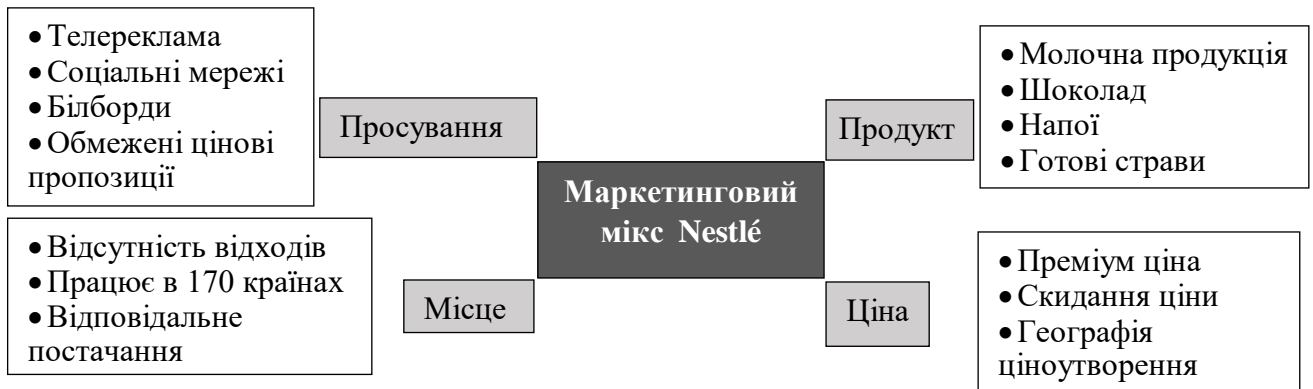


Рис. 2.4. Маркетинговий мікс Nestlé [35].

Nestlé є найбільшим виробником продуктів харчування в світі. У складі компанії налічується 8 000 брендів з різноманітним асортиментом товарів, які складають основу стратегії продукту в маркетинговому міксі. В основному компанія концентрується на наступних лінійках товарів:

- молочні продукти: молоко Nestlé, Nestlé slim та Nestlé every day;
- шоколад: є однією з найбільш прибуткових категорій Nestlé. KitKat, Munch, Éclairs, Polo та Milky Bar - це популярні товари. Крім того, був розроблений шоколад Alpiно для задоволення ринку подарунків;
- напої: всі знайомі з Nescafe. Це найпопулярніший бренд кави в світі. Nestlé є власником компанії. У неї є глобальна мережа дистрибуції;
- готові страви: Nestlé надає різноманітні готові до приготування страви, а також допоміжні засоби для приготування, такі як Maggi Instant Noodles. Готова локшина, яка стала торговельною маркою сама по собі, а також товари, такі як Maggi паста, Maggi соуси та інші, є одними з найбільших успіхів Nestlé.

Nestlé продовжує досліджувати та пропонувати різноманітний асортимент продуктів та послуг, щоб задовільнити зростаючі потреби клієнтів. Компанія прагне створювати товари, що корисні як для людей, так і для навколишнього середовища. Ціна кожного товару визначається ринком. Сила ціноутворення Nestlé походить з її упаковки та цінової політики, заснованої на споживанні.

Так, кава Nescafe та локшина Maggi мають вищу прибутковість, ніж їх

конкуренти через те, що якість продукту відповідна, і невелике зниження ціни не змусить споживача асоціювати себе з іншим брендом. Як Nescafé, так і Maggi доступні в кількох обсягах та варіантах упаковки від Nestlé. В супермаркетах можна придбати навіть 16-пакетну упаковку Maggi, тоді як 5-пакетна Maggi доступна лише в невеликих магазинах. У той же час Nestlé пропонує нижчі ціни на інші товари, такі як Kitkat та Munch, через високу конкуренцію з іншими корпораціями.

Компанія відома своєю дистрибуційною платформою, яка складається з системи посередників, які докладають спільні зусилля щоб доставити товари кінцевому споживачу (рис. 2.5.). Велика корпорація працює в 187 країнах світу та налічує близько 308 000 працівників. Політика виробництва компанії гарантує, що товари відповідають стандартам безпеки харчових продуктів, регуляторним вимогам та стандартам якості. Компанія підтримує концепцію зменшення відходів та відсутності дефектів.

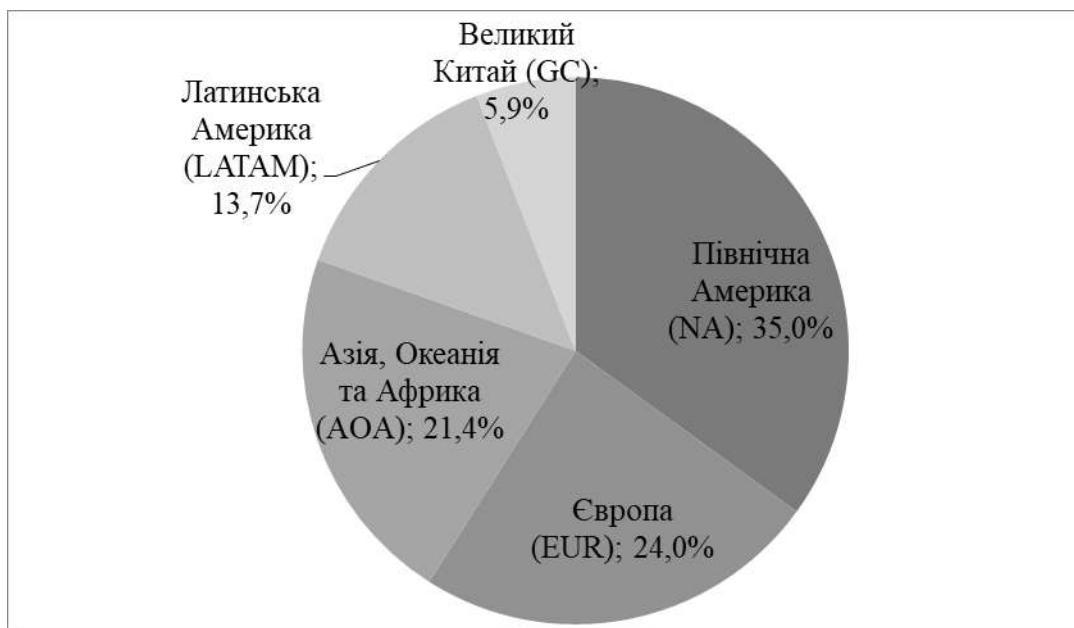


Рис. 2.5. Розподіл продажів Nestlé Group у світі у 2023 році за регіонами.

Джерело: розраховано автором на основі [36].

Nestlé традиційно впроваджує інноваційні маркетингові рішення для брендування своїх продуктів. Компанія шукає найефективніші рекламні канали, конкуруючи зі сильними супротивниками на внутрішньому та міжнародному

ринку. Nestlé використовує тактику просування та заохочення продажів. Зокрема стратегії просування. Nescafe була першою компанією, яка випустила пісні Nescafe, які й до цього часу залишаються відомими. Зусилля компанії спрямоване на стимулювання клієнтів купувати саме їхні товари. Наприклад, Maggi асоціюється з снеками які можна зробити швидко, тому стала популярною серед дітей та матерів. Якість продукту та його поживна цінність завжди були і є для компанії головним пріоритетом.

Завдяки сильній присутності на ринку Maggi та Nescafe підвищили маркетинг та продажі. Варто згадати унікальний маркетинговий слоган Nestlé для Kitkat – "Зроби перерву – з'їж KitKat", який став міцною асоціацією з компанією. Nestlé використовує різноманітні медіа для просування своїх продуктів, включаючи телебачення, плакати, друковані рекламні матеріали та інтернет-рекламу.

Тож, Nestlé – успішна компанія, з справедливими цінами, та якісною продукцією, що відповідає потребам цільовому ринку і галузі. Компанія завдяки досвіду має успішно вибудовану глобальну міжнародну стратегію. У результаті постійних просувань та створенню відомих брендів компанія безперечно збереже свою конкурентну позицію на ринку. Якість товарів Nestlé відмінна, оскільки вона витрачає значні кошти на дослідження та інновації, щоб з'ясувати, що клієнти хочуть і потребують у довгостроковій і короткостроковій перспективах.

Результати продажів продукції Nestlé Group за категоріями товарів наведені в таблиці 2.2.

Органічне зростання досягло 7,2%, ціноутворення 7,5% і реальне внутрішнє зростання (RIG) – 0,3%. Відзначено ріст у всіх регіонах і категоріях. Загальний обсяг продажів за період склав 93,0 мільярда швейцарських франків, що на 1,5% менше ніж у 2022 році.

Базова маржа операційного прибутку від торгівлі становила 17,3%, збільшившись на 20 базисних пунктів на звітній основі та на 40 базисних пунктів у постійній валюті. Маржа операційного прибутку від торгівлі склала

15,6%, збільшившись на 160 базисних пунктів. Базовий прибуток на акцію зріс на 8,4% у постійній валюті та на 0,1% у звітній до 4,80 швейцарських франків. Прибуток на акцію зріс на 23,7% до 4,24 швейцарських франків за звітною базою, головним чином відображаючи одноразові статті попереднього року.

Таблиця 2.2

Продажі, основний операційний прибуток від торгівлі за групами товарів

Групи товарів	Продажі, млн. CHF		Реальний внутрішній ріст (RIG), %	Ціноутво- рення, %	Органічний ріст, %	Операційний прибуток, млн. CHF		Маржа, %	
	2023	2022				2023	2022	2023	2022
Всього по групі компаній	92998	94424	-0.3	7.5	7.2	16053	16103	17.3	17.1
Порошкоподібні та рідкі напої	24786	25218	0.0	6.4	6.4	5130	5593	20.7	22.2
Вода	3320	3536	-5.1	10.0	4.9	351	277	10.6	7.8
Молочні продукти та морозиво	10981	11289	-1.6	7.7	6.1	2688	2568	24.5	22.7
Наука про харчування та здоров'я	15278	15678	-1.6	7.0	5.4	2831	2990	18.5	19.1
Готові страви та допоміжні засоби для приготування їжі	11666	12484	-2.5	7.4	4.9	2136	2038	18.3	16.3
Кондитерські вироби	8107	8118	1.5	7.0	8.5	1364	1364	16.8	16.8
Догляд за домашніми тваринами	18860	18101	2.8	9.3	12.1	3912	3706	20.7	20.5

Джерело: розраховано автором на основі [36].

Вільний грошовий потік становив 10,4 млрд. швейцарських франків, збільшившись на 3,8 млрд. швейцарських франків після значного скорочення оборотного капіталу.

За категоріями товарів, ключовим внеском в зростання було відзначено Purina PetCare, зумовлене різнобічними пропозиціями по преміум-брендах Felix, Gourmet та Purina ONE. Кава показала зростання на середньому одиночному рівні, очолюване розчинними і готовими до вживання продуктами Nescafé. Кондитерська продукція відзначила високий одиночний рівень

зростання, з тривалим приростом ринкової частки для KitKat. Nestlé Professional показав двозначне зростання, очолюване напоями. Дитяче харчування зафіксувало високий одиночний рівень зростання, на основі тривалого руху по преміальній дитячій формулі, зокрема NAN. Кулінарія показала середній одиночний рівень зростання, з рішучими продажами для Maggi та Thomy. Вода показала низький одиночний рівень зростання, оскільки потужний рух для S.Pellegrino та Acqua Panna був в основному компенсований впливом тимчасових обмежень потужностей для Perrier.

Основна маржа операційного прибутку від торгівлі залишилася незмінною порівняно з попереднім роком. Значне зростання витрат та вищі витрати на рекламу та маркетинг компенсувалися ціноутворенням та оптимізацією портфеля.

2.3. Аналіз особливостей управління маркетинговою діяльністю ТОВ «NESTLÉ»

Nestle виділяється на ринку завдяки сильній лояльності клієнтів. Це 22-а найдорожча компанія у світі за ринковою капіталізацією. Добре розроблена та послідовно реалізована маркетингова стратегія Nestle допомогла бренду задовольнити потреби своїх споживачів та їхніх сімей у всьому світі, допомагаючи їм вести здоровий спосіб життя.

Вивчення маркетингової діяльності компанії Nestle ми сконцентруємо на українському підрозділ компанії ТОВ "Nestlé". Відділ маркетингу і продажів є окремим структурним підрозділом ТОВ "Nestlé" і діє під керівництвом заступника директора з маркетингу відповідно до чинного законодавства, вказівок і наказів, а також затверджених планів робіт.

Ефективність роботи маркетингової організаційної структури значною мірою залежить від кваліфікації кадрів, які працюють у маркетинговому відділі

підприємства. Це охоплює не лише їх професійну підготовку, але й рівень відповідальності, яку вони несуть, а також систему стимулювання їх праці.

Спеціальний відділ маркетингу і продажів був створений у березні 2005 року з метою виконання наступних завдань:

- проведення маркетингових досліджень споживачів;
- розробка рекламних кампаній;
- формування асортименту послуг на основі проведених досліджень;
- розробка планів стимулювання продажів.

Керівник відділу маркетингу і продажів підпорядковується напряму заступникові генерального директора з маркетингу.

Функції відділу маркетингу і продажів компанії Nestlé включають:

- аналіз ринкової ситуації та планування асортименту послуг;
- управління іміджем, реклама, участь у виставках та підтримка відносин з громадськістю.

Оцінка стратегічної позиції не є виключною потребою підприємства в умовах кризи. Це загальна проблема, оскільки ефективність будь-якої стратегії залежить від розуміння стратегічних можливостей і слабкостей підприємства. Для діагностики стратегічної позиції найбільш поширеними є SWOT-аналіз та стратегічний (портфельний) аналіз.

Для оцінки стратегічної позиції ТОВ "Nestlé" ми використали SWOT-аналіз (табл. 2.3), який дозволяє вивчити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Використання цього методу обумовлено тим, що він допомагає з'ясувати зв'язок між сильними і слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями та загрозами.

SWOT-аналіз включає такі етапи:

1. Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін ТОВ "Nestlé" (табл. 2.3). На цьому етапі були ідентифіковані сильні сторони, такі як сучасна виробнича база, висококваліфікований персонал, широка клієнтська база, наявність стратегічного планування та можливість розширення асортименту продукції. Також були виявлені слабкі сторони, такі як обмежені фінансові

можливості для розвитку, високі витрати на управління та збут, слабе управління взаємовідносинами з клієнтами.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ "Nestlé"

Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> • залучення капіталу для інвестицій у розвиток підприємства • розширення виробничої бази • залучення нових постачальників сировини • вихід на суміжні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> • рівень конкуренції • зміни у законодавстві • ціновий демпінг конкурентів • високі ставки залучення капіталу • ризики з постачання
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • можливість розширення асортиментів продукції та послуг • прагнення керівництва до розвитку бізнесу • інноваційний потенціал • широка клієнтська база • наявність стратегічного планування • навчений мотивований персонал • сучасна виробнича база • широкий асортимент товару 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність вільних коштів для розвитку організації • високі постійні витрати на управління та збут • слабе управління взаємовідносинами з клієнтами • проблеми з глобальним брендуванням • конкуренція зі сторони місцевих виробників

Джерело: складено автором на основі аналізу [33].

2. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 2.3). Цей етап дозволяє оцінити зовнішнє середовище підприємства та зрозуміти, які можливості і загрози в ньому існують.

3. Етап 3—зіставлення сильних і слабких сторін ТОВ «NESTLÉ» з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (табл. 2.4).

Отже, згідно з даними таблиці 2.4, слабкими сторонами в діяльності ТОВ "NESTLÉ" є неефективне управління взаємозв'язками зі споживачами та імідж фірми. Цим аспектам слід приділити особливу увагу у майбутній діяльності підприємства. Проте, в інших аспектах ТОВ "NESTLÉ" не поступається конкурентам. Є сильні сторони, такі як вартість та обсяг виробництва продукції.

Таблиця 2.4

Стратегічні та тактичні можливості ТОВ «NESTLÉ»

Найменування комбінацій квадрантів SWOT- матриці	Стратегічні та тактичні можливості
Поле S та O	Зростання обсягу поставок
	Збільшення частки ринку
	Зниження залежності від постачальників
	Розширення номенклатури продукції та послуг
	Зростання обсягів поставок
Поле W та O	Більш ефективне використання потужностей
	Стабілізація фінансового становища підприємства
	Забезпечення припливу грошових коштів
	Збільшення валового прибутку
	Розширення служби маркетингу "Nestlé", здатної адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
Поле S та T	Скорочення рівня плинності кадрів і залучення кваліфікованих фахівців
	Підвищення ефективності використання ресурсів
Поле W та T	Збереження займаних позицій рівня конкурентоспроможності
	Інтенсифікація маркетингових зусиль
	Підвищення ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі аналізу [33].

Таким чином, проведення SWOT-аналізу є важливим для стратегічного планування у компанії "NESTLÉ", оскільки цей метод є ефективним, доступним та економічним засобом оцінки стану проблем і управлінської ситуації в організації. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації, краще розуміти структуру ресурсів, відстежувати зовнішнє бізнес-середовище, виокремлювати нові можливості, вибирати оптимальний шлях розвитку та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Вчасне та правильне прийняття таких рішень вирішує конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

3.1. Обґрунтування посилення ринкової позиції ТОВ «NESTLÉ» на міжнародному рівні

Для обґрунтування стратегії посилення стратегічної позиції ТОВ "NESTLÉ" використання методу SPACE-аналізу є доцільним. Цей метод є комплексним підходом, спрямованим на діагностику ситуації та вибір стратегії для компаній.

SPACE-аналіз базується на побудові матриці стратегічного положення і оцінці дій компанії, орієнтуючись на внутрішній та зовнішній стан підприємства. Цей метод дозволяє встановити стратегічне положення підприємства, враховуючи чотири групи факторів: стабільність оточення, промисловий потенціал, конкурентні переваги та фінансовий потенціал.

Для кожної з цих груп факторів проводиться оцінка за шкалою від 0 до 6. Застосування методу SPACE-аналізу дозволяє здійснити аналіз ринкової позиції і вибрати оптимальну стратегію розвитку для ТОВ "NESTLÉ".

Етапи проведення SPACE-аналізу:

а) Оцінюємо середнє значення факторів, всередині кожної з груп:

1) фактори, що визначають фінансове становище «NESTLÉ»:

$$3+3+3+4+4+6+5+4=32$$

$$32/8=4$$

2) фактори, що визначають конкурентну перевагу компанії:

$$2+4+1+2+3+0+0+1=13$$

$$(13/8)-6= -4,37$$

3) фактори, що визначають привабливість (силу) галузі:

$$3+4+4+4+4+3+1+4+=27$$

$$27/8=3,37$$

4) фактори, що визначають стабільність середовища:

$$5+0+2+5+1+0+2=15$$

$$(15/7)-6= -3,85$$

б) на основі отриманих оцінок виводиться середньозважена оцінка по кожному з чотирьох аналізованих факторів;

в) середні значення для кожної з чотирьох груп факторів відображаються в координатах SPACE-матриці і з'єднуються лініями. Максимально віддалена від центру сторона показує вектор розвитку ТОВ «NESTLÉ»;

г) можливі наступні 4 варіанти стану конкурентної стратегії компанії:

На рисунку 3.1. зображена SPACE-матриця і вектор розвитку ТОВ «NESTLÉ» для ТМ «Nescafe».

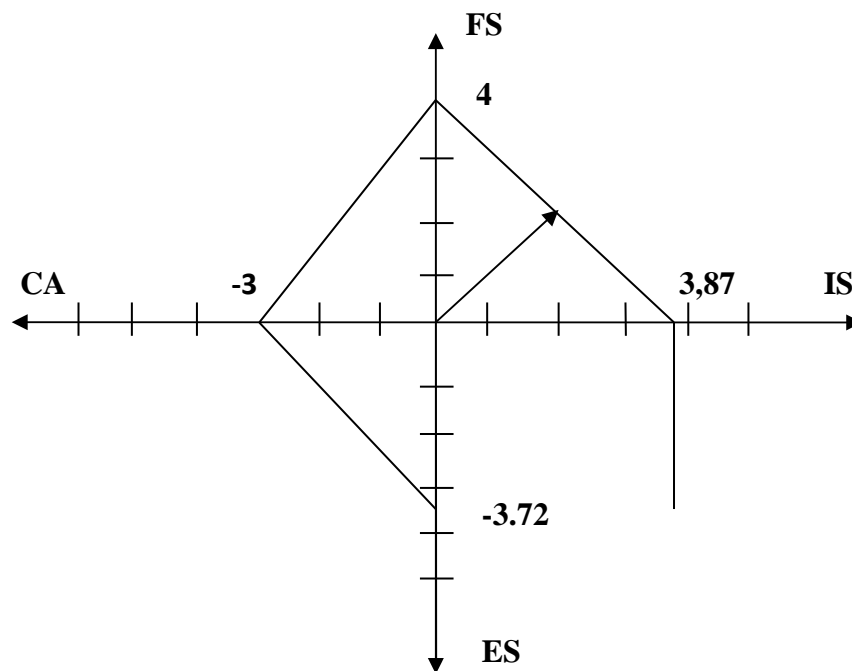


Рис. 3.1. SPACE-матриця і вектор розвитку ТОВ «NESTLÉ»

Джерело: побудовано автором.

Якщо сторона FS - IS є найбільш віддаленою від центру координат, то це означає, що компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані.

Якщо сторона IS-ES є максимально віддаленою, то це свідчить про те, що компанія перебуває в конкурентному стратегічному стані.

Якщо максимально віддалена сторона знаходиться у квадраті CA-FS, це

означає, що компанія опинилася в консервативному стратегічному стані.

Якщо найбільш віддалена сторона знаходиться у квадраті CA-ES, це вказує на те, що компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

На рисунку 3.1 видно, що найбільш віддаленою є вісь FS-IS, що говорить про те, що компанія «NESTLÉ» перебуває в агресивному конкурентному стані. Цей стан є типовим у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю стану. Компанія отримує певну конкурентну перевагу, яку вона може зберегти за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів.

Механізми конкурентної стратегії спрямовані на наступне:

- розширення виробництва і збуту;
- участь у ціновій конкуренції з конкурентами;
- підкорення нових сегментів ринку;
- просування та підтримка брендів.

Агресивна стратегія відповідає фінансово стабільній фірмі, яка має переваги у швидко зростаючій і стабільній галузі. Головні заходи спрямовані на розширення виробництва і збуту, участь у ціновій конкуренції з конкурентами, завоювання нових сегментів ринку та активне підтримання брендів.

Фірмі "NESTLÉ", яка перебуває в агресивному стані, рекомендується використовувати стратегію концентрованого зростання, де центральним елементом є продукт і його позиція на ринку. Суть цієї стратегії полягає у зміцненні позицій на ринку.

Стратегія посилення позицій на ринку передбачає акцент на підсилення маркетингових заходів для наявних продуктів на традиційних ринках компанії з метою стабілізації або розширення ринкової частки.

У сфері реклами ТОВ "NESTLÉ" повинно активно використовувати рекламу на телебаченні і в пресі, брати участь у різноманітних виставках та конгресах, організовувати освітні програми в навчальних закладах і лікарнях. Щодо стимулювання збуту, компанія має спрямувати зусилля на ефективне розміщення товарів у торгових точках, розробку подарункових наборів для

покупців і різних програм мотивації.

З урахуванням цього, можна прийти до висновку, що матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE) використовується для визначення найбільш вигідного стратегічного положення для фірми, а також окремих аспектів її діяльності. Вона є інструментом, який допомагає організації оцінити загальну привабливість галузі виробництва.

3.2. Напрями вдосконалення стратегії управління маркетинговою діяльністю компанії «NESTLÉ» при здійсненні експорту товарів

Далі наведено складові конкурентної стратегії ТОВ «NESTLÉ» при здійсненні експорту товарів:

1. Товарна й цінова політика. У процесі розробки цінової стратегії варто врахувати наступні фактори:

- формування цінової політики конкурентів;
- тісна ув'язка рівня цін із рівнем стандартів якості й відповідності;
- нестабільність ринкової кон'юнктури й інші чинники.

Компанія ТОВ «NESTLÉ» також може використати ціну задля досягнення більш специфічних цілей, наприклад, низькі ціни устанавлюються як бар'єр проникнення на ринок конкурентів, а ціни, подібні цінам конкурентів – задля стабілізації ринку. Встановлюючи ціну, компанія повинна взяти до уваги увесь маркетинговий комплекс. Якщо у позиціонуванні продукту ціна не матиме вирішального значення, вона буде залежною від якості продукції, від способів її просування й розподілу. Якщо ціна є ключовим фактором у позиціонуванні, то вона визначатиме усі рішення щодо інших елементів маркетингового комплексу.

Розробляючи цінову стратегію компанії ТОВ «NESTLÉ», служба маркетингу в структурі ціни розглядає собівартість товарної продукції як

необхідну базу процесів ціноутворення. Обсяг повної собівартості - базовий рівень для встановлення за відповідною методикою цін продажу. В практиці ціноутворення можна використовувати три методи:

- 1) «внутрішні ціни + націнка»;
- 2) методика повної вартості;
- 3) маржинальна методика.

Перш за все, варто підкреслити, що кожен із згаданих методів - типовий і непридатний у ізоляції від маркетингового плану для розрахунку продажної ціни. Тому правильним буде називати кожен з методик не задля розрахунку цін, а для розрахунку вартості. Метою цього розрахунку є, передусім, облік й аналіз фінансових результатів.

Як зазначалось, цінова політика компанії ТОВ «NESTLÉ» спрямована на отримання рентабельності на рівні 25%, адже перше завдання компанії – завоювання власної ніші.

2. Збутова й комунікаційна політика. ТОВ «NESTLÉ» здійснює збут своєї продукції через найбільші супермаркети за рахунок дилерської мережі (бо вони мають зв'язки зі всіма великими супермаркетами), оскільки близько 70% продажів продукції компанії здійснюються в цих місцях. Отже, для збуту продукції компанія повинна використовувати послуги дистриб'юторів. Під час оцінки дистриб'ютора потрібно звертати увагу на такі моменти:

- рівень розгалуженості збутової мережі;
- ефективність діяльності;
- доступ до складських площ;
- дистрибуція комплементарних товарів й розвиненість каналів дистрибуції;
- можливість виходу на значні обсяги реалізації та досягнення економії масштабу.

Окрім цього, додатковими перевагами є фінансова потужність кандидата й наявність контактів з місцевою владою.

Із кожним з відібраних дистриб'юторів проводиться окрема зустріч чи

відеоконференція. Відбір дистриб'юторів робиться із огляду на те, якою мірою він може задовольняти виконання плану продажів.

Після остаточного вибору дистриб'ютора варто почати обговорення контракту із ним. Як базу для тексту контракту чи перевірки всіх важливих параметрів угоди з закордонним дистриб'ютором можна взяти шаблон контракту на міжнародну дистрибуцію товарів. Бажано також скористатись допомогою фахового юриста.

3. Рекламна політика. ТОВ «NESTLÉ» задля подальшої експансії міжнародного ринку повинна використовувати такі засоби реклами:

- 1) Візуальна реклама, яка включає:
 - біл-борди у тих містах, де розташовано торговельні мережі обраних компанією дистриб'юторів;
 - реклама в торговельних мережах.

2) Реклама в ЗМІ та Інтернет-мережі. Хоча цей вид реклами є найдорожчим, проте частина рекламного бюджету ТОВ «NESTLÉ» має бути направлена саме на нього, оскільки жителі країн Європейського Союзу купують багато і друкованих ЗМІ, і є активними користувачами мережі Інтернет. У цьому випадку підприємство може розміщувати свої рекламні банери в мережі Інтернет, саме цей інструмент є порівняно дешевим.

3) Дегустації. Для цього ТОВ «NESTLÉ» варто організувати періодичні дегустації своєї продукції у тих торговельних мережах, де представлена продукція компанії. Це надасть можливість компанії ознайомити споживачів зі своєю продукцією перед її придбанням, а також довести високий рівень її якості й високі смакові характеристики.

За результатами цих дегустаційних виставок компанія також зможе отримати результати про ті види продукції, які користуються найбільшим попитом, і з'ясувати, які ж характеристики товарів із низьким попитом не сподобалися споживачам.

4) Інформація у спеціалізованих виданнях. Для цього компанія повинна періодично розміщувати статті про себе й свою продукцію в спеціалізованих

журналах та газетах, описувати технологію виробництва, переваги цієї продукції та рекламувати новинки асортиментного ряду.

Оскільки при виведенні нових товарів на ринок маркетинговий бюджет компанії обмежений, в подальших дослідженнях варто будемо зважати на цей факт, пропонувати компанії малобюджетну маркетингову політику.

Посилення соціально-економічної значущості середніх й малих компаній, які діють на ринку, зміна структури внутрішнього ринку, трансформація ключових характеристик інформаційного поля, у якому працюють учасники ринку, призводять до посилення значущості ефективності системи маркетингу в якості визначального фактору життєздатності господарюючих суб'єктів. Підвищення ефективності маркетингової діяльності зумовило необхідність реструктуризації маркетингової активності задля оптимізації маркетингових витрат.

Необхідність формування ефективного комплексу маркетингу обумовлено також кризовими змінами, які відбуваються у світовій та національній економіках. Найбільш перспективними технологіями механізму просування товарів досліджуваної компанії на вітчизняному ринку на сьогоднішній день визнано малобюджетні технології маркетингу.

Далі наведемо маркетинговий стратегічний план стимулювання продажів морозива ТОВ «NESTLÉ» на міжнародному ринку (табл. 3.1).

Головна причина низької ефективності діяльності багатьох підприємств - недооцінка необхідності й значущості стратегічного підходу у своїй діяльності, орієнтація на короткострокову перспективу. Задля ефективного досягнення цілей рекламної діяльності підприємства у ньому завжди має бути присутньою мотиваційна складова, найбільш активна й гнучка складова частина комплексної системи стратегічного й оперативного управління підприємством. Мотиваційні механізми забезпечують вплив і на фактори виробництва, й на психологію працівників, від дотримання інтересів яких залежить результативний ефект управління підприємством.

Таблиця 3.1

**Стратегічне планування маркетингового стимулювання продажів
морозива компанії ТОВ «NESTLÉ» на міжнародному ринку**

Цілі збутової діяльності	- збут та розподіл морозива; - зростання зацікавленості дистриб'юторів (надання знижок, подарунків); - бонусна програма	
Цілі, пов'язані з корпоративними споживачами	- забезпечення повторної покупки; - підвищення іміджу компанії.	
<i>Засоби стимулювання збуту</i>		
Безкоштовне дегустування	Пропозиція безкоштовної продукції може здійснюватись у рамках ознайомлення споживачів із новим продуктом	Здійснювати продаж й просування морозива у рамках ко-маркетингу
Грошова компенсація (надання знижок)	Цінові знижки для торгових мереж й супермаркетів, реалізовані опісля здійснення покупки	При умові покупки значної кількості морозива надається знижка у 3-5%
Надання подарунків (премій)	Сувеніри дистриб'юторам, що пропонуються безкоштовно в якості доповнення до замовлення	Після реалізації певної кількості морозива за певний період дистриб'ютори отримують сувеніри
Демонстраційні заходи у місцях продажу	Оформлення супермаркетів, закладів громадського харчування, дитячих кафе	Виготовлення візуальних видів реклами
Промо акції	Проведення акцій задля збільшення обороту, частки ринку, прибутку, обізнаності й упізнаваності компанії і її послуг споживачами й стимулювання продажів. Збільшення споживання, перемикання споживачів із конкуруючої продукції	Акції, розіграші, другий товар за півціни чи подарунок до покупок, або «1+1=3» та ін.
<i>Загальне планування стимулювання збуту</i>		
Рівні стимулювання	Необхідне максимальне стимулювання торгових точок. Якщо торговельні заклади будуть максимально зацікавлені в продукції, тоді її будуть брати на реалізацію й дистриб'ютори	
Скерованість	Програму стимулювання збуту спрямовано на зацікавлення оптових й роздрібних підприємств на закупівлі (консигнацію) більшої кількості продукції	
Терміни стимулювання	В період насичення продукцією, а також додатково декілька місяців (інтенсивність стимулювання буде знижено)	

Джерело: розроблено автором.

Отже, вдосконалення рекламної діяльності компанії ТОВ «NESTLÉ» повинне зосереджуватись на:

- цілях розвитку й порядку вдосконалення комплексної системи управління компанією та її складовими частинами задля забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків й процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових й технічних рішень;
- запровадженні сучасних засобів й методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованими процесами виробництва);
- вдосконаленні організаційних структур керування компанією головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивних, програмно-цільових та інших структур);
- покращенні інформаційної системи задля керування підприємством задля покращання якості інформаційного масиву даних й розширення можливостей його швидкого використання;
- використанні засобів автоматизації й обчислювальної техніки задля удосконалення техніко-економічного рівня й якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);
- використанні світового досвіду, а також співпраця усередині країни з іноземними партнерами задля забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління у компанії.

На наступному етапі компанія повинна оцінити ефективність маркетингової стратегії.

У процесі прийняття рішення про розширення обсягів реалізації продукції й вдосконалення організаційно-економічного механізму управління компанією потрібен прогноз ефективності. Отже, запропонований алгоритм формування маркетингової стратегії виведення товарів на світовий ринок оптимальний при виборі того або іншого набору маркетингових стратегій діяльності для досліджуваної компанії, оскільки, із одного боку, враховує основні фактори, що впливають на її маркетингову діяльність, а з іншого –

досить прості у застосуванні.

Тож, щодо способів просування морозива – реклама у мережі Інтернет повинна розміщуватися на постійній основі, оскільки вона не вимагатиме значних фінансових витрат, проте має позитивний ефект впливу на свідомість потенційного споживача. Біл-борди й дегустаційні виставки потрібно реалізувати в період свят (новорічні, різдвяні й християнські), коли споживачі найчастіше відвідують торговельні мережі. Проведення акцій потрібно здійснювати, адже аудиторія охоплення є значною. Також зазначено, що розповсюдження інформації про компанію і її продукцію в спеціалізованих фахових виданнях дає свої результати: найбільші дистриб'ютори приймають рішення про реалізацію продукції, споживачі продемонструють бажання ознайомитися із продукцією. Просуванням продукції повинні займатися не лише працівники відділів маркетингу й реклами ТОВ «NESTLÉ», компанія повинна залучити до написання необхідних матеріалів спеціалістів, які не лише опишуть усі переваги продукції, але й врахують національні аспекти з питань вибору морозива (цінова політика, рівень якості, екологічність тощо).

Отже, використання вищеперерахованих рекламних методів може дозволити компанії збільшити власну присутність на міжнародному ринку.

3.3. Використання сучасних інструментів менеджменту при управлінні міжнародним маркетингом на підприємстві

На даний час у складних умовах функціонування, викликаних пандемією та війною в Україні, компанія повинна переорієнтувати систему планування у цілому на досягнення загальносистемних цілей, тому критерії ефективності тактичних планів вимагатимуть перегляду. Окрім цього, невизначеність зовнішнього середовища компанії також впливає на планування, не зважаючи на те, що робота із цією групою ризиків є, передусім, завданням стратегічного планування.

Зменшення обсягів замовлення і, внаслідок цього, часті коригування стратегічної програми й дефіцит ресурсів – це значимі фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на планування комунікаційної політики ТОВ «NESTLÉ».

Основні проблеми при здійсненні коригувань наведено нижче:

- наявність оперативної, достовірної інформації про господарську діяльність, представленої в зручному вигляді для управлінського персоналу;
- здатність управлінського персоналу здійснювати щодобові коригування планових завдань по кінцевим цілям діяльності підприємства в більш довгостроковому періоді.

Отже, тактичний план комунікаційної політики на 2024 р. має бути наступним (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Тактичне планування комунікаційної політики ТОВ «NESTLÉ»
на 2024 рік**

Заходи	Завдання	Відповідальні
1. Рекламні заходи	Виробництво рекламних банерів (березень) Розміщення рекламних банерів (квітень-грудень)	Керівник, головний бухгалтер
2. Організація розважальних заходів (як співорганізатор)	Участь в міських розважальних заходах у якості співорганізатора (на новорічні свята, на День закоханих, 8 Березня)	Керівник, маркетолог
3. Просування сайту і його оптимізація	Наповнення сайту інформацією як щодо показників діяльності, але й щодо участі в заходах, їх організації, а також організованих заходів (у березні). Наповнення сайту візуальними матеріалами щодо проведених заходів й участі в заходах (протягом року)	Провідний фахівець із маркетингу
4. Проведення PR-заходів	Організація презентації продукції, прес-конференції про діяльність компанії (березень- квітень, жовтень-листопад) Участь у організації семінару ТОВ «NESTLÉ»	Керівник, провідний фахівець із маркетингу головний бухгалтер
5. Просування у соціальних мережах	Наповнення сторінки новими фото- й відеоматеріалами, публікація анонсів (протягом року)	Провідний фахівець із маркетингу

Джерело: систематизовано автором на основі [33].

У результаті проведених досліджень у сфері тактичного планування

комунікаційної політики ТОВ «NESTLÉ» встановлено, що нові проблеми у даному аспекті теорії управління наступні:

- цільова орієнтація системи планування передусім на досягнення прибутку й необхідність приведення критеріїв ефективності тактичного планування відповідно із цілями стратегічного планування;
- відсутність інструментів прийняття рішень на тактичному рівні планування відповідно із загальносистемними цілями в умовах невизначеності факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Відзначено, що цей тактичний план повинен коригуватися у міру отримання актуальної інформації у залежності від інформації, що надходить до керівника:

- наявність або відсутність коштів на здійснення заходів;
- анонси інших виставок або семінарів, у яких варто прийняти участь та інформації про які на момент тактичного планування не надано;
- отримання нової інформації щодо майбутніх розважальних заходів, які необхідно анонсувати на сайті й у соціальній мережі, тощо.

Таким чином, сьогодні необхідність поточних коригувань планових завдань комунікаційної політики ТОВ «NESTLÉ» - науково- обґрунтований наслідок необхідності вдосконалення організаційно- економічного механізму управління компанією.

Задля подальшого розвитку й підвищення ефективності організаційно- економічного механізму управління ТОВ «NESTLÉ» варто звернути особливу увагу саме на організаційний аспект, оскільки економічний аспект потребує незначних удосконалень із врахуванням того, що у результаті пандемії компанія постраждала мінімально, майже не відчула кризи. Для цього їй потрібно використовувати систему управління персоналом, орієнтуючись на конкретний тип загальної або ділової стратегії, а саме:

- сприяння посиленню можливостей компанії, головним чином – у сфері роботи з персоналом;
- протистояти конкурентній боротьбі на ринках збуту;

- ефективно застосовувати сильні сторони й наявні можливості;
- за рахунок створення умов задля розвитку й умілого використання кадрового потенціалу, формування висококваліфікованого й компетентного персоналу, розширювати коло своїх конкурентних переваг;
- максимально розкривати творчі здібності працівників, їх ініціативність на шляху досягнення як корпоративних, так і особистих цілей.

Запровадження стратегії розвитку персоналу – процес послідовний та трудомісткий. Досвід діяльності великих компаній показує, що успішна стратегія розвитку персоналу повинна базуватися на чотирьох наріжних принципах.

Принцип 1. Зв'язок бізнес-стратегії та стратегії розвитку персоналу.

Передбачає перевірку кожного пункту й напрямів стратегії бізнесу, а також визначення вимог до співробітників й ступінь їх участі у реалізації даної стратегії.

Принцип 2. Управління «пулом» талантів.

Цей крок полягає у порівнянні існуючих й необхідних для реалізації стратегій бізнесу «пулу» талантів. Компанія не реагує на ключові показники на ринку праці (дефіцит чи профіцит робочої сили), а замість цього планує, які співробітники необхідні організації задля реалізації бізнес-стратегій. На цьому етапі також відбуваються дослідження загальних тенденцій кадрової структури компанії, що включають у себе такі показники, як рекрутингова активність, плинність, чисельність співробітників, що досягли пенсійного віку та ін. Отримані в ході дослідження дані далі застосовуються задля того, щоб удосконалювати систему підбору, навчання персоналу і розподіл обов'язків між підрозділами й співробітниками. У результаті утворюється збалансований «пул» робочої сили.

Не варто плутати це зі звичайним плануванням кадрового резерву, при якому компанія орієнтується на кожного перспективного співробітника індивідуально. Розгляд збалансованого «пулу» талантів дає змогу знаходити ключові типи співробітників, без яких не є можливим подальший розвиток

компанії. Потім слід визначити, які програми необхідно розширити, а які варто скоротити.

Принцип 3. Імідж компанії як роботодавця. Компанії, що складають стратегію розвитку персоналу, повинні замислюватись про власне позиціонування у очах персоналу й здобувачів. Це допоможе компанії залучати, мотивувати й утримувати ефективних працівників. Стратегія розвитку персоналу дасть змогу визначити головні конкурентні переваги, а також зрозуміти, чим компанія відрізняється від інших компаній на ринку.

Компанії, що займають верхні позиції у рейтингу роботодавців, добре відпрацьовують всі компоненти, наведені вище. Як правило, особливу увагу при залученні співробітників компанія приділяє 1-3 складовим.

Принцип 4. Розстановка пріоритетів інвестування у персонал. Передбачає інтеграцію всіх попередніх кроків: бізнес-стратегія, аналіз «пулу» талантів й формування іміджу компанії як роботодавця. Потім обираються напрямки інвестування в персонал.

Вибір певного типу чи типів стратегій розвитку персоналу повинен бути узгодженим із функціональною, конкурентною й загальною стратегіями розвитку компанії. Це, у свою чергу, вимагає наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, відповідного рівня компетентності, системи цінностей. Інакше кажучи, вимагає такого набору якостей, що може стати запорукою досягнення головної місії і цілей компанії.

Далі конкретизуємо кожний етап й опишемо план дій:

1. Залучення й визначення талановитих працівників. Для ТОВ «NESTLÉ» можливі 2 шляхи залучення талановитих працівників:

- залучення й визначення уже працюючого у компанії персоналу. Для цього до основних функцій керівників підрозділів накладається другорядна - виявлення талантів серед наявного персоналу. Для цих цілей керівники можуть використовувати ресурси компанії задля проведення конкурсів, змагань всередині своєї команди із подальшим виявленням кращого працівника;
- функція залучення талантів покладається на HR-відділ (відділ кадрів,

службу управління персоналом тощо). Суть методу полягає у приведенні персоналу «зі сторони». Задля цього проводяться співбесіди, анкетування, тестування й інші способи виявлення здатних працівників.

2. Виявлення талантів. Цей етап характеризується оцінкою персоналу за певними компетенціями. Для його реалізації можуть використовуватись два рішення: а) введення ключових показників ефективності (КПІ); б) проведення щоквартального аудиту для персоналу. Загальний КПІ працівника буде вираховуватись як середнє арифметичне серед показників його роботи.

Аудит персоналу проводить керівник напряму у форматі бесіди. Теми, які обговорюють на аудиті, відносяться до теорії ефективних продажів, знання продукту, історії компанії й бренду, операційних стандартів й умов бонусної системи для клієнтів. Бали, які отримав працівник за підсумками співбесіди, вносяться до щоденника аудиту персоналу, який зберігається в тренера напряму.

Перерахуємо основні напрями дій компанії з утримання талантів:

- акцент на розвиток;
- прозорість, чесність й відкритість співпраці;
- ясність процедур та системи управління;
- матеріальне стимулювання;
- соціальне забезпечення;
- робота, яка дозволяє розкрити й розвинути потенціал.

Турбота про своїх співробітників, створення для них сприятливих умов роботи значним чином впливає на підвищення рівня їх прихильності та, як наслідок, позитивно відбивається на величині виробничих, економічних показниках й на стабільності діяльності ТОВ «NESTLÉ». Безумовно, талановиті співробітники завжди й усюди затребувані. Тому для їх утримання необхідною є серйозна мотивація. Наприклад, багато працівників потребують підтримки вищого керівництва, тому можна організувати регулярні неформальні зустрічі із керівниками ТОВ «NESTLÉ» задля розгляду ключових питань на поточні моменти часу. Також для деяких співробітників важливими є:

- пропозиція можливостей навчання;
- створення реальних ступенів задля кар'єрного зростання;
- надання системи пільг, що відповідають потребам працівника;
- організація кваліфікованої системи кураторів-наставників;
- запровадження провідних принципів управління кадрами та дотримання цих принципів в практиці;
- організація робочої атмосфери, що буде сприяти процвітанню компанії;
- організація системи матеріальної й нематеріальної винагороди.

Отже, варто відзначити, що ефективно сформована й реалізована стратегія розвитку персоналом виступатиме гарантом цілеспрямованого й заздалегідь продуманого процесу залучення, використання і розвитку працівників задля досягнення стратегічних цілей ТОВ «NESTLÉ» й вдосконалення організаційно-економічного механізму управління компанією в цілому.

ВИСНОВКИ

В ході написання бакалаврської кваліфікаційної роботи було виявлено, що для успішної діяльності підприємству необхідно виробити правильну стратегію конкуренції, засновану на його конкурентних перевагах, що актуалізує дослідження форм конкуренції в сучасних умовах. Значення стратегічного поведінки, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросла в останні десятиліття.

Зазначена робота висвітлює важливість стратегічного маркетингу для компаній, особливо на міжнародному рівні. Вона підкреслює необхідність розробки довгострокових стратегій, які враховують мінливі умови ринку та специфіку кожної компанії. Маркетингова стратегія визначається становищем та потенціалом компанії, її цілями та ресурсами. Вона включає в себе комплекс рішень щодо формування асортименту, ціноутворення, комунікацій та розподілу товарів та послуг.

У світі сучасної економіки маркетинг став необхідною складовою успіху практично будь-якої компанії, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. Він широко практикується у всіх розвинутих країнах світу та стає все більш поширеним і в Україні. Поняття "маркетинг" охоплює процес просування товарів та послуг на ринок та активно використовується як комерційними, так і некомерційними організаціями.

Зародження та розвиток маркетингу свідчить про поступове усвідомлення його важливості у суспільстві. Історично він має свої корені в практичній діяльності американських фермерів та поступово розвивався у вченні та практиці. Нині маркетинг є ключовим інструментом управління діяльністю підприємств на ринку, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та успіх.

Міжнародний маркетинг, як окрема сфера діяльності компаній, виникає на фоні розвитку глобалізації та потреби в розширенні бізнесу за межами власної країни. Він передбачає вивчення, планування та впровадження

стратегій взаємодії з ринками різних країн та культурних середовищ.

Розвиток міжнародного маркетингу проходить через кілька етапів, від першого зацікавлення у виході на зовнішні ринки до глобального маркетингу, коли компанія сприймає світ як єдиний ринок. Процес цей вимагає глибокого аналізу, планування та координації дій усіх підрозділів компанії.

Таким чином, маркетинг, включаючи міжнародний маркетинг, залишається важливою складовою успіху сучасних організацій, надаючи їм можливість пристосуватися до мінливих умов ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Ми дослідили маркетингову стратегію компанії "NESTLÉ" на міжнародному рівні, проаналізували її систему управління маркетинговою діяльністю та запропонували напрями її вдосконалення. Робота містить важливі методичні підходи до аналізу та управління маркетинговою діяльністю на міжнародному ринку.

Загальна конкурентна стратегія компанії ТОВ "NESTLÉ" на міжнародному ринку включає такі компоненти:

1. Товарна й цінова політика: компанія враховує конкурентні ціни і стандарти якості при формуванні цін; задається мета рентабельності на рівні 25%.

2. Збутова й комунікаційна політика: використання дилерської мережі для збуту через найбільші супермаркети; оцінка потенційних дистриб'юторів за кількома критеріями, такими як розгалуженість збутової мережі та фінансова потужність; проведення окремих зустрічей з кандидатами із подальшим обговоренням контракту.

3. Рекламна політика: використання візуальної реклами на білбордах та в торговельних мережах; реклама у ЗМІ та Інтернеті, з вибором способів, що враховують велику активність місцевих жителів в Інтернеті та споживання ЗМІ; Проведення дегустацій для підвищення свідомості та популярності продукції; публікація інформації у спеціалізованих виданнях.

4. Посилення соціально-економічної значущості середніх й малих

компаній: фокус на ефективності маркетингової діяльності та оптимізації витрат; використання малобюджетних технологій маркетингу, які визнано ефективними на вітчизняному ринку.

Отже, компанія ретельно аналізує ринок та використовує різноманітні інструменти маркетингу для позиціонування своєї продукції і досягнення стратегічних цілей.

Загальний висновок полягає в тому, що стратегічний маркетинг є ключовим елементом успішного функціонування компанії, особливо у міжнародному бізнесі. Його розвиток та впровадження вимагають комплексного підходу та уважного аналізу умов ринку та конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.
2. Джур О. Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.
3. Пилипчук В.П., Оснач О.Ф., Коваленко Л.П. *Промисловий маркетинг : Навч. Посібник*. К. : Центр навчальної літератури, 2005.
4. *Маркетинг: підручник/ А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак, Н. В. Куденко, В.Я. Кардаш, В.Л. Корінев, Т.О. Примац, В.П. Пилипчук, А.В. Федорченко та ін. К.: КНЕУ, 2008, 600 с.*
5. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А. та ін. *Маркетинговий менеджмент: Підручник*. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
6. Lambin, Jean-Jacques, and Isabelle Schuiling. *Market-Driven Management*. 3rd ed. Bloomsbury Publishing, 2012.
7. Овсіюк О. О. Якість менеджменту як основа сучасної управлінської парадигми. *Менеджмент та маркетинг*. 2017. № 4. С. 6-12.
8. Cateora Philip R., Graham John L. *International Marketing*. 12th ed. McGraw-Hill Companies, 2005.
9. Севонькаєва О. О. *Маркетингові комунікації [Електронний ресурс] : підручник*. К. : КНЕУ, 2014.
10. Конвенція ООН. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text.
11. *Міжнародний маркетинг : підручник / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Р.І. Буряк, В.А. Рафальська [та 5 інших]*. Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2018.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу*, 2022. 880 с.
13. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми: Монографія*. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.

14. Пилипчук В.П., Оснач О.Ф., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009.
15. Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. та ін. Маркетинг: Підручник. [Ред.-Упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько]. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005.
16. John D. Daniels, Lee H. Radebaugh & Daniel P. Sullivan International Business: Environments and Operations. Pearson College Div; 10th edition. 2003. 736 p.
17. Лук'янець Т.І. Економічний механізм маркетингу: Навч. посіб. К., 2006.
18. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 1998.
19. Літвінов О. С. Сутність організаційно-економічного механізму управління підприємство. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
20. Примак Т.О. PR для менеджерів і маркетологів : Навч. посіб.К. : Центр учбової літератури, 2013.
21. Плотніченко С. Р., Безверхня Ю. В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 1. С. 59-61.
22. Маркетинг : підручник / Буряк Р.І., Збарський В.К., Ларіна Я.С. та ін. К.: ЦП "Компринт", 2019.
23. Ларіна Я.С., Бабічева О.І. , Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. Х.: Олді-плюс. 2019.
24. Лабурцева О. І., Яцишина Л. К., Бондаренко О. С., Янковець Т. М. Стратегічний маркетинг: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023, 248 с.
25. Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Донецьк: Альфа-прес, 2005. 160 с.

26. Рибачук Н. В., Журко Т. О., Сіденко Ю. В. Аналіз кількісних та якісних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності. Агросвіт. 2016. № 6. С. 32-37.

27. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 5. С. 42-51.

28. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2005.

29. Гарафонова О. Особливості здійснення маркетингової діяльності на промислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 1. С. 50-55.

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

31. Фінансова звітність згідно з МСФЗ «Нестле». URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-08/ТОВ%20Нестле%20Україна_Фінансова%20звітність%20за%202022рік%20зі%20звітом%20незалежного%20аудитора.pdf

32. Політика Нестле <https://www.nestle-cereals.com/ua/privacy-policy>

33. Nestlé. Results. URL: <https://www.NESTLÉ.com>.

34. Історія успіху Нестле <https://coffeeynya.ua/uk/blogs/istorija-uspihu-kompanija-nestle/>

35. Marketing MIX Nestle Group. URL: <https://www.edrawmind.com/article/nestle-marketing-mix-analysis.html>.

36. Результати компанії Нестле. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2023>.

37. Innovating fast to ensure long-term growth. Nestlé. URL: <https://www.NESTLÉ.com/investors/annual-report/innovation>.

38. Top 500 Global Brands. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table>.

39. Бабчинська О. І., Браніцька К. В. Удосконалення системи

менеджменту підприємства в сучасних умовах. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 1385 с.

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