

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Факультет економіки та підприємництва**

**Кафедра маркетингу та поведінкової економіки**

**Копійко Марія Володимирівна**

№ УДК339.138:139.137

**Дипломна робота**

**«Аналіз та способи підвищення конкурентоспроможності  
товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Копійко М.В.**

(підпис здобувача)

Науковий керівник **Петрова І.Л.**,

**д.е.н., професор, зав.кафедри**

**Київ – 2022**

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧН ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та види конкурентоспроможності продукції на зовнішньому і внутрішньому ринку	8
1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність продукції на зовнішньому і внутрішньому ринку	17
1.3. Методика оцінка конкурентоспроможності продукції дочірнього підприємства	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "НЕСТЛЕ УКРАЇНА"	41
2.1. Аналіз конкурентного ринкового середовища та місце ТОВ «Нестле» на ньому	41
2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нестле»	66
2.3. Аналіз динаміки і структури продукції ТОВ «Нестле» на зовнішньому і внутрішньому ринку	80
2.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле» на цільових ринках	84
Висновки до розділу 2	94

	стор.
РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗ ТА ОЦІНКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "НЕСТЛЕ УКРАЇНА"	96
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності експортної продукції ТОВ «Нестле»	96
3.2. Економічна оцінка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле»	116
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	135
ДОДАТКИ	148

## ВСТУП

Транснаціональні корпорації, формуючи потужну групу суб'єктів світової економіки, перебувають у постійному пошуку інноваційних рішень та в процесі впровадження інноваційних стратегій з метою збереження та нарощування власних конкурентних позицій. Вони є рушійною силою, яка впливає на інтенсифікацію інноваційних процесів та визначення напрямків розвитку галузей економіки; у їх стратегіях інновації виступають основою забезпечення економічного розвитку. Діяльність транснаціональних корпорацій може слугувати чинником нарощування потенціалу та конкурентоспроможності національних економік й чинити вплив на вектори національного розвитку.

З метою збереження власних конкурентних позицій в умовах мінливості зовнішнього середовища та підвищення складності стратегічного прогнозування і побудови стратегій розвитку, для досягнення довгострокових цілей свого функціонування ТНК мають постійно вдосконалювати конкурентні параметри своєї діяльності, розробляти та впроваджувати ефективні інноваційні стратегії. В умовах техноглобалізму, який характеризується прискореним виходом технологій за межі материнського ринку та, відповідно, більш швидким темпом їх життєвого циклу, для забезпечення утримання конкурентних позицій, нарощування частки ринку, виходу на нові національні та товарні ринки тощо ТНК мають розробляти та впроваджувати інноваційні та маркетингові стратегії, що дозволять їм максимально швидко та ефективно досягати поставлених цілей і вчасно реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища. Безперервний моніторинг ринку технологій, постійне проведення досліджень та розробок, нарощування технологічного потенціалу є необхідними заходами для формування конкурентоспроможної інноваційної стратегії ТНК, що функціонує у будь-якій галузі.

Однією з найбільш стабільних та зростаючих, а тому й інвестиційно-привабливих галузей глобальної економіки є харчова промисловість. Підрозділи корпорацій, що провадять діяльність у даній сфері, представлені і на ринку України й відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. ТНК позитивно впливають на розвиток торгівельних відносин, зростання надходжень до національного бюджету за рахунок податкових відрахувань, експортну спеціалізацію країни, розвиток як традиційного експорту, так і експорту в рамках внутрішньої структури корпорацій, розширення ринку зайнятості в Україні. Модернізація промислових потужностей, впровадження нових технологій у розробці та виробництві продуктів, проведення НДДКР в рамках інноваційних стратегій, збільшення науково-технічної бази, освоєння зовнішніх інновацій, створення науково-дослідних центрів, лабораторій, впровадження просвітницьких ініціатив тощо свідчить про те, що діяльність ТНК значною мірою визначає напрямки розвитку харчової промисловості України та слугує чинником нарощування її інноваційного потенціалу. З метою досягнення як цілей корпорацій, так і забезпечення конкурентоспроможності системи національного господарства, доцільно приділити увагу оцінці сучасного стану та проблем розвитку галузі як на світовому, так і локальному рівнях, розглянути особливості макро- та мікросередовища діяльності ТНК в Україні з метою максимізації використання маркетингових можливостей та мінімізації негативного впливу маркетингових загроз, розробки практичних рекомендацій для підвищення ефекту від інноваційної діяльності ТНК.

Дослідження особливостей формування та впровадження маркетингових стратегій транснаціональними корпораціями, розкриття особливостей їх інноваційної діяльності та менеджменту є предметом дослідження як вітчизняних, так і іноземних фахівців, серед яких І.Ансофф, Л.Антонюк, Л.Довгань, Р.Кірхнер, М.Кір'якова, О.Котляренко, А.Стрікленд, В.Чубай та інші. Фундаментальні теоретичні та емпіричні дослідження конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності, формування та

функціонування національних інноваційних систем, інвестування інноваційної діяльності вивчалися у працях В.Д.Базилевича, Т.В.Нагачевської, О.І.Жилінської, Л.Водачек, О.Волкова, В.Ткаченко, Б.Санто, В.Стадника та інших. Методика дослідження макро- та мікросередовища підприємств детально викладена А.О.Старостіною. Розкриття особливостей функціонування ТНК різних галузей, в тому числі і харчової промисловості, наведено у аналітичних звітах міжнародних та вітчизняних організацій, серед яких ОЕСР, ЮНКТАД, дослідницька агенція Mintel, Європейська комісія, Держкомстат тощо.

Попри значний рівень дослідження вищезазначеної проблематики, питання визначення особливостей механізму формування та впровадження маркетингових стратегій ТНК саме харчової промисловості, розкриття впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність, розгляду світових тенденцій у галузі харчової промисловості та впливу діяльності ТНК на їх формування, визначення стану та проблем діяльності ТНК харчової промисловості на ринку України й шляхів їх подолання залишається відкритим.

Мета виконання даної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад аналізу конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій та розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій ТНК в галузі харчової промисловості на ринку України для підвищення їх конкурентоспроможності та підвищення ефектів для національної економіки.

Досягти мети планується шляхом виконання наступних завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення поняття та видів конкурентоспроможності продукції на зовнішньому і внутрішньому ринку, розкрити чинники впливу на конкурентоспроможність продукції.
2. Визначити методику оцінки конкурентоспроможності продукції дочірнього підприємства.
3. Оцінити стан та виявити проблеми діяльності ТНК харчової промисловості на ринку України.

4. Охарактеризувати макро- та мікросередовище діяльності ТНК харчової промисловості на ринку України.

5. Оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Нестле» на цільових ринках.

6. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження комплексу маркетингових заходів ТОВ «Нестле Україна».

7. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТНК в галузі харчової промисловості та її продукція.

Предмет дослідження – механізми нарощування конкурентоспроможності товарів транснаціональних корпорацій в галузі харчової промисловості.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовувались такі методи дослідження, як метод наукових узагальнень, порівняльного і системного аналізу, класифікації при розкритті та оцінці підходів до визначення сутності, значення, наведення основних видів конкурентоспроможності; методи наукового узагальнення, аналізу та дедукції – при виокремленні основних етапів та особливостей формування маркетингових стратегій; методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, наукового узагальнення, метод супутніх змін були застосовані при оцінці стану та виокремленні основних тенденцій в галузі харчової промисловості як у світовому масштабі, так і на національному ринку, розгляді факторів макро- та мікросередовища галузі та їх впливу на інноваційну діяльність, метод дедукції, аналізу та синтезу, метод супутніх змін – при розгляді особливостей діяльності Нестле на світовому та національному ринках, розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічних інноваційних заходів компанії на ринку України та оцінці їх економічної ефективності. Робота виконана з використанням методологічного принципу єдності теорії та практики.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та види конкурентоспроможності продукції на зовнішньому і внутрішньому ринку

У наукових дослідженнях та практичній діяльності проблема конкурентоспроможності почала активно досліджуватись тільки в останні два десятиліття. Значний внесок у вивчення проблем конкурентоспроможності зробили такі вчені, як Е. Вогель, Е. Ворнер, Р. Ербе, Р. Нельсон, Б. Олін, М. Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшер, Р. Хейс, С. Уілрайт, Д. Кларк. Останнім часом ця тема досліджується також українськими вченими, серед яких В. Андріанов, Я. Базилюк, О. Білорус, Ю. Полунєєв, А. Савчук, В. Сіденко, І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, Ю. Іванов, А. Градов, Ю. Скірко, В. Дикань, А. Маренич, І. Астахова та інші. Існуючі тлумачення та визначення конкуренції різняться у досить широкому діапазоні. Так, згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

В економічній літературі співіснують визначення наступних понять конкурентоспроможності: “конкурентоспроможність нації”, “конкурентоспроможність економіки”, “конкурентоспроможність держави”, “конкурентоспроможність галузі”, “конкурентоспроможність підприємства” та “конкурентоспроможність продукції”. В стратегічному управлінні підприємством найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох

аспектах: 1) конкурентоспроможність товару (продукції) тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо; 2) конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [1].

У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність, як економічна категорія, характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами даного ринку [2].

С. Ф. Покропивний визначає конкурентоспроможність продукції як сукупність властивостей виробленої підприємством продукції, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції [3]. Є. В. Крикавський стверджує, що конкурентоспроможність товару - це сукупність споживчих властивостей товару, які характеризують його відмінність від виробу конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам, а також з врахуванням затрат на їх задоволення [3]. З. Є. Шершньова під конкурентоспроможністю товару розуміє ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [3]. На думку А.В. Войчак, конкурентоспроможність продукції – це її здатність бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами [3].

Вивчення наукових праць із питань конкурентоспроможності дозволило зробити висновок про існування дискусій із приводу вибору базового поняття і базового рівня її дослідження. Від однозначності поглядів науковців і

практиків у цьому питанні залежить і чіткість визначення факторів конкурентоспроможності, вибір та обґрунтування відповідного методичного інструментарію її оцінювання. Трансформаційні процеси у вітчизняній економіці, а також її поступова участь у глобалізації та інтернаціоналізації світової економічної системи зумовлює зростання ролі саме підприємств як окремих суб'єктів бізнесу, які самостійно залучають необхідні ресурси для виробництва продуктів і послуг, що відповідають потребам споживачів. Згідно опублікованого М. Портером у 1991 році дослідження “Конкурентні переваги країн” [4], на міжнародному ринку конкурують фірми, а не країни, тому основним завданням економістів XXI століття є осмислення процесу створення і утримання конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства на міжнародному ринку.

В умовах ринкової економіки, підприємство-виробник не може тривалий час займати стійкі конкурентні позиції і постачати товари на зовнішній ринок, спираючись у своїй стратегії на досягнуті параметри конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку, не враховуючи світові рівні якості, а також порівняння витрат на виготовлення і реалізацію продукції. Крім цього, підприємства можуть виробляти різні види продукції та одночасно працювати на декількох галузевих ринках у межах стратегії диверсифікації. Тоді, у кожен конкретний проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства та виготовлюваної ним продукції не співпадатимуть.

Саме тому зростає потреба в систематичному оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства, як базової ланки конкурентоспроможності національної галузі та економіки в цілому. Крім цього, конкретний зміст поняття конкурентоспроможність підприємства може змінюватись залежно від того, з погляду якого суб'єкта ринку формулюється це визначення (споживачі, постачальники, конкуренти, інвестори, власники, менеджери, держава тощо).

У таблиці 1.1 наведено узагальнення найбільш поширених дефініцій конкурентоспроможності підприємства.

### Основні дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Забелін П.В., Моїсєєва Н.К.	Здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче запланованої, або як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу
Азоєв Г.Л., Зав'ялова П.С. [69]	Здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів шляхом забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручностей для виробників і споживачів
Фатхутдінов Р.А. [103, 104]	Здатність підприємства випускати конкурентоздатну продукцію, перевага підприємства у порівнянні з іншими підприємствами певної галузі всередині країни та за її межами. Конкурентоздатність підприємства складається із складної комбінації факторів виробництва, продуктивності праці. Формується конкурентоспроможність в межах соціально-економічного розвитку країни та визначається її географічним положенням, особливостями історичного розвитку, наявністю певних видів ресурсів, національними рисами та особливостями.
Портер М.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку в даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоздатних продуктів і послуг
Белій Є. М., Барашков С.В.	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що має певну частку на існуючому релевантному ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів.
Чапліна А.	Можливість підприємства виробляти продукцію, що користується попитом в умовах досягнення високого рівня ефективності діяльності.
Гальвановський М., Жуковська В., Трофимов І.	Конкурентоспроможність є складним багаторівневим поняттям, аналіз та оцінку якого необхідно пов'язувати з конкретним конкурентним середовищем та його рівнем.
Джакот Д.Х.	Здатність компанії реалізовувати свою продукцію по ціні, що забезпечує зростання та виконання зобов'язань перед третіми особами (забезпечення певного рівня рентабельності, формування основних засобів, повернення інвестованого капіталу)
Мескон М.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінність розвитку даної фірми від ступеня задоволення своїми товарами потреби людей, а за ефективністю виробничої діяльності конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку пристосування до умов ринкової конкуренції.
Самодуров Д.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства розробляти, виробляти і продавати свою продукцію на ринку по ціні, що забезпечує у повному фінансово-економічна результати, а також кількісне і якісне зростання потенціалу.
Фігурнов Е. Б., Донець Ю.Ю.	Основна складова конкурентоспроможності підприємства – це ефективність використання його виробничого потенціалу (тобто

	здатність нарощувати конкурентоспроможність виготовлюваної продукції у швидшому темпі, ніж потенціал конкурента).
Єрмолов М.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це його відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу виробництва даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Іванов Ю.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна категорія, яка віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення власною продукцією суспільної потреби, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
Маренич А., Астахова І.	Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, заснована на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності і т. ін.), що дозволяє визначити «сильні сторони» підприємства в конкурентній боротьбі й знайти способи досягнення переваг перед конкурентами. Вона визначається двома елементами: конкурентоспроможністю товару, яка в динаміці характеризує ступінь задоволення попиту, та ефективністю управління.
Градов А. П.	Конкурентоспроможність фірми це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі та за її межами.
Клименко С.М.	Конкурентоспроможність – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Складено автором на основі джерел: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

При цьому необхідно взяти до уваги чинники, які мають суттєвий вплив на формування конкурентної позиції підприємства:

- по-перше, це чинник часу, що необхідний, передусім, для оцінки періоду, протягом якого підприємство може утримувати перевагу над конкурентами в тій чи іншій сфері своєї діяльності. Чинник часу необхідний і для передбачення тенденцій у зміні оточення, яке може мати вплив на певні переваги підприємства над конкурентами;

- по-друге, зміна значимості (пріоритетності) окремих параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища (наприклад, зміщення вагомості від матеріальних ресурсів до нематеріальної складової ефективного функціонування підприємства);

- по-третє, конкурентоспроможність не повинна розглядатися як досягнута на певний період статична характеристика підприємства. Натомість має враховуватися динамічний характер процесу її формування, що визначається вектором зростання у перспективі;

- по-четверте, трактування конкурентоспроможності як результату дії підприємства в існуючому ринковому просторі та відображення його здатності ефективно у ньому функціонувати відповідає реактивній стратегії розвитку, а в сучасних умовах вона повинна бути випереджаючою (проактивною). Тому конкурентоспроможність, як характеристика підприємства, повинна відображати його здатність самостійно впливати на ринок і створювати нові умови ефективного функціонування.

Існуючі відмінності у трактуванні поняття конкурентоспроможності підприємства обумовленні постулюванням авторами ключової ролі певного джерела конкурентної переваги, які доцільно розглядати з позицій двох концепцій: інституційної (теорія галузевої конкуренції) і ресурсної (ресурсна теорія). Кожна з них дає свою відповідь на питання, що є основою конкурентоспроможності компанії, запорукою її успіху в довгостроковій перспективі, формування та утримання стійкої конкурентної позиції. В результаті еволюційного взаємозв'язку та синтезу положень цих теоретичних напрямків у західній літературі формується сьогодні наступний етап дослідження джерел конкурентоспроможності підприємства – концепція (теорія) ресурсних переваг (рис 1.1). Ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкова позиція підприємства, а, відповідно, і рівень його конкурентоспроможності, ґрунтується на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними. Тому, джерелом конкурентних переваг є особливий набір унікальних і важко відтворюваних специфічних видів ресурсів.

В свою чергу, міжнародна конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської,

зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища. Здатність підприємства бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку визначається міжнародною конкурентоспроможністю виробленої ним продукції (робіт, послуг).

Це багатоаспектне поняття означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама тощо). Крім того, важливою складовою міжнародної конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період експлуатації продукту.[5]

Факторами формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, подібно до конкурентоспроможності на національному ринку, є конкурентоспроможність виробу (ціна, якість, концепція), фінансовий стан, фінансовий потенціал, капіталовіддача, ефективність використання активів, ефективний менеджмент та маркетинг, виробничий процес, кадри (наявність, залучення, плинність, професіоналізм), інноваційний потенціал та НДДКР, екологічна ефективність.

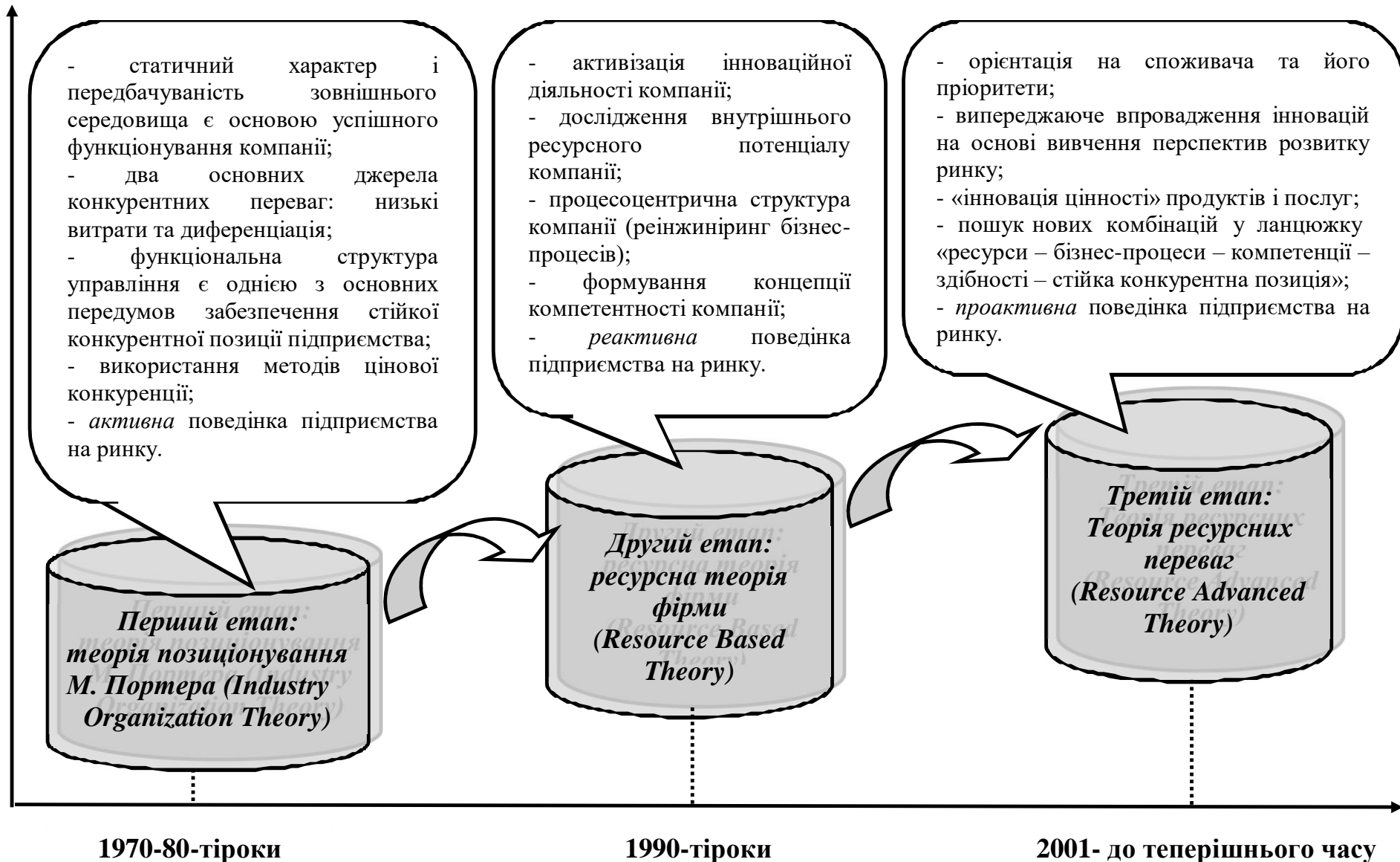


Рис. 1.1. Еволюція теоретичних підходів до формування конкурентної позиції підприємства

Складено автором на основі джерел: [5]

Представники течії еволюційного інституціоналізму (Д. Норт, С. Уинтер, Р. Нельсон, Дж. Ходжсон, Р. Ленглуа та ін.) вважають, що досягнення сутності корпорації, її господарської природи та досягнення стійких конкурентних переваг можливо на основі альтернативного підходу, який передбачає інтеграцію еволюційної парадигми і поведінкового підходу до дослідження корпорації. Д. Норт акцентує увагу, що ефективність тієї чи іншої форми корпорації, визначається її умінням генерувати, сприймати, обробляти і відтворювати знання та навички. Для цього в корпорації мають існувати такі внутрішні інститути, які забезпечили б «правильне» поводження із знаннями і навичками. В сучасних умовах, коли знання стають одним з основних факторів виробництва, підвищується їх видове різноманіття і експоненціально зростає їх кількість, великі корпорації втрачають перевагу в роботі зі знаннями, і особливо це стосується неявного знання, для якого не існує формальних процедур передачі та зберігання.

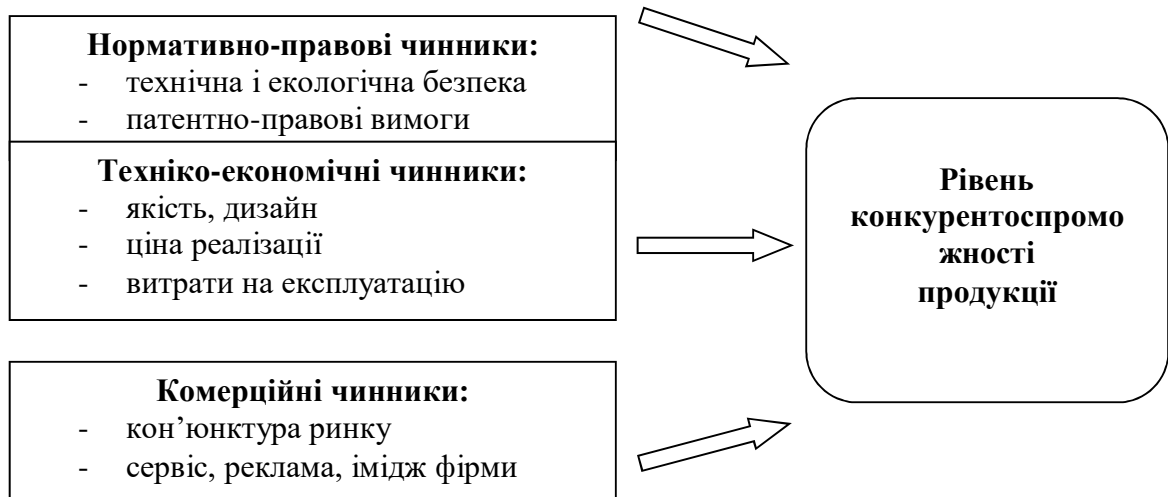
Отже, динамічність, відмітність природи та різноспрямованість впливу значної кількості факторів обумовлюють необхідність включення до систем управління підприємствами спеціального механізму зміцнення їх конкурентних позицій. Такий механізм пропонується визначати як комплекс чинників, методів, ресурсів формування конкурентних переваг, забезпечення послаблення ринкової лади споживачів і постачальників та на цій основі досягнення привабливих стійких конкурентних позицій підприємств як результату адаптації до вимог зовнішнього середовища з метою забезпечення довгострокового успіху функціонування.

## **1.2 Чинники впливу на конкурентоспроможність продукції на зовнішньому і внутрішньому ринку**

Рівень конкурентоспроможності продукції (послуг), як одного з базових складових успішної конкурентної позиції підприємства, на різних ринках у певний проміжок часу залежить від низки чинників, що впливають на перевагу товарів і визначають обсяг їхньої реалізації на певному ринку. Ці чинники можна вважати компонентами конкурентоспроможності та об'єднати їх у три групи: техніко-економічні, комерційні і нормативно-правові (рис. 1.2) [5].

Згідно рис., техніко-економічні чинники включають: якість, ціну продажу, витрати на експлуатацію (використання) чи споживання продукції або послуги. Ці компоненти залежать від: продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва, наукомісткості продукції та ін.

Комерційні чинники визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. До них належать: кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом та пропозицією певного товару, національні і регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на певну продукцію чи послугу); наданий сервіс (наявність дилерських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту й інших наданих послуг); рекламу (наявність і дієвість реклами та інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни-виробника) [6].



**Рис. 1.2 Чинники конкурентоспроможності товару на цільовому сегменті міжнародного ринку**

Джерело: [6]

Нормативно-правові чинники відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на певному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). Товар не може бути проданий на ринку, якщо він не відповідає чинним на цьому ринку нормам і вимогам стандартів та законодавства.

Визначені вище чинники мають основний вплив на конкурентну позицію підприємства. Встановити характер цієї залежності і виразити її кількісно важко, однак її наявність є стимулом до пошуку шляхів оцінки і підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зарубіжних ринках.

Міжнародна конкурентоспроможність товару – вирішальний фактор його комерційного успіху на розвиненому міжнародному конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама тощо). Крім того, важливою складовою міжнародної

конкуренентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період експлуатації продукту [5].

Втім, цей економічний показник за всієї його важливості не вичерпує поняття міжнародної конкуренентоспроможності. Кількість параметрів міжнародної конкуренентоспроможності залежить від виду і складності виробу в технічному і експлуатаційному плані, а також від заданої точності оцінки, мети дослідження та інших зовнішніх факторів.

Одним з основних орієнтирів при оцінюванні міжнародної конкуренентоспроможності товару є такий: міжнародна конкуренентоспроможність визначається насамперед властивостями товару, до яких покупець виявляє помітний інтерес. Характеристики виробу, які виходять за межі цих інтересів, розглядаються при оцінюванні конкуренентоспроможності як такі, що не стосуються її в цих конкретних умовах.

Перевищення норм, стандартів, правил (якщо воно не пов'язане з очікуваним підвищенням з боку держави та інших інститутів) не тільки не поліпшує міжнародну конкуренентоспроможність товару, а навпаки, часто знижує її, оскільки призводить до підвищення ціни [5].

З огляду на викладене можна дати таке визначення міжнародної конкуренентоспроможності товару.

Міжнародна конкуренентоспроможність товару – це комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару перед іншими в умовах широкої пропозиції конкурентних товарів-аналогів.

Конкуренентоспроможність товару (з позиції підприємства-виробника – можливість комерційно вигідного збуту на конкретному ринку) можна визначити тільки порівнявши товари конкурентів між собою. Отже, конкуренентоспроможність – поняття відносне, чітко прив'язане до конкретного ринку і часу продажу. Конкуренентоспроможність має також індивідуальний

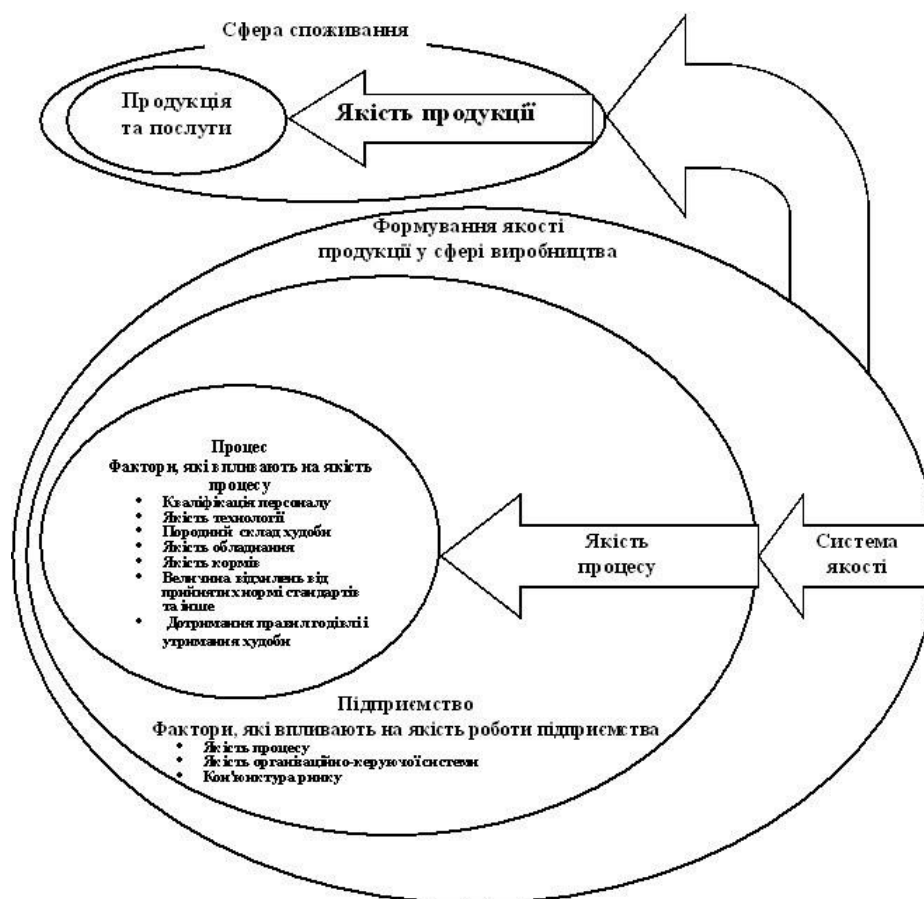
відтінок, оскільки у кожного покупця свій, індивідуальний критерій оцінки задоволення власних потреб [5].

Конкурентоспроможність товару потрібно вивчати безперервно й систематично (залежно від фаз життєвого циклу), щоб своєчасно уловлювати момент початку зниження показника конкурентоспроможності і приймати відповідні випереджувальні рішення (наприклад, зняти виріб з виробництва, модернізувати його чи перевести на інший сегмент ринку тощо). При цьому підприємство керується тим, що випускати на ринок новий продукт раніше, ніж попередній вичерпав можливості підтримання своєї конкурентоспроможності економічно недоцільно.

Разом з тим будь-який товар після виходу на ринок починає поступово втрачати свій потенціал конкурентоспроможності. Цей процес можна сповільнити і навіть тимчасово затримати, але зупинити – неможливо. Тому новий виріб проектують так, щоб забезпечити йому вихід на ринок до моменту значної втрати конкурентоспроможності попереднім товаром. Іншими словами, конкурентоспроможність нових товарів повинна бути випереджувальною і тривалою [6].

Поняття «конкурентоспроможність» і «якість» товару – не тотожні. Конкурентоспроможність товару визначається, на відміну від якості, тільки тими конкретними властивостями, які становлять безперечний інтерес для певного покупця і забезпечують задоволення певної потреби (про що вже говорилося). І товар з вищим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо його вартість значно підвищилась внаслідок надання йому нових властивостей, які не мають суттєвого значення для основної групи покупців товару [6].

Прослідкувати взаємозв'язок між факторами виробничої сфери та якості продукції показано на рис 1.3



**Рис. 1.3 Модель впливу факторів виробничої сфери на якість продукції [6]**

Конкурентоспроможність товару динамічніша і мінливіша порівняно з якістю. За незмінності якісних характеристик конкурентоспроможність товару може змінюватись у досить широких межах, реагуючи на зміни кон'юнктури, дії конкурентів-виробників і конкуруючих товарів, коливання цін, на вплив реклами та інших зовнішніх факторів.

Аналіз міжнародної конкурентоспроможності допускає з'ясування фірмою факторів, що впливають на відношення покупців до її продукції і як результат — зміна частки ринку фірми.

Фактором конкурентоздатності можна назвати безпосередню причину, наявність якої необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоспроможності продукції і встановлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність, так званий факторний аналіз, -

важливий момент в діяльності підприємств-виробників і підприємств-продавців. Факторний аналіз є частиною загальної схеми оцінки конкурентоспроможності, що проводиться при освоєнні нової продукції [6].

Усі фактори міжнародної конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні, внутрішні та фактори міжнародного характеру (рис. 1.4). Конкурентоспроможність товару залежить від ряду чинників, що виникають на двох стадіях.

На стадії «розробка і виробництво» конкурентоспроможність залежить від технічного рівня, якості виготовлення. Під технічним рівнем розуміється технічна досконалість, ступінь використання останніх світових науково-технічних досягнень, патентна чистота тощо, а під якістю виготовлення – міра відповідності товару вимогам міжнародних стандартів, досконалість виконання і обробки, дизайн товару на ринку.

На стадії «реалізація на ринку» конкурентоспроможність залежить від ряду витрат споживача і задоволення вимог покупців. У свою чергу, витрати споживача включають в себе витрати на придбання і експлуатацію виробу. Тобто економічні характеристики виробу. Під задоволенням вимог покупців розуміються умови постачання, післяпродажне обслуговування і забезпечення запасними частинами, відповідність вимогам конкретного ринку тощо.

За іншим підходом, до факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності продукції вносяться виробничі, ринкові, збутові, сервісні.[6] Серед виробничих слід виділити наступні:

Роль керівника в організації. Видатний діяч в області контролю за якістю продукції Д. Джуран неодноразово відзначав в своїх працях, що тільки 15% невідповідності якості відбувається від помилок працюючих, інші 85% пояснюються поганим управлінням з боку адміністрації. Вище керівництво обирає стратегію діяльності підприємства, в тому числі і напрямок робіт по досягненню конкурентоспроможності продукції.



**Рис. 1.4. Фактори конкурентоспроможності [7]**

Фактор «використання потенціалу робітників» також присвячений ролі людського фактору у формуванні якості і конкурентоспроможності продукції. В організації має бути створений такий клімат, щоб конкурентоспроможність продукції стала не тільки формальною метою діяльності, але й настільки захопила персонал, що стала б головною цінністю для кожного працівника.

«Планування в області якості». На підприємствах з діючою системою якості носіями планів в області якості і конкурентоспроможності є програми якості. В планах слід передбачати порівняння показників якості, обсягу продажів із відповідними показниками конкурентів. Програми якості повинні відповідати на такі питання: що виробляти? Як виробляти? Як найкращим чином організувати виробництво того, що потрібно? Оптимальна відповідь на

ці питання дозволяє спланувати рентабельне виробництво конкурентоспроможної продукції.

«Управління технологічними процесами і процесами виконання робіт». Для підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції, управління процесами повинно забезпечувати умови виживання: краща, ніж у конкурентів якість продукції при менших затратах; гнучку технологію, що дозволяє оперативно перейти на випуск нової продукції; оперативний резерв у підвищенні продуктивності праці і підвищення обсягу виробництва; стабільність якості продукції за рахунок систематичного контролю параметрів технологічного процесу і показників якості продукції.

«Раціональне використання ресурсів» передбачає управління фінансовими ресурсами, закупками, інтелектуальною власністю, інформаційними ресурсами, обладнанням, спорудами та іншим майном.

Ринкові фактори включають в себе:

1. Тип ринку залежно від гостроти конкуренції. Гострота конкуренції зростає при відсутності на рику лідерів і аутсайдерів та при наявності конкурентів, що володіють приблизно рівними частками ринку.

2. Вид активності конкурентів: цінова війна; рекламна атака зі сторони трьох або більше фірм-суперниць; низька рекламна активність декількох конкурентів; повна відсутність конкурентів

3. Ємність ринку. Прискорене зростання ємності ринку при рівній потужності конкурентів може усувати на задній план багато проблем. В тому числі і конкуренції. При протилежному процесі конфлікти між фірмами виникають з найменшого приводу.

4. Ринкова новизна. На відміну від споживчої новизни, що визначається відносно потреб людини, ринкова новизна визначається відносно потреб регіону . на ринок якого просувається товар.

5. Стабільність і перспективність ринку мають переважне значення для зовнішнього ринку. Стабільність ринку визначається насамперед

політичним становищем у країні. Одне з перших правил успіху у сфері конкуренції – внутрішньополітична стабільність у країні-імпортері.

6. Підготовленість ринку залежить від відношення до товару споживачів і посередників. Відношення споживача до товару може бути дуже негативним, якщо комерсанти не враховують національних особливостей попиту, соціальної ситуації в країні, сприйняття найменування марки в конкретній країні-імпортері.

7. Патентно-правові показники. Від них залежить принципіальна можливість реалізації товару на ринку тієї чи іншої країни-споживача. [8]

Збутові фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги і опосередковано, через сервісні фактори, – на конкурентоспроможність товарів. Маркетингова фірма «А. С. Нильсен» запропонувала такі збутові фактори:

1. «Зв'язок нової продукції з асортиментом продукції, що випускається» підвищує конкурентоспроможність товару, якщо товар доповнює вже існуючий неповний асортимент. Якщо ж новий виріб погано гармонує з існуючим асортиментом, його продаж призведе до зменшення попиту на решту продукції.

2. Створення розгалуженої дилерської мережі – вагомий фактор конкурентоспроможності. Цей фактор буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності у тому разі, якщо збут повністю забезпечується існуючою мережею та існуючим штатом спеціалістів зі збуту. Вплив фактору буде негативним, якщо для збуту товарів потрібні нові канали, серйозні зміни в штаті і підготовка нових менеджерів.

3. Рекламне забезпечення передбачає, що покращені властивості нового товару забезпечені гарними можливостями для проведення ефективної реклами, стимулювання попиту і демонстрації виробу.

4. Транспортабельність товару визначається широким набором показників. Це пояснюється різноманітністю продукції, способів та засобів її

транспортування. В основу має бути покладене збереження товару, в цьому сенсі вона впливає на конкурентоспроможність через якість.

Міжнародна конкурентоспроможність продукції ґрунтується на певних конкурентних перевагах, тобто причини конкурентоздатності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого керування процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.[8]

Слід особливо наголосити, що конкурентну перевагу не слід ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей – це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності.

Конкурентні переваги є результатом низької собівартості продукції, високого ступеня диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати більш високий рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень вироблених товарів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління.[8]

Конкурентна перевага має порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів.

Конкурентні переваги, що ґрунтуються на економічних факторах, визначаються:

1. Кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, що виражається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих строках окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні розташовуваного доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів;

2. Стимулюючою політикою уряду в царині обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері;

3. Об'єктивними факторами, що стимулюють попит: велика і зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників та ін.

4. Ефектом масштабу, що виявляється в тому, що підприємства, які мають великі обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно нижчі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції;

Перевага в рівні собівартості може виникати і внаслідок нерівності стартових умов функціонування на ринку. Насамперед це стосується можливості широкого доступу до більш дешевих і зручних сировинних джерел, а також технологічної переваги.

5. Ефектом досвіду, що виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації по видах і методах роботи, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимального завантаження устаткування, повнішого використання ресурсів, впровадження нових концепцій товарів. Відповідно до розрахунків, витрати на одиницю продукції під дією даних чинників зменшується на 20% при кожному подвоєнні обсягу продукції, що випускається;

6. Економічним потенціалом підприємства;

7. Можливістю вишукування й ефективного використання джерел фінансування. Цими джерелами, крім власних засобів, є залучений капітал (можливість використовувати довгострокові й короткострокові кредити і позики, в тому числі засоби державної підтримки) та інші джерела (такі короткострокові пасиви, як заборгованість з оплати праці, по розрахунках з бюджетом. З майнового й особистого страхування.)[9]

Конкурентні переваги, що ґрунтуються на нормативно-правових актах, існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління. До них, як приклад, можна віднести:

- пільги чи інші привілеї, надані регіону чи окремим підприємствам органами влади (укази, постанови, що можуть дозволити лише одному підприємству робити, закуповувати чи поставляти визначену продукцію; створення зон з особливим економічним режимом; спрямовані податкові пільги).

- можливості безперешкодного ввозу-вивозу товарів за межі адміністративно-територіального утворення (області, краю);

- виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монопольні позиції протягом визначеного періоду.

Переваги нормативно-правового характеру відрізняються від інших тим, що можуть бути відносно швидко і, головне, цілком усунуті скасуванням відповідних законодавчих актів.

Конкурентні переваги структурного характеру визначаються, головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги внутрішньокорпоративних зв'язків у вигляді внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних і інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі. В рамках інтегрованих структур створюються потенційні можливості для висновку анти-конкурентних угод і погоджених дій учасників груп (як горизонтальних, так і вертикальних), у тому числі з органами державної влади. При цьому інтеграція набуває таких форм:

- регресивна інтеграція, щоб одержати у володіння чи поставити під твердий контроль постачальників;

- прогресивна інтеграція з метою впровадитися в систему розподілу виробленої продукції;

- горизонтальна інтеграція в результаті об'єднання чи посилення взаємодії фірм, що випускають однорідні товари.

Крім того, до конкурентних переваг структурного характеру належать можливості швидкої експансії в незайняті сегменти ринку, що відтискує реальних і потенційних конкурентів.

Конкурентні переваги, викликані адміністративними заходами, пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), що не всім удається перебороти до їхнього числа належать обмеження з боку органів державної і муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій. Квотування, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок, наданні виробничих і службових приміщень і т.ін.

Переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня:

1. Розвитку необхідних засобів комунікації (транспорт, зв'язку). В умовах України інфраструктурні бар'єри в транспортній сфері мають особливе значення, тому що їхня наявність веде до регіоналізації (локалізації) єдиного товарного ринку і посилення нерівномірності економічного розвитку окремих регіонів;
2. Організованості і відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах України;
3. Розвитку дистриб'юторської мережі, в тому числі роздрібною, оптовою, ф'ючерсною торгівлі; служб з надання консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг;
4. Розвитку міжфірмової кооперації.

Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі; високими технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції;

Конкурентні переваги, обумовлені доброю інформативністю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, рекламну діяльність,

інформацією про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність чи невірогідність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби.

Конкурентні переваги, що ґрунтуються на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства. Крім того, географічним бар'єром входу на ринок потенційних конкурентів є неможливість (чи ускладненість) переміщення товарів між територіями внаслідок:

- неприступності транспортних засобів для переміщення товарів
- значних додаткових витрат на перетинання меж ринку

втрати рівня якості і споживчих властивостей товару в процесі його транспортування

Конкурентні переваги, що ґрунтуються на демографічних факторах, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку та їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропоновану продукцію, а також збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його статевікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього професійного рівня.

У спеціальній літературі зазвичай наводять наступні три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися стратегічним чинником успіху:

1. Забезпечувати унікальність власної марки в порівнянні з конкуруючими фірмами упродовж тривалого часу, для чого сильні сторони цієї фірми співвідносяться зі слабкостями суперника;

2. Задовольняти специфічні потреби клієнта; іншими словами, відносно сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даної цільової групи споживачів;

3. Будуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальними в порівнянні з конкурентами і які важко або неможливо імітувати.

Конкурентна перевага досягається тоді, коли компанія пропонує покупцю товар такої цінності, яку він навряд чи де-небудь знайде. Створивши перевагу, компанія встановлює більш високі ціни на свій товар і отримує високий прибуток. Конкурентна перевага може бути економічним, психологічним або економіко-психологічним. Економічна перевага особливо важлива для ділових ринків, на яких покупці мають прагнення збільшити прибутковість своєї власної компанії.

Конкурентну перевагу отримують не ті, хто має у своєму розпорядженні необмежені ресурси, а ті, хто мислить конструктивно. Далеко не завжди умовою довгострокового зростання компанії є висока норма повернення інвестицій.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності є багатограним, не вичерпується лише визначенням якості, а визначається за багатьма споживчими і вартісними параметрами, що є важливими для споживача. Поняття міжнародної конкурентоспроможності є відносним, прив'язаним до конкретного ринку та часу продажу, має індивідуальний відтінок, оскільки в кожного покупця свої критерії оцінки товару.

Міжнародна конкурентоспроможність залежить від факторів різного характеру: зовнішніх, внутрішніх, міжнародних, - і виникають вони на різних стадіях виробництва і збуту товару.

Міжнародна конкурентоспроможність ґрунтується на конкурентних перевагах продукції, які за різними класифікаціями мають широкий спектр різновидів і мають відповідати певним вимогам, щоб вважатися стратегічними чинниками успіху.

### 1.3 Методика оцінка конкурентоспроможності продукції дочірнього підприємства

Невпорядкованість теоретичного трактування категорії конкурентоспроможності обумовлює надмірну перевантаженість і відсутність чіткої систематизації методів її оцінювання. В першу чергу, ця проблема стосується вітчизняної наукової літератури з цього питання. Деякі автори досить поверхнево відображають у своїх роботах узагальнення методичного інструментарію оцінювання конкурентних позицій бізнес-одиниці. При цьому, часто відсутній навіть звичайний розподіл методик залежно від рівня конкурентоспроможності, який автором досліджується (продукція, підприємство, галузь, національна економіка тощо). Враховуючи те, що конкретним науковим предметом дослідження є категорія конкурентної позиції підприємства, то варто зосередитись на впорядкуванні і систематизації методик її оцінювання. Їх узагальнену класифікацію наведено на рис. 1.5

Як засвідчили результати проведеного дослідження, традиційно всю сукупність методик групують за такими ознаками: формою представлення результатів оцінки та залежно від теоретичної платформи виникнення методики. Оцінка конкурентних позицій суб'єктів підприємництва можлива на основі моделювання факторної системи, шляхом розробки динамічної мультиплікативної моделі прямого детермінованого факторного аналізу результуючих показників. Також враховуються зміни основних факторів економічної діяльності, суб'єктів підприємництва обраних при дотриманні умов: причинності, достатньої специфічності, самостійності існування, облікової приналежності. В якості факторної системи виступають зміни: обсягів продукції, відпускних цін, собівартості, структури бізнесу, трансакційних витрат і т. д. Для отримання більш ясної оцінки можливостей підприємства виробника використовується ряд методів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, профіль середовища, метод зважування кожного фактора, модель п'яти сил конкуренції (за М.Портером) та ін.

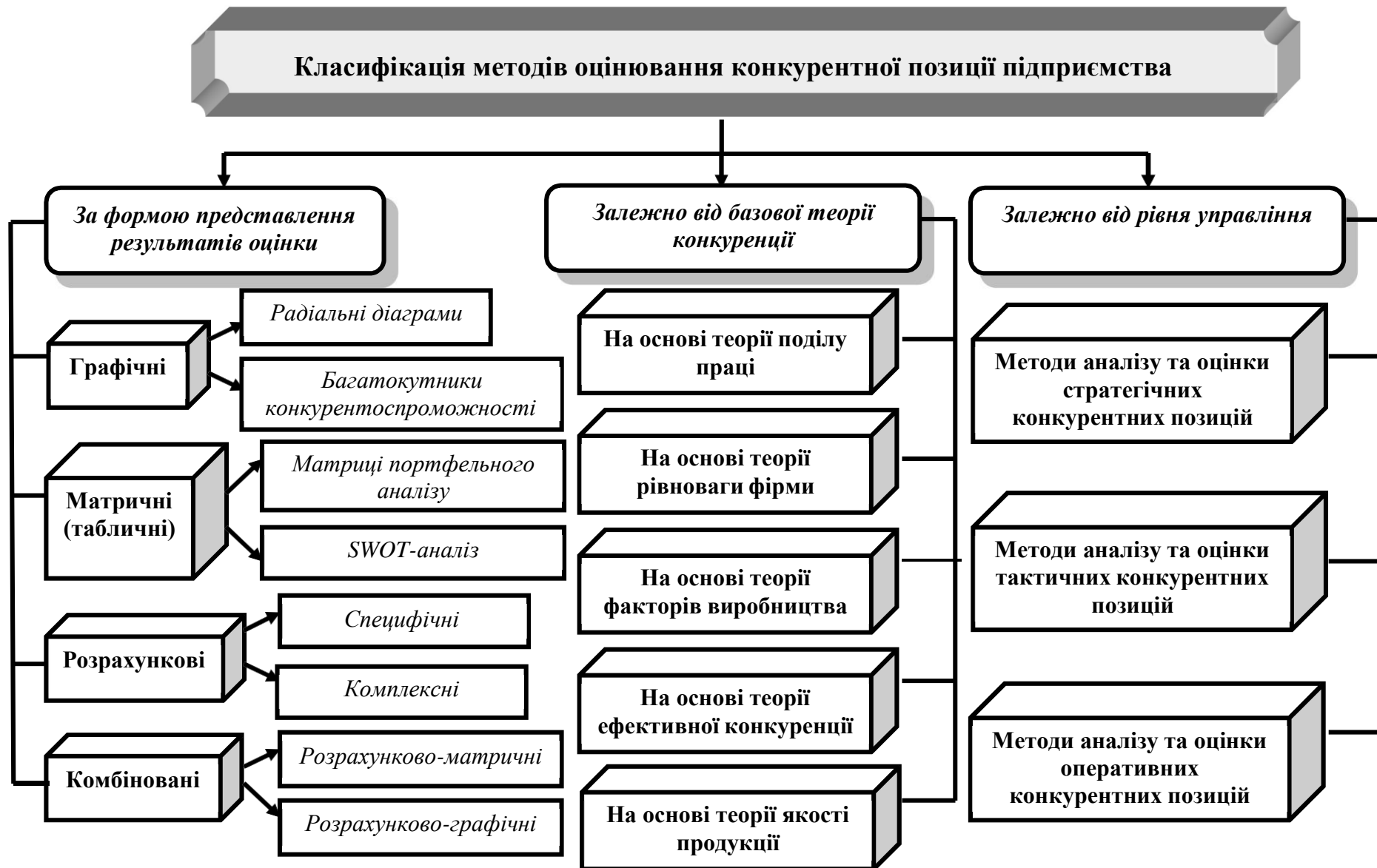
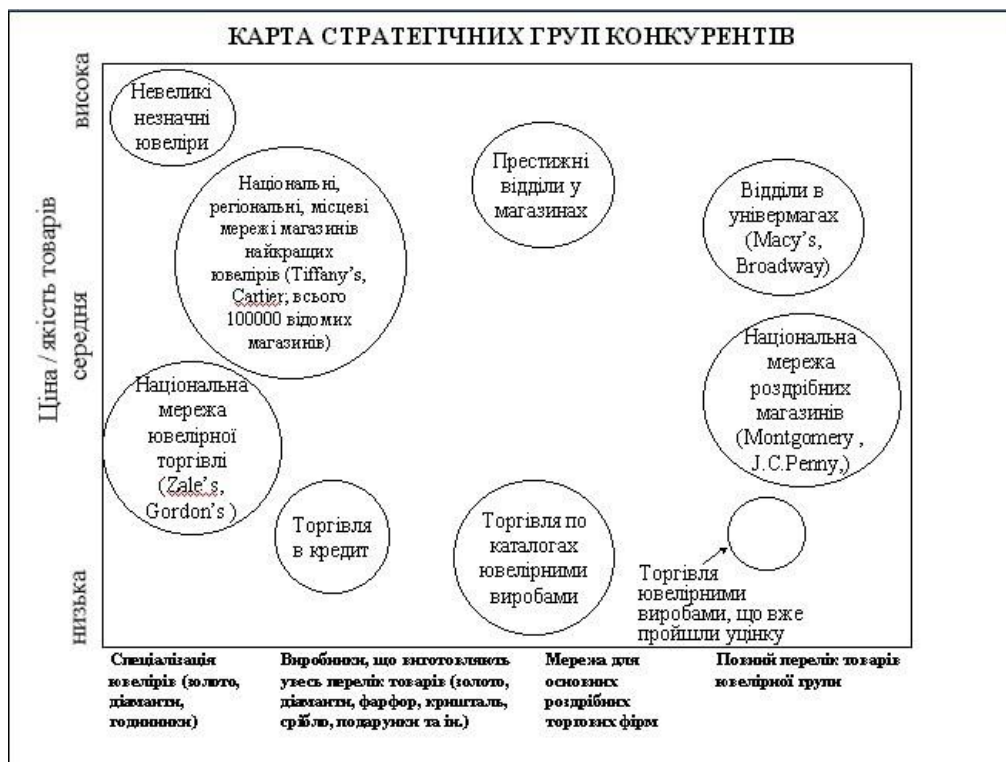


Рис. 1.5 Основні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства Джерело: [7, 8, 9]

На першому етапі діагностики конкурентного середовища необхідно визначити коло існуючих на ринку конкурентів. Як правило, досліджуються безпосередні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразі найбільш близькі до відповідних показників підприємств, що досліджується. Такі фірми зазвичай орієнтовані на одну ринкову нішу, їх називають стратегічною групою. Диференціація ніш дещо послаблює конкурентну боротьбу між різними стратегічними групами, проте посилює її в межах таких груп ( ).

Відомі американські економісти А. Томсон та А. Стрікленд для ідентифікації стратегічних груп конкурентів на ринку пропонують застосовувати графічний метод, а саме побудову карти стратегічних груп. (рис. 1.6). Другим підходом до визначення кола конкурентів фірми є вибір найбільш потужних гравців на ринку (маркетмейкерів, ринкових лідерів). По-третє, компанія може тримати в полі зору всіх конкурентів, які діють в межах даного географічного ринку. По-четверте, компанія може проводити моніторинг діяльності усіх можливих конкурентів.



Моніторинг конкурентів, визначених на першому етапі діагностики, повинен здійснюватися за сукупністю показників фінансової, виробничої, маркетингової, науково-технічної та інноваційної діяльності.

Наступним етапом діагностики є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі “п’яти сил” М.Портера. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{мз}} + 0.3 \times I_{\text{нок}} + 0.1 \times I_{\text{пост}} + 0.2 \times I_{\text{к}} \quad (1. 1)$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як “ринок споживача” або “ринок виробника”.

$K_{\text{впливу}} < 1,5$  - максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної.  $K_{\text{впливу}} > 2,5$  - несприятлива для розвитку підприємства ринкова ситуація з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції.

Наступним важливим етапом діагностики конкурентного середовища є оцінка інтенсивності конкуренції. В практиці менеджменту напрацьовано ряд методик оцінки інтенсивності конкурентної боротьби та визначення рівня монополізації ринку.

Інтенсивність конкуренції ( $U_D$ ), тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. Базовим припущенням цього методу є те, що інтенсивність конкуренції буде максимальною у випадку, якщо на ринку присутні фірми з близькими за розміром ринковими частками, фінансовим та виробничим

потенціалами (коефіцієнт  $U_D$  наближається до одиниці). І навпаки: якщо існують очевидні лідери і аутсайтери в галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби згасає (значення коефіцієнту  $U_D$  наближається до нуля).

Важливими чинниками конкурентної боротьби є динаміка та рентабельність ринку. Вважається, що річний темп зростання ринку має дві критичні межі: максимальна – 140%, мінімальна – 70%. Тому, якщо  $T_P > 140\%$ , то ринок перебуває у стані прискореного росту, при умові  $70\% < T_P < 140\%$  ринок проходить стадію позиційного росту, стагнації або згортання, якщо ж  $T_P < 70\%$  то ринок наближається до кризового стану. Висока прибутковість бізнесу та швидкі темпи зростання попиту усувають необхідність жорсткої конкуренції, що обумовлює наближення показників  $U_{TP}$  та  $U_P$  до нуля.

Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції ( $U_K$ ) розраховується за даними вищенаведених показників як середнє геометричне.

Оцінка рівня монополізації ринку здійснюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля-Гіршмана тощо. При цьому слід враховувати, що ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним по відношенню до рівня інтенсивності конкуренції.

Методологічною основою аналізу конкурентних позицій компаній на релевантному зовнішньому ринку є аналіз ринкових часток фірм-конкурентів. Розмір частки визначає спроможність впливу компанії на ринок, її доступ до економічних ресурсів, і, як наслідок, – ступінь свободи діяльності фірми. Отже важливими завданнями конкурентного аналізу є визначення обсягу та динаміки ринкових часток компаній-конкурентів, дослідження факторів та тенденцій динаміки ринкової частки досліджуваної фірми, визначення виду статистичного розподілу ринкових часток, формування груп фірм, які знаходяться на ринку і розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи.

Якщо ринкова частка компанії має стабільну тенденцію до зростання, то це свідчить не лише про підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності підприємства, але й про збільшення ресурсів фірми за одночасного відносного скорочення їх у інших гравців на ринку. В умовах незмінного обсягу

продажів на ринку збільшення ринкової частки обов'язково означає одночасне її зменшення у конкурентів. Проте, якщо ринок перебуває у стадії позиційного росту, то про підвищення конкурентоспроможності компанії свідчитиме перевищення темпу приросту її ринкової частки над темпом приросту ринку:  $T_s > T_t$ . Навпаки, в умовах скорочення сукупного платоспроможного попиту на ринку про міцну конкурентну позицію компанії може свідчити її здатність утримувати ринкову частку на попередньому рівні, а ще більше – уникнути скорочення доходу від реалізації продукції.

Завершальним етапом діагностики конкурентного середовища фірми є побудова конкурентної карти ринку. Вона має вигляд матриці, в якій по рядках фірми групуються за темпом росту ринкової частки (швидке покращення конкурентної позиції; покращення конкурентної позиції; погіршення конкурентної позиції; швидке погіршення конкурентної позиції), а по стовпцях – залежно від обсягу ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер) (табл 1.2).

Таблиця 1.2

## Конкурентна карта ринку

<b>КЛАСИФІКАЦІЯ ЗА ТЕМПОМ ЗРОСТАННЯ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ</b>	<b>КЛАСИФІКАЦІЯ ЗА РОЗМІРОМ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ</b>			
	<b>I. Лідер</b>	<b>II. Сильна конкурентна позиція</b>	<b>III. Слабка конкурентна позиція</b>	<b>IV. Аутсайдер</b>
<b>I. Швидке покращення конкурентної позиції</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 1</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 5</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 9</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 13</b>
<b>II. Покращення конкурентної позиції</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 2</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 6</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 10</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 14</b>
<b>III. Погіршення конкурентної позиції</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 3</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 7</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 11</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 15</b>
<b>IV. Швидке погіршення конкурентної позиції</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 4</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 8</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 12</b>	<b>ПОЗИЦІЯ 16</b>

Джерело: [7, 8, 9]

Фірми зі слабкою конкурентною позицією мають орієнтуватися на здешевлення товарів/послуг або їх ефективну диференціацію, збереження існуючої частки ринку і рентабельності; реінвестиції на рівні достатнього мінімуму для одержання короткострокових прибутків, або вилучення ресурсів з нерентабельного напрямку бізнесу з метою їх алокації у більш перспективні сфери.

Позиція аутсайдерів на даному ринку вимагає або радикальної реорганізації бізнесу (із суттєвим зниженням витрат або, навпаки, підвищенням цін у випадку нееластичності попиту), або виходу компанії з даного бізнесу з розпродажем активів та скороченням персоналу.

Відрізняються стратегічні напрямки ведення бізнесу також залежно від темпів зростання ринкової частки та платоспроможного попиту на ринку в цілому. Так, на швидко зростаючому ринку конкурентоспроможні компанії повинні орієнтуватися на інноваційний стиль ведення бізнесу, швидке реагування на появу нових технологій, закріплення переваг пріоритету, розширення меж ринку, формування лояльності споживачів, захист власних позицій до приходу великих конкурентів.

На ринку з позиційним (уповільненим) характером зростання важливими напрямками забезпечення конкурентоспроможності є скорочення витрат, впровадження технологічних інновацій, орієнтація на досягнення ефекту масштабів, врахування цінової політики конкурентів, зміцнення зв'язків з традиційними клієнтами. Для такого ринку характерне наростання інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає пошуку конкурентів – кандидатів на виведення з ринку, оцінки можливості виходу на зовнішні ринки з метою розширення ресурсної та клієнтської бази.

Для ринку на етапі стагнації або скорочення перспективними напрямками проектування конкурентної стратегії є концентрація зусиль на зростаючих сегментах в межах такого ринку, зниження собівартості продукції, інвестування в радикальні інновації, що відкривають шлях для нецінової конкуренції.

## Висновки до розділу 1

Міжнародна конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища. Здатність підприємства бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку визначається міжнародною конкурентоспроможністю виробленої ним продукції (робіт, послуг). Факторами формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, подібно до конкурентоспроможності на національному ринку, є конкурентоспроможність виробу (ціна, якість, концепція), фінансовий стан, фінансовий потенціал, капіталовіддача, ефективність використання активів, ефективний менеджмент та маркетинг, виробничий процес, кадри (наявність, залучення, плинність, професіоналізм), інноваційний потенціал та НДДКР, екологічна ефективність.

Конкурентна позиція визначається як порівняльна характеристика основних ринкових параметрів підприємства і його товару щодо конкурента; для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники; конкурентні переваги організації визначаються під впливом різних факторів, які притаманні організації в процесі формування ринкової стратегії.

Оцінка конкурентних позицій суб'єктів підприємництва можлива на основі і моделювання факторної системи, шляхом розробки динамічної мультиплікативної моделі прямого детермінованого факторного аналізу результуючих показників. Також враховуються зміни основних факторів економічної діяльності, суб'єктів підприємництва обраних при дотриманні певних умов.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "НЕСТЛЕ УКРАЇНА"

#### 2.1. Аналіз макроекономічного середовища та місце ТОВ «Нестле» на ньому

З метою дослідження впливу факторів макросередовища на інноваційну діяльність ТНК у галузі харчової промисловості в Україні доцільно розглянути політико-правові, економічні, демографічні, культурні, техніко-технологічні, природно-кліматичні фактори [9].

Для ґрунтового огляду факторів, що чинять вплив на інноваційну діяльність ТНК у галузі харчової промисловості України, згрупуємо фактори у відповідні таблиці з зазначенням характеру впливу (загроза/можливість) та об'єкту впливу (попит/пропозиція). Фактори політико-правового макросередовища наведено у табл. 2.1

*Таблиця 2.1*

#### Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/Пропозиція (По/Пр)
1.	Недостатній рівень деталізації норм законодавства, що регулює інноваційну діяльність ТНК в Україні	-		Пр
2.	Впровадження обов'язкового маркування продукції		+	По
3.	Зобов'язання компаній впроваджувати та дотримуватися принципів НАССР у виробництві продуктів харчування		+	По
4.	Високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту		+	По
5.	Недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю продуктів харчування	-		По
6.	Необхідність проходження державної санітарно-епідеміологічної експертизи інновацій (як продуктових, так і процесних, технологічних)	-		Пр
7.	Відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості		+	Пр
8.	Можливість сертифікації продукції у акредитованих державою лабораторіях		+	По

9.	Недосконалість державного механізму захисту прав інтелектуальної власності в цілому	-		Пр
10	Високий рівень патентного захисту		+	Пр
11	Часткова невідповідність норм законодавства України у сфері інтелектуальної власності міжнародним стандартам	-		Пр
12	Відмінність законодавчих вимог до характеристик та складу продукції на українському та зовнішніх ринках	-		Пр
13	Існування митного реєстру інтелектуальної власності		+	Пр
14	Законодавче закріплення захисту від неправомірної конкуренції		+	Пр
15	Впровадження законодавчого регулювання виробництва та реалізації органічної продукції		+	Пр
16	Політична та геополітична нестабільність	-		Пр
17	Відсутність державних програм підтримки великих виробників	-		Пр
18	Відсутність гарантування фінансової підтримки реалізації інноваційних проектів державою та недостатній рівень захисту суб'єктів-інноваторів	-		Пр
19	Діяльність спеціалізованих фінансово-кредитних установ (Державної інноваційної фінансово-кредитної установи)		+	Пр
20	Відсутність особливого механізму оподаткування результатів інноваційної діяльності великих підприємств	-		Пр
21	Вдосконалення законодавства про наукову та науково-технічну діяльність		+	Пр
22	Встановлення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку		+	Пр
23	Існування ризику промислового шпигунства в Україні	-		Пр
24	Діяльність громадських організацій та існування руху антиглобалістів	-		По
25	Високий ступінь корумпованості влади	-		Пр
26	Розгалуженість екологічного законодавства		+	Пр
27	Існування міжнародних економічних угод між Україною та іншими країнами		+	Пр
28	Відсутність законодавчого регулювання відшкодування витрат на оновлення основних засобів, придбання устаткування тощо	-		Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [11, 12, 13, 14, 15]

Недосконалість законодавства, політична нестабільність та продовження протистояння на Сході України чинять негативний вплив на

загальну оцінку якості юридичного та політичного середовища України. За даними International Property Right Alliance, за даним показником Україна на останньому місці серед країн Східної та Центральної Європи, на 109 з 129 місць у світі загалом [12]. Низький рівень контролю та подолання корупції (2,8 з 10 пунктів), недостатня незалежність судової системи (1,7 з 10 балів), недотримання принципу верховенства Закону (3,3 з 10 пунктів) та недостатня стабільність політичної системи (3,5 з 10 балів) [12] негативно впливають на інвестиційний клімат України та її привабливість, є перешкодою для розгортання довгострокової операційної діяльності ТНК харчової промисловості і, відповідно, стримування інноваційної діяльності.

Згідно розробленої Програми діяльності по реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна-2050» програми підтримки підприємств харчової промисловості передбачають участь у них мікропідприємств, малих та середніх фірм [13]. Державна підтримка та стимулювання інноваційної діяльності крупних підприємств і ТНК у тому числі не закріплена законодавчо, хоча шляхом виконання певних дій (наприклад, впровадженням контролю за генетично модифікованими організмами, розробленням проекту реформування аграрної науки на основі інноваційної моделі з метою підвищення її ефективності, скасуванням надмірних процедур обов'язкової реєстрації, сертифікації та дозвільних документів, скороченням часу та витрат, пов'язаних із здійсненням встановлених процедур оцінки відповідності вимогам щодо безпеки споживання та фітосанітарним вимогам тощо) держава підтримує і афілійовані компанії ТНК на ринку України у галузі харчової промисловості.

Законодавчо були закріплені пріоритетні напрямки інноваційного розвитку до 2031 року, зокрема визначено пріоритетом необхідність освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії, технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу, широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони

навколишнього природного середовища [13]. Завдяки цьому, підприємства харчової промисловості матимуть вищі шанси на державну підтримку відповідних інноваційних проектів.

Фактором, що впливає на зміну попиту на продукції, вироблену ТНК, є можливе погіршення іміджу через існування руху антиглобалістів, організацій та форумів, що проводять акції протесту проти ТНК.

Ступінь корумпованості державного апарату в Україні негативно впливає не лише на репутацію країни на міжнародній арені, а й стає перешкодою для іноземних інвесторів. Це стосується також ТНК, що вже функціонують на території України та мають власні політики і процедури, що визначають характер взаємовідносин з контрагентами та встановлюють рівень вимог до останніх. За даними агентства Transparency International, у 2020 році показник корумпованості влади для України сягав 27 балів зі 100, що свідчить про досить високий рівень розвитку даного явища (чим ближче показник до 0, тим менший рівень корумпованості) [13]. Зі 168 країн, у яких було проведено дослідження, Україна знаходиться на 130 [13]. Для ТНК, що звикли працювати, дотримуючись вимог законодавства та внутрішніх політик, така практика може стати перешкодою як для здійснення інноваційної діяльності, так і в процесі збутової діяльності.

Розгалуженість норм екологічного законодавства в сукупності з розробкою основних засад державної екологічної політики та існування концепції сталого розвитку України справляють позитивний вплив на інноваційну діяльність підприємств харчової промисловості [14]. Саме транснаціональні корпорації, маючи достатній фінансовий та інтелектуальний потенціал, спрямовують діяльність на розробку та виробництво нових органічних продуктів харчування, впровадження технологій максимальної переробки відходів, перехід на зменшену за вагою упаковку, встановлення нових систем очищення води та скорочення використання енергії тощо. За таких умов закріплення певних норм та вимог до екологічної складової

законодавчо становиться поштовхом до інтенсифікації інноваційної діяльності.

Існування міжнародних угод між Україною та іншими країнами, що стосуються як торговельно-економічних відносин, так і відносин у сфері оподаткування, спрощують можливість торгівлі виробленою продукцією між афілійованими компаніями ТНК, що працюють на різних ринках [14]. Це дає можливість користуватися трансфертним ціноутворенням, використовувати ресурси з меншою ціною.

Таким чином, в рамках політико-правового середовища існують як фактори стимулювання інноваційної активності, так і стримуючі чинники, відсутність яких могла б сприяти реалізації інноваційного потенціалу ТНК більшою мірою.

Окрім політико-правових, доцільно розглянути групи значущих у даному випадку економічних факторів макросередовища (табл. 2.2). Проведений аналіз економічних факторів впливу на діяльність ТНК харчової промисловості України дав змогу зробити наступні висновки.

Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, зниження купівельної спроможності населення та темпів зростання реальних доходів населення змушують підприємства максимально мінімізувати власні ризики. ТНК інтенсифікують зусилля в рамках зменшення витрат виробництва. З одного боку, відбувається розробка нових рецептур, методів виробництва, каналів збуту з метою нарощування обсягів виробництва та економії на масштабі. З іншого боку, вищезазначена тенденція призводить до скорочення продуктової лінійки та переривання фінансування інноваційних проєктів.

Економічним чинником макросередовища, що впливає на характер інноваційної діяльності ТНК, є нестабільність курсу гривні. З 2014 року відбулося «падіння» національної валюти з 7,99 грн за 1 долар до 28 грн/дол[15].

Таблиця 2.2

**Попередня таблиця економічних факторів макросередовища**

№	Фактор	Загрози (-)	Можливо сті (+)	Попит /Пропозиція
1.	Девальвація національної валюти	-		По/Пр
2.	Зниження рівня купівельної спроможності населення	-		По
3.	Скорочення рівня споживання	-		По
4.	Порівняна легкість ведення бізнесу в Україні		+	Пр
5.	Високі ставки оподаткування	-		Пр
6.	Зростання обсягу ПІІ у харчову промисловість		+	Пр
7.	Зниження якості життя	-		По
8.	Порівняно низька вартість оплати праці та висока забезпеченість кадрами		+	Пр
9.	Зниження державних видатків на фінансування науково-технічних робіт	-		Пр
10.	Високий рівень ставок кредитування для бізнесу	-		Пр
11.	Зростання показника урбанізації		+	По
12.	Зростання тарифів на енергоресурси для бізнесу	-		Пр
13.	Зростання обсягів виробництва та реалізації у харчовій промисловості		+	Пр
14.	Зростання імпорту продукції галузі харчової промисловості	-		Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [15, 16, 17, 18]

Нестабільність валюти робить реалізацію проектів для українського ринку менш прибутковою та підвищує ризики. При цьому втілення у життя продуктивних інновацій для зовнішніх ринків за умови наявності попиту робить таку діяльність доцільною через те, що фінансування операцій здійснюється у валюті, яка за існуючого курсу конвертується у більший обсяг коштів у гривневому еквіваленті. Оскільки зростають ціни на сировину та матеріали, виникає не лише необхідність пошуку нових постачальників, а й шляхів скорочення видатків, що також може трансформуватися у нові інноваційні проекти.

Девальвація національної валюти, безперечно, впливає на зниження купівельної спроможності населення [18]. Скорочення рівня споживання населення загалом негативно впливає на обсяг продажів продуктів харчування, проте відбувається перерозподіл структури споживання та

створюється додатковий обсяг продажів продукції більш низької вартості (в середньому). Така тенденція змушує ТНК не лише змінювати склад продуктового портфелю на національному ринку з метою скорочення собівартості та можливості таким чином вплинути на ціну і зберегти долю ринку, а й впроваджувати маркетингові інновації, нові цінові моделі, методи просування, розширення аудиторії тощо. При цьому скорочення витрат на харчування свідчить про відмову більшості покупців (що відносяться до групи населення з низьким, середнім та нижчим за середній рівень доходів) від споживання продуктів, що не входять до базового набору [18]. В таких умовах діяльність по розробці нових SKU (Stock Keeping Unit) та розширенню портфелю максимально скорочується. При цьому галузь має значний потенціал, використання якого можливе завдяки впровадженню маркетингових інновацій. Через скорочення темпів зростання доходів населення частка витрат домогосподарств на харчування у 2020 році зросла у порівнянні попередніми періодами, проте це наслідок не збільшення обсягу споживання харчових продуктів, а зниження частки неспоживчих [18].

Серед чинників макросередовища, що чинять вплив на діяльність ТНК харчової промисловості в Україні, є показники легкості ведення бізнесу. Для порівняння варто розглянути показники, що стосуються української економіки і сусідніх Польщі та Білорусі (країни мають різний рівень доходів в середньому, культурні відмінності). За легкістю початку бізнесу Україна випереджає Польщу та знаходиться на 30 місці серед 189 економік різних країн світу за даними Світового Банку, хоча і поступається Білорусі на 18 пунктів []. За легкістю отримання кредиту Україна займає 19 місце (для порівняння Білорусь – 109), що свідчить про можливий доступ до фінансових ресурсів (хоча відсотки за кредитами досить високі). Незважаючи на те, що легкість доступу до джерел електроенергії не є перевагою української економіки за версією Світового банку, це може слугувати додатковим стимулом до впровадження проектів по забезпеченню енергоресурсами з альтернативних джерел.

Стримуючий чинник для розвитку підприємств галузі – зростаючий податковий тягар. Це негативно впливає на маржинальність продуктів, робить їх менш конкурентоспроможними. Через недостатній рівень рентабельності проекти афілійованих компаній на ринку України можуть бути не затвержені материнською структурою, оскільки ТНК функціонує у світовому масштабі, виходячи з інтересів бізнесу (найголовніше – прибутковості діяльності та забезпечення органічного зростання).

Зростання обсягів ПП в галузь харчової промисловості з 16,8% до 18,6%, що у абсолютному вираженні складає +467,68 млн дол. США, свідчить про підвищення інтересу інвесторів до визначеної галузі [19]. Наявність фінансових ресурсів розширює можливості нарощування конкурентних переваг ТНК на ринку України та можливості для його реалізації. Крім того, інтерес іноземних компаній до українських потужностей часто викликаний необхідністю виробництва продукції високої якості з меншим рівнем витрат []. Тому на базі українських фабрик та заводів часто виготовляються як готові харчові продукти, так і напівфабрикати, що експортуються для подальшої переробки чи фасування або споживання на зовнішніх ринках. У будь-якому випадку це дає додаткові цінові конкурентні переваги для дочірніх підприємств галузі та збільшення обсягів експорту товарів.

Погіршення якості життя населення також змушує ТНК впроваджувати продуктові та маркетингові інновації, змінюючи склад продукції, шукаючи можливості здешевлення рецептур, зменшуючи упаковку та порції [19]. В кінцевому випадку це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції. Перевагою ТНК перед іншими підприємствами є не лише наявність фінансових ресурсів для підтримки брендів та продажів (наприклад, участь в акціях мереж), а й можливість більшої економії на масштабах виробництва.

Забезпеченість кадрами в сукупності з порівняно нижчими, ніж у європейських країнах, витратами на оплату праці є позитивним чинником впливу на рішення корпорацій про відкриття науково-дослідних структур в Україні.

Зниження державних видатків на фінансування науково-технічних робіт (з 41,2% у 2016 році, 44,6% у 2018 році до 39,0% у 2019 році) свідчить про те, що основний обсяг коштів, які виділяються на інноваційну діяльність – ресурси підприємств, і їх частка збільшується [19]. Оскільки для провадження інноваційної діяльності підприємство має бути великим та забезпеченим кваліфікованими кадрами, базою для проведення НДДКР, інноваційний потенціал галузі в подальшому визначатимуть саме ТНК [19]. За даними Держкомстат, більше 85% підприємств в Україні є не інноваційними [19]. Основні причини – відсутність коштів в межах підприємств, конкуренція з боку великих організацій, складність отримання державної допомоги, субсидій тощо. В таких умовах здійснення інноваційної діяльності корпораціями не лише спрощується, а й становиться визначальним чинником розвитку галузі. У 2019 році підприємствами харчової промисловості було реалізовано 28,2% від загального обсягу інновацій (що становить близько 2,1714 млрд грн.) [20].

Високий вартість кредитування суб'єктів господарювання порівняно з розвиненими країнами (від 18% у гривні на розвиток бізнесу) зменшує можливості мобілізації ресурсів. Складність фінансування з боку держави та кредитно-фінансових установ для ТНК з достатнім обсягом ресурсів може виявитися прихованою перевагою, оскільки такому випадку знижується конкурентоспроможність інших підприємств у галузі.

Чинником макросередовища, що впливає на активізацію інноваційної діяльності, є зростання показника урбанізації населення (у 2020 році – 69,7%) [1]. Змінюється стиль життя населення, характер споживання, звички тощо. Зростання інтересу до продукції, що виробляють ТНК, а не домашні господарства, слугує можливістю для ТНК розширити свою цільову аудиторію шляхом продуктових або маркетингових інновацій.

Зростання тарифів на енергоресурси викликає необхідність не лише економії витрат, а й пошуку нових джерел забезпечення енергією. У перспективі це стає можливістю розробки технологічних проектів переходу на

альтернативні енергоносії. Існування плану впровадження нової моделі ринку електричної енергії з боку держави при його реалізації в майбутньому дозволить ТНК заощаджувати кошти та зменшувати собівартість продукції в частині таких затрат [20]. Такий чинник стимулює інноваційну діяльність.

З 2016 по 2020 рік відбувається збільшення обсягів продукції, що реалізується підприємствами харчової промисловості. Щороку темпи приросту складають близько 14%, за виключенням 2019 року (5%). Відбувається відновлення частки продукції ТНК (55,7% у 2020 від загального обсягу продажів у галузі; з 58,5% у 2017 році та 59,7% у 2018 році) [20]. Це посилює конкуренцію всередині галузі між крупними підприємствами, змушуючи їх активізувати власну інноваційну діяльність.

Загрозою для розвитку вітчизняного виробництва продукції харчової промисловості є зростання імпорту продуктів харчування. У 2016 році даний показник становив 7,4% від загального обсягу імпорту товарів, зрісши до 10,8% у 2020 році [20]. Певну роль у зростанні обсягів імпорту відіграють ТНК харчової промисловості, які часто імпортують товари під власними торговими марками, що були вироблені на іноземних потужностях. З іншого боку, зростання імпорту продукції харчової промисловості – сигнал про необхідність активізації діяльності українських виробників, можливість вивчити властивості продукції, зімітувати інноваційні розробки. Це дозволить продукції ТНК вітчизняного виробництва не лише стати більш конкурентоспроможною порівняно з імпортними продуктами, а й компаніям розширити експортну діяльність завдяки впровадженню нових розробок, отримуючи більший прибуток.

У табл. 2.3 наведено розподіл економічних факторів впливу за рівнем значущості та подано альтернативні варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості.

Таблиця 2.3

## Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	Попит/Пропозиція
1.	Девальвація національної валюти	10	Співробітництво з вітчизняними постачальниками; збільшення обсягів експорту у валюті, що дозволить «перекрити» коливання курсу валют; інтенсифікація інноваційної діяльності та збуту на зовнішні ринки	По/Пр
2.	Зниження рівня купівельної спроможності населення	8	Впровадження проєктів, спрямованих на скорочення витрат виробництва та вартості продукції для кінцевих споживачів	По
3.	Скорочення рівня споживання	8	Впровадження проєктів, спрямованих на скорочення витрат виробництва та вартості продукції для кінцевих споживачів; заохочення попиту шляхом маркетингових інструментів	По
4.	Порівняна легкість ведення бізнесу в Україні	6	Можливість залучення коштів з зовнішніх джерел; отримання необхідних сертифікатів, дозволів тощо для реалізації проєктів	Пр
5.	Високі ставки оподаткування	8	Необхідність підвищення рентабельності проєкту; скорочення витрат	Пр
6.	Зростання обсягу ПІІ у харчову промисловість	6	Спрямування ресурсів на нарощування переваг, що базуються на інноваційній, інтелектуальній складових, що дозволить відокремитися від конкурентів	Пр
7.	Зниження якості життя	6	Впровадження проєктів, спрямованих на скорочення витрат	По
8.	Порівняно низька вартість оплати праці та висока забезпеченість кадрами	8	Використання інтелектуального потенціалу, перетворення робочої сили на актив компанії	Пр
9.	Зниження державних видатків на фінансування науково-технічних робіт	6	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проєктів	Пр
10.	Високий рівень ставок кредитування для бізнесу	7	Використання власних, залучених всередині структури ресурсів	Пр

11	Зростання показника урбанізації	5	Впровадження продуктивних чи маркетингових інструментів	По
12	Зростання тарифів на енергоресурси для бізнесу	5	Впровадження проектів по скороченню ресурсозатратності виробництва та переходу на інші джерела енергії	Пр
13	Зростання обсягів виробництва та реалізації харчовій промисловості	5	Спрямування зусиль у бік нарощування долі ринку, що розширюється	Пр
14	Зростання імпорту продукції галузі харчової промисловості	6	Активізація діяльності українських виробників, можливість вивчити властивості продукції, зімітувати передові досягнення з іноземних ринків	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [18, 19, 20, 21]

Таким чином, визначено найбільш значущі економічні фактори впливу макросередовища та подано альтернативні варіанти подолання проблеми чи використання можливості. Найбільш вагомий вплив на діяльність підприємств (у бік зростання чи, навпаки, зниження) чинять такі фактори, як девальвація національної валюти, зниження рівня купівельної спроможності населення, скорочення рівня споживання, високі ставки оподаткування, порівняно низька вартість оплати праці.

Розглянемо демографічні фактори макросередовища, що чинять вплив на інноваційну діяльність ТНК харчової промисловості в Україні (табл.2.4).

Таблиця 2.4

#### Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/Пропозиція (По/Пр)
1.	Зменшення чисельності населення	-		По
2.	Зменшення чисельності економічно активного населення	-		По
3.	Зміна вікової структури, продовження тенденції старіння нації	-		По

Джерело: Складено автором на основі даних [21, 22]

Скорочення чисельності населення (на 0,36% у 2020 році порівняно з 2018 роком та на 6,06% порівняно з 2017 роком) викликає органічне скорочення розміру цільових аудиторій ТНК харчової промисловості [22]. Щоб подолати можливі наслідки від цього, ТНК необхідно впроваджувати

маркетингові інновації, стимулюючи збут продуктів харчування.

Поступове зменшення чисельності економічно активного населення (з 63,6% у 2016 році до 62,4% у 2020 році від загальної кількості населення) впливає на попит та можливість ТНК реалізовувати власну продукцію за певного рівня цін [22]. Оскільки економічне навантаження на 1 особу зростає, рівень її купівельної спроможності знижується за інших рівних умов. В такому випадку ТНК може запроваджувати продуктові та маркетингові заходи, спрямовані як на стимулювання попиту, так і на скорочення витрат та собівартості продукції, стримування цін для кінцевого споживача тощо [22].

Старіння населення може слугувати як чинником, що стримує, так і стимулює конкурентну позицію підприємств. У 2020 році кожен 7 громадянин України був старше за 65 років, до 2050 року прогнозується, що цей показник сягне більше, ніж 30% населення [23]. Даний фактор негативно впливатиме на купівельну спроможність населення працездатного віку та створюватиме додаткове навантаження на пенсійну систему, при цьому ТНК необхідно активізувати розробку продукції для відповідних цільових аудиторій (спеціальне харчування, дієтичне харчування, харчові доповнення тощо) для задоволення потреб даної частини населення. У табл. 2.5 наведено розподіл демографічних факторів впливу за рівнем значущості та подано альтернативні варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості.

*Таблиця 2.5*

**Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища**

№	Фактор	КЗ	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	По/ Пр
1.	Зменшення чисельності населення	5	Впровадження маркетингових заходів з метою стимулювання збуту продуктів харчування	По
2.	Зменшення чисельності економічно активного населення	6	Впровадження продуктових та маркетингових заходів, спрямованих як на стимулювання попиту, так і на скорочення витрат та собівартості продукції, стримування цін для кінцевого споживача	По
3.	Зміна вікової структури, продовження тенденції старіння нації	5	Активізація діяльності у галузі розробки продукції для відповідних цільових аудиторій	По

Джерело: Складено автором на основі даних [23]

Таким чином, демографічні фактори макросередовища чинять помірний негативний вплив на попит, що має бути прийнято до уваги при побудові інноваційних стратегій та реалізації інноваційних проектів ТНК харчової промисловості. Розглянемо особливості культурних факторів, що чинять вплив на інноваційну діяльність ТНК (табл.2.6).

Таблиця 2.6

### Попередня таблиця культурних факторів макросередовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливість (+)	Попит/Пропозиція (По/Пр)
1.	Довіра до крупних виробників з боку населення		+	По
2.	Трансформація рівня та темпу життя		+	Пр
3.	Зміна характеру споживання продуктів харчування		+	По
4.	Спрямованість на більш здоровий спосіб життя		+	По/Пр
5.	Сталість уподобань, звичок у їжі	-		По
6.	Традиції у споживанні (повсякденному та святковому)		+	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [23]

Виходячи з даних табл. можна зробити висновок, що до культурних особливостей населення України відноситься довіра до якості продукції, що виробляється крупними підприємствами. Відомі торгові марки, що давно представлені на ринку, мають певну репутацію. Оскільки ТНК піклується про безпеку продукції, а фабричне виробництво історично для населення України – це гарантія якості, таке відношення створює сприятливий клімат для розгортання інноваційної діяльності.

Трансформація рівня та темпу життя населення викликає виникнення нових тенденцій у харчуванні. Діяльність ТНК в даному випадку передбачає впровадження як продуктових, так і маркетингових заходів (зміна упаковки, перехід на зручний формат, тенденція до споживання out of home тощо). Виникнення тенденції до вживання органічних продуктів та перехід на більш здорове харчування позитивно сприяє на попит на певну категорію продукції. Досить низький рівень соціального прогресу свідчить про значний потенціал для інновацій.

Українцям властива сталість уподобань та звичок у їжі. Через це зміна смаку відомих продуктів чи перехід на нову упаковку спочатку може бути сприйнято негативно. За моделлю культурного середовища Хофстеде, рівень індивідуалізму в українському суспільстві досить низький, що впливає і на характер споживання []. Вплив оточення на вибір навіть споживчих продуктів є досить відчутним. Навіть у виборі продуктів українці часто віддають перевагу не новизні, а впевненості у приємному смаку продукції. Через це ефект від розробки нових продуктових позицій може бути нижчим за перехід на органічну рецептуру, «clean label» вже існуючого продукту. Це ж підтверджує і високий рівень уникнення невизначеності, що характерний для українського суспільства в цілому. Розподіл культурних факторів за рівнем значущості впливу наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Підсумкова таблиця культурних факторів макросередовища**

№	Фактор	КЗ	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	По/ Пр
1.	Довіра до крупних виробників з боку населення	7	Виготовлення продуктів, розрахованих на кінцевого споживача	По
2.	Трансформація рівня та темпу життя	6	Розробка нових каналів збуту, впровадження продуктових та маркетингових засобів стимулювання попиту	Пр
3.	Зміна характеру споживання продуктів харчування	6	Спрямованість на підвищення «органічності» брендів, запозичення західних тенденцій	По
4.	Спрямованість на більш здоровий спосіб життя	6	Перехід на органічну рецептуру, «clean label» вже існуючого продукту, відмова від використання небажаних компонентів	По/ Пр
5.	Сталість уподобань, звичок у їжі	5	Необхідність правильної комунікації зі споживачем	По
6.	Традиції у споживанні (повсякденному та святковому)	5	Впровадження та виведення сезонних продуктів	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [22, 23, 24]

Однією з найважливіших груп чинників впливу на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства виступає група технологічних факторів (табл 2.7).

Таблиця 2.7

**Попередня таблиця технологічних факторів макросередовища**

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	(По/Пр)
1.	Високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів		+	Пр
2.	Низькі темпи НТП в Україні	-		Пр
3.	Незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні	-		Пр
4.	Наявність науково-дослідних центрів, інститутів, університетів		+	Пр
5.	Підвищення ролі держави у здійсненні прикладних досліджень		+	Пр
6.	Низька залученість кваліфікованого персоналу до здійснення розробок та досліджень	-		Пр
7.	Недостатній рівень фінансування науково-технічної діяльності державою	-		Пр
8.	Розширення мережі Інтернет, покращення технологій зв'язку		+	Пр
9.	Зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики		+	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [22, 23, 24]

Технологічні фактори макросередовища становлять як загрозу, так і можливість для ефективного впровадження довгострокових технологічних конкурентних переваг. Відповідно до рейтингу агентства Bloomberg (Bloomberg's Global Innovation Index), Україна у 2020 році посіла 5 місце серед багатьох країн за індексом освіти, поступившись лише Південній Кореї, Японії, Німеччині та Фінляндії [23]. Доступ до освіти за індексом Social Progress Index 2020 в Україні визначений як можливість. Високий рівень розвитку освіти та відповідна кваліфікація спеціалістів роблять трудові ресурси в Україні активом для розвитку ТНК і здійснення ними інноваційної діяльності. Україна традиційно вважається державою з вагомим науковим потенціалом, визнаними у світі науковими школами, розвиненою системою підготовки кадрів. Основними формами підготовки наукових і науково-педагогічних працівників вищої кваліфікації є аспірантура і докторантура. Підготовка кандидатів і докторів наук здійснюється вищими навчальними закладами третього і четвертого рівнів акредитації та науковими установами.

Технологічним чинником макросередовища, що впливає на можливість здійснення інноваційної діяльності, є досить низький темп науково-технічного прогресу в Україні. Кількість інноваційних підприємств у 2018-2020 рр. склала в середньому 14,6% від загального числа підприємств в різних галузях економіки [23]. Більшість інноваційних підприємств – великі за розміром, оскільки саме вони мають змогу залучити до інноваційного процесу певну кількість персоналу, задіяного у виконанні наукових досліджень і розробок, що призводять до впровадження інновацій (процесних та продуктових). При цьому, маркетингові або організаційні інновації здійснюються близько 60 % всіх підприємств, та залежать, в основному, від потенціалу підприємства і його корпоративної та маркетингової стратегії [23]. Для ТНК харчової промисловості низькі темпи НТП та загально низький рівень інноваційності чинять вплив на активність їх діяльності. При цьому, відсутність кваліфікованих працівників або занадто висока конкуренція на ринку не є визначальними факторами для діяльності корпорацій. Більш важливим є дефіцит коштів у межах підприємства та низький попит на ринку.

Інфраструктура технологічного розвитку України представлена окремими типами структур, зокрема технопарками, науковими центрами, бізнес-інкубаторами, науково-технічними фондами. В Україні не лише обмежена чисельність інноваційних структур, але склалася їх неповнота, а також функціональна невизначеність їх діяльності [23].

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 6540,3 млн.грн. (або 85,0% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримали 9 підприємств, місцевих бюджетів – 12, загальний обсяг яких становив 349,8 млн.грн. (4,6%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 6 підприємств, іноземних – 11, загалом їхній обсяг становив 146,9 млн.грн. (1,9%); кредитами скористалося 39 підприємств, обсяг яких становив 561,1 млн.грн. (7,3%) [23].

Впровадження технологічних інновацій у засобах зв'язку, розширення мережі Інтернет та якісна зміна послуг, що надаються – це можливість для

активізації інновації діяльності через полегшення комунікації між різними підрозділами ТНК у будь-яких кутках світу, створення віртуальних підприємств, розвиток програмного забезпечення та підтримки (особливо аутсорсінг). Своєчасна комунікація між працівниками ТНК – це своєчасний запуск проєктів, що дуже важливо для ефективного проведення та контролю за реалізацією інноваційних заходів. Крім того, це можливість проведення маркетингових інновацій за допомогою даного каналу. У табл. 2.8 технологічні чинники макросередовища згруповані з зазначенням коефіцієнту значущості для кожного фактора.

Таблиця 2.8

**Підсумкова таблиця технологічних факторів макросередовища**

№	Фактор	КЗ	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	По/Пр
1.	Високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів	7	Використання інтелектуального потенціалу та перетворення трудових ресурсів на актив компанії	Пр
2.	Низькі темпи НТП в Україні	6	Здійснення інноваційної діяльності на основі власної або іноземної техніко-технологічної та інтелектуальної бази	Пр
3.	Незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні	7	Здійснення інноваційної діяльності на основі власної або іноземної техніко-технологічної та інтелектуальної бази	Пр
4.	Наявність науково-дослідних центрів, інститутів, університетів	6	Використання інтелектуального потенціалу	Пр
5.	Підвищення ролі держави у здійсненні прикладних досліджень	5	Використання інтелектуального потенціалу та результатів досліджень у власній діяльності	Пр
6.	Низька залученість кваліфікованого персоналу до здійснення розробок та досліджень	5	Самостійне залучення кваліфікованого персоналу до розробок та досліджень	Пр
7.	Недостатній рівень фінансування науково-технічної діяльності державою	6	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації проєктів	Пр
8.	Розширення мережі Інтернет, покращення технологій зв'язку	6	Використання технологій для комунікації з метою якісної реалізації проєктів	Пр
9.	Зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики	7	Використання існуючих розробок та досвіду їх застосування у власній інноваційній та операційній діяльності	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [23, 24]

Технологічні фактори впливають на пропозицію; найвагомий вплив має високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів та зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики, з негативного боку – незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні. Розглянемо природно-кліматичні фактори макросередовища, як впливають на діяльність ТНК харчової промисловості в Україні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Попередня таблиця природно-кліматичних факторів макросередовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливість (+)	Попит/Пропозиція (По/Пр)
1.	Забезпеченість ресурсами		+	Пр
2.	Вигідне географічне розташування		+	Пр
3.	Забезпеченість енергоносіями, можливість використовувати альтернативні джерела		+	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [23, 24]

Ландшафт і клімат України сприяють розвитку агропромислового комплексу, а впровадження інновацій дозволить збільшити його продуктивність. Вигідне географічне розташування дозволяє скорочувати логістичні витрати, через що доцільним становиться виробництво харчових продуктів для зовнішніх ринків. Крім того, в рамках впровадження інноваційних проектів екологічної спрямованості, важливим чинником, що стимулює дану діяльність, є доступ до джерел альтернативної енергії (сонце, вітер, вода) завдяки особливостям ландшафту. Визначимо ступінь впливу кожного з зазначених факторів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Підсумкова таблиця природно-кліматичних факторів макросередовища

№	Фактор	КЗ	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	Попит/Пропозиція
1.	Забезпеченість ресурсами	7	Використання наявної сировинної бази, співпраця з вітчизняними постачальниками	Пр

2.	Вигідне географічне розташування	7	Можливість співпрацювати з зовнішніми ринками завдяки оптимальним логістичним витратам	Пр
3.	Забезпеченість енергоносіями, можливість використовувати альтернативні джерела	7	Використання існуючих розробок та досвіду їх застосування у власній інноваційній та операційній діяльності	Пр

Джерело: Складено автором на основі даних [23, 24]

Фактори природно-кліматичного походження, розглянуті у таблиці, характеризуються відносно однаковим рівнем впливу на інноваційну діяльність. Для того, щоб вирахувати зважений рівень впливу кожного з факторів загалом, визначимося з коефіцієнтом вагомості для кожної з груп факторів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

#### Коефіцієнт вагомості для кожної з груп факторів

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,25
Економічні	0,25
Демографічні	0,05
Технологічні	0,20
Культурні	0,10
Природні	0,15
Всього	1,00

Джерело: Складено автором на основі даних [22, 23, 24]

Використовуючи коефіцієнти впливу, вирахуємо бальні оцінки значущості кожного з факторів з врахуванням вагового коефіцієнту (для маркетингових загроз – Додаток ); для маркетингових можливостей – Додаток).

Для більш ґрунтового дослідження доцільно розглянути фактори мікросередовища, що впливають на діяльність і конкурентну позицію ТНК харчової промисловості, згрупувавши їх на такі категорії, як споживачі, конкуренти, постачальники, інші контактні аудиторії [25].

Оскільки продукція підприємства харчової промисловості охоплює чимало продуктивних груп та категорій, широта цільових аудиторій є, відповідно, значною. Підприємства харчової промисловості функціонують як

у площині B2B, так і B2C, часто охоплюючи декілька напрямків діяльності, через що вибір конкурентних стратегій буде значно відрізнятися навіть для різних товарних позицій одного підприємства. Особливістю діяльності підприємств у галузі харчової промисловості є експортна направленість проектів. Це означає, що підприємство харчової промисловості виступає виробником продукції для інших ринків. При цьому лідером відповідного проекту виступає команда управлінців приймаючого ринку, тобто ринку кінцевого споживача. Вона формує конкурентну стратегію і впливає на процес розробки, вдосконалення, зміни, виробництва та реалізації продукції. Одночасно підприємства харчової промисловості здійснюють діяльність на ринку крани базування, а характер співпраці зі споживачем та особливості конкурентних стратегій залежать від типу продукції, що реалізується, та характеру споживача (наприклад, реалізація холодних соусів у роздрібних мережах та у каналі HoReCa буде здійснюватися шляхом застосування різних інструментів маркетингу, а сама продукція буде, як мінімум, мати різну кінцеву упаковку).

Через різноманіття товарних груп, каналів просування та навіть ринків збуту конкурентні стратегії для багатьох напрямків будуть значно відрізнятися, тому команда маркетингу та продажів кожного підприємства харчової промисловості – це основний актив компанії, робоча сила, що складає більше, ніж 80% від загального штату співробітників. Інноваційна діяльність підприємства харчової промисловості спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства (забезпечення більшої маржинальності продукції, скорочення кількості упаковки, зменшення собівартості та уніфікація СКЮ заради зменшення навантаження на виробництво (скорочення процесів перебудови ліній, наприклад)) та досягнення поставлених завдань, цілей та місії (як в рамках внутрішніх стратегій та політик, так і глобальних концепцій та ініціатив). Такий фактор мікросередовища, як споживачі, чинить вплив на діяльність підприємства харчової промисловості, оскільки через зміну тенденцій у споживанні,

спрямованість на здоровий спосіб життя, існування споживчих преференцій тощо підприємство активізує діяльність з метою пошуку та використання нових інструментів задоволення існуючих або формування нових потреб споживачів.

Конкуренти – фактор мікросередовища, що чинить значний вплив на інноваційну діяльність ТНК харчової промисловості. На ринку України, наряду з Nestlé S.A., представлені афіліати багатьох ТНК, що функціонують в рамках категорії «Food processing and Beverages»: PepsiCo, Inc., Anheuser-Busch InBev, Mondelez International, Danone, Archer Daniels Midland, Coca-Cola Company тощо. Незважаючи на значний обсяг продажів, представленість компаній на багатьох ринках та досвід функціонування, такі компанії конкурують один з одним за долю ринків, як українського, так і іноземних, де вони представлені з продукцією місцевого виробництва. В залежності від обраного типу конкурентної стратегії (активна наступальна, пасивна оборонна, імітаційна чи інша) буде відрізнятися сила впливу даного фактору мікросередовища. Наприклад, компанія Нестле, яка в цілому є світовим лідером з виробництва продуктів, готових до споживання [26], на деяких локальних ринках або в деяких товарних категоріях поступається лідерством іншим, значно меншим за розмірам компаніям, використовуючи інноваційну стратегію оперативного реагування та будуючи відповідним чином маркетингову стратегію. Кожне підприємство харчової промисловості має як сильні, так і слабкі сторони порівняно з конкурентами, але проводити відповідний аналіз доцільно лише в розрізі окремих напрямків діяльності, каналів та ринків збуту. Загальні характеристики (якість, імідж, досвід компанії) можуть бути визначені для компанії загалом. Крім ТНК, до конкурентів відповідних підприємств можна віднести і фірми менших розмірів. Їх діяльність може впливати на стратегії ТНК на рівні локальних брендів та відповідних цільових аудиторій (таке явище часто пов'язане з традиціями споживання та прихильністю споживачів до певних брендів чи виробників). Загалом, конкуренція між ТНК харчової промисловості має

різний характер на кожному з ринків. Незважаючи на окреслені позиції ТНК на світовому ринку, існують особливості діяльності та, відповідно, обрані стратегії в розрізі національних ринків.

Наступна група факторів, що впливають на діяльність аналізованого підприємства харчової промисловості, – постачальники. Відповідальний вибір постачальників безпосередньо впливає на якість та собівартість продукції, імідж та репутацію компаній. Через це ТНК харчової промисловості у виборі постачальників керуються не лише законодавством України (або кожної іншої країни базування), а й внутрішніми процедурами відбору. Якість та безпечність сировини, регулярність, повнота та своєчасність поставок – важливі критерії відбору постачальників, які мають опосередкований вплив і на інноваційну діяльність. Наприклад, співпраця з неперевіраним постачальником може викликати затримку у реалізації інноваційного проекту через те, що сировина може не пройти внутрішній чи зовнішній контроль якості та бути заблокованою. Використання сировини без ГМО та домішок, відсутність протипоказань за мікробіологічним контролем, відповідність сировини характеристикам органічної дають можливість ТНК будувати на цьому комунікаційні звернення до споживачів. Сировина українського походження часто не відповідає умовам вирощування або зберігання, не проходить контроль якості і не може бути застосована при виробництві продукції, наприклад, ТОВ «Нестле Україна». Через це компанія співпрацює з іноземними постачальниками, одночасно піклуючись про безпеку продукції для споживача та ускладнюючи та підвищуючи ризик процесу доставки, розмитнення сировини і реалізації інноваційних проектів та регулярного виробництва.

Щодо посередників ТНК харчової промисловості, першим рівнем як на національному, так і на іноземних ринках виступають дистриб'ютори, які далі розповсюджують продукцію оптовим, роздрібним магазинам. В залежності від складності ієрархії посередників, змінюються умови для кінцевого споживача (наприклад, використання значної торгівельної націнки роздрібною мережею

може викликати делістинг продукції з неї, що змусить компанію докладати більше зусиль для реалізації власного товару). HoReCa – особливий тип посередника, цей напрям та «Out-of-home» стають більш популярними.

Найважливішими контактними аудиторіями, що впливають на інноваційну діяльність ТНК, є державні органи та громадські організації. Перші шляхом використання різноманітних інструментів (податкових пільг, фінансування інноваційних проектів, застосуванням нормативно-правових норм тощо) можуть як стимулювати, так і стримувати інноваційну діяльність ТНК. Громадські організації можуть мати репутаційний вплив на імідж виробника у споживача.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що найвагоміший вплив (загрози) на діяльність ТОВ «Нестле Україна» мають такі фактори:

- недостатній рівень деталізації норм законодавства, що регулює інноваційну діяльність ТНК в Україні;
- недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю продуктів харчування;
- недосконалість державного механізму захисту прав інтелектуальної власності в цілому;
- політична та геополітична нестабільність;
- девальвація національної валюти;
- зниження рівня купівельної спроможності населення;
- скорочення рівня споживання;
- високі ставки оподаткування;
- низькі темпи НТП в Україні;
- незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні та ін.

Можливості становлять:

- впровадження обов'язкового маркування продукції;

- зобов'язання компаній впроваджувати та дотримуватися принципів НАССР у виробництві продуктів харчування;
- високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту;
- відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості;
- високий рівень патентного захисту;
- порівняно низька вартість оплати праці та забезпеченість кадрами;
- довіра до крупних виробників з боку населення;
- спрямованість на більш здоровий спосіб життя;
- високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів;
- розширення мережі Інтернет, покращення технологій зв'язку;
- зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики;
- забезпеченість ресурсами;
- вигідне географічне розташування;
- забезпеченість енергоносіями, можливість використовувати альтернативні джерела та ін.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що макросередовище створює достатньо маркетингових загроз для інтенсифікації інноваційної діяльності ТОВ «Нестле Україна», що перешкоджає її ефективному розвитку навіть з врахування існуючих ринкових можливостей.

## 2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нестле»

З метою дослідження особливостей формування конкурентних переваг та реалізації конкурентної стратегії на ринку України, варто розглянути зазначені аспекти на практичному прикладі. Для детальнішого дослідження оберемо компанію Nestlé S.A., яка на українському ринку представлена компанією ТОВ «Нестле Україна».

Компанія Nestlé S.A. є найбільшим виробником в галузі харчової промисловості у світовому масштабі. Маючи обсяг продажів у 91,6 млрд швейцарських франків у 2019 році, компанія є лідером у виробництві продуктів здорового харчування. ТНК володіє 442 фабриками у 86 країнах та дає робочі місця більше ніж 339 тис. працівників по всьому світу. Продукція компанії продається на ринках 197 країн під майже 2000 брендів [28].

Nestlé була заснована у 1866 році в Швейцарії, м. Веве, де зараз знаходиться її штаб-квартира. Лише 1,5% її продажів і тільки 10 фабрик приходить на країну базування. Nestlé – це публічна компанія, що має більше ніж 250 тис. акціонерів по всьому світу і лише третина з них – швейцарці. Жоден акціонер не володіє більше ніж 3% акцій [29].

Основні категорії продукції, що виготовляє Nestlé – напої, кулінарія, кондитерські вироби, дитяче харчування, корм для тварин, вода та інші категорії. Компанія лідирує за обсягом виробництва розчинної кави, бутильованої води, сухого та згущеного молока, шоколаду, розчинних напоїв та кулінарії, є ко-лідером у сфері кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування, Nestlé також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості.

Місія компанії – Good Food, Good Life (Якість харчування, Якість життя) – полягає у забезпеченні споживачів найбільш широким вибором продуктів здорового та смачного харчування для споживання у будь-який час та у будь-

якому місці []. Ключова мета – бути лідером в галузі раціонального харчування та здорового способу життя, а впровадження інновацій та оновлення – це ключовий елемент в стратегії розвитку компанії (Strategic Roadmap), на який спирається компанія в задля укріплення конкурентних позицій на ринку та утримання стабільно високої частки ринку. Такий підхід дозволяє Nestlé розробляти та виготовляти продукти, що можуть конкурувати на ринку за рівнем якості, або за рівнем ціни для широкого кола споживачів, так і спеціальне харчування для більш вузьких груп споживачів із особливими потребами – дитяче харчування, спеціальне харчування для дорослих та дітей, організм яких потребує додаткової чи особливої харчової підтримки. Nestlé активно інтегрує у процес виробництва інноваційні наукові технології, які дозволяють вдосконалювати якість продукції та виступають ключовою конкурентною перевагою продукції і компанії в цілому.

Таблиця 2.12

### Фінансові показники діяльності Nestlé S.A, 2012-2020 рр.

Роки	Показник				
	Витрати на розробки та дослідження, млрд CHF	Продажі, млрд CHF	Прибуток, млрд CHF	Витрати на розробки та дослідження по відношенню до продажів, %	Витрати на розробки та дослідження по відношенню до прибутку, %
2012	1,734	98,458	9,849	1,76%	17,61%
2013	1,875	107,552	11,382	1,74%	16,47%
2014	1,977	109,908	19,051	1,80%	10,38%
2015	2,021	107,618	11,793	1,88%	17,14%
2010	1,881	109,722	35,384	1,71%	5,32%
2016	1,423	83,642	9,804	1,70%	14,51%
2017	1,544	92,186	11,060	1,67%	13,96%
2018	1,503	92,158	10,445	1,63%	14,39%
2019	1,628	91,612	14,904	1,78%	10,92%
2020	1,678	88,785	9,467	1,89%	17,72%

Джерело: Складено автором на основі даних [28, 29, 30, 31]

За даними таблиці можна простежити динаміку обсягу витрат на розробки та дослідження. За останні 8 років (з 2012 по 2020) рівень витрат на R&D знаходився у діапазоні від 1,5 до 2% від обсягу продажів компанії у світовому масштабі. До 2015 року витрати компанії на розробки та дослідження зростали як у абсолютному (з 1,734 до 2,021 млрд CHF), так і

відносному значенні, незважаючи на світову економічну ситуацію. У 2015 та 2016 році відбулося стрімке зниження обсягу коштів, витрачених на розробки та дослідження. Це пов'язано з тим, що у кризовий та докризовий період стратегія компанії була спрямована на збереження існуючих позицій, підтримку стабільності власної діяльності. Вже у 2015 році компанія почала інвестувати у розширення власної присутності на ринку, наприклад, спрямувала значний потік коштів на остаточне поглинання Alcon (залишкові 52%), витративши на це 27,684 млрд CHF. У 2016 році компанія інвестувала у поглинання двох крупних виробників продуктів харчування у Китаї, американської та шведської фармацевтичних компаній Prometheus та Q-Med, збільшила інвестиції у продажі, втратила частину прибутку через курсові різниці (380 млн CHF у 2015 році та 113 млн CHF у 2016). З 2015 року Нестле продовжила нарощувати власний інноваційний потенціал, щороку збільшуючи витрати на розробки та дослідження [29]. Простежити зміну частки витрат на R&D по відношенню до обсягів продажів та прибутку компанії можна на рис. 2.1



**Рис. 2.1. Витрати на розробки та дослідження, 2011-2020 рр.**

Джерело: Складено автором на основі [28, 29, 30, 31]

У 2020 році частка витрат на розробки та дослідження вперше перевищила рівень 2013 року, при тому, що власне обсяг витрат був значно нижчим у 2020 році. Незважаючи на це, компанія не припиняє дослідницьку діяльність, підтримуючи стабільний розвиток інноваційної складової [30]. За

досліджуваний період рівень витрат на розробки та дослідження залишається на відносно стабільному рівні, незалежно від того, наскільки збільшується або зменшується обсяг продажів. Для порівняння, рівень витрат на R&D Nestlé S.A. навіть перевищує витрати України на галузь розробок та досліджень (табл. 2.13, 2.14).

Таблиця 2.13

### Порівняння витрат на розробки та дослідження, 2017-2020 рр.

Суб'єкт	Витрати на розробки та дослідження, млрд дол США			
	2017	2018	2019	2020
Нестле	1,50	1,46	1,58	1,63
Україна	1,13	1,20	1,32	1,40
Польща	3,83	3,76	4,65	4,73
Німеччина	102,02	99,01	107,75	110,38
Франція	62,26	58,74	62,68	63,04

Джерело: Складено автором на основі даних [28, 29, 30, 31]

У 2017 році компанія витратила на відповідну діяльність на 0,37 млрд дол. США більше, ніж ціла держава. Така тенденція збереглася і понині, хоча нарощування Україною темпів інвестування у R&D дозволило скоротити дану різницю. У 2020 році Nestlé S.A. витратило на розробки та дослідження у світовому масштабі 1,63 млрд дол. США (на 0,23 млрд дол. США більше, ніж відповідні витрати, здійснені Україною) [30]. При цьому, компанія витрачає значно менше на R&D, ніж Польща, Німеччина та Франція.

Таблиця 2.14

### Витрати на розробки та дослідження деяких ТНК харчової промисловості, 2017-2020 рр.

Суб'єкт	Витрати на розробки та дослідження, млрд дол США			
	2017	2018	2019	2020
Nestlé	1,50	1,46	1,58	1,63
Mondelez	0,462	0,471	0,455	0,431
Danone	0,257	0,275	0,272	0,282

Джерело: Складено автором на основі даних [28, 29, 30, 31]

В абсолютному вираженні Nestlé S.A. інвестує у декілька разів більше коштів у розробки та дослідження, ніж найближчі конкуренти у харчовій промисловості (1,63 млрд дол. США у 2020 у порівнянні з 0,431 млрд дол. США, які витратив Mondelez (на 73,6% менше) та Danone (0,282 млрд дол

США; на 82,7% менше, ніж Nestlé)). Аналогічна ситуація зберігається з 2017 року, причому обсяг витрат Нестле та Данон зростає, а обсяг витрат Монделіз, навпаки, зменшується [28, 29, 30, 31].

Розробка та реалізація ефективної інноваційної стратегії – це необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності Нестле на світовому та локальних ринках, диференціації компанії від конкурентів, проникнення на існуючі та нові ринки, підвищення операційної ефективності компанії та покращення фінансових показників.

Особливості ведення бізнесу та активний наступальний характер інноваційної діяльності компанії впливають на формування організаційної структури Nestlé у світі. Останньою передбачено існування окремих бізнес-одиниць, що є центрами наукових розробок та досліджень у світовому масштабі, специфічних та зональних дослідницьких центрів. До глобальних організаційних елементів відносяться підрозділи Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health та Innovation Technology and R&D [32]. Нестле має найбільшу дослідницьку мережу з-поміж компаній, що працюють у харчовій промисловості, близько 5 тисяч осіб працюють в науково-дослідницьких центрах, а також у спільних корпоративних фондах та дослідницьких партнерствах з діловими партнерами та університетами [32].

Фундаментальні дослідження здійснюються у чотирьох центрах:

- Nestlé Institute of Health Sciences (проводить біомедичні дослідження та передає їх результати для розробки персонального харчування на науковій основі);
- Nestlé Research Centre (забезпечує наукові знання та дослідницьку базу для оновлення продукції та впровадження інновацій);
- Clinical Development Unit (надає медичні оцінки та знання і керує клінічними дослідженнями компанії в усьому світі);
- R&D Tours (забезпечує науковий досвід у прикладній ботаніці) [32].

В рамках кожної зони (EMENA (охоплює Європу, Середній Схід, Північну Африку), АОА (охоплює країни Азії, Океанії, Африки) та AMS (охоплює Північну та Південну Америку)) діють зональні дослідницькі центри. Це, переважно, РТС (Product Technology Centre), що виконують прикладні дослідження; на них покладено функції розробки, створення, тестування та погодження будь-яких інноваційних технологій, продуктів, рецептур. Кожен технологічний центр забезпечує значну масу технологічного досвіду і знань про продукцію для однієї або декількох бізнес категорій Nestlé. Діяльність РТС здійснюється в рамках визначених стратегій інноваційного розвитку, які встановлюють SBU (Strategic Business Unit) Nestlé для зони та кожної країни, що входить до зони, зокрема. Крім технологічних, існують і науково-дослідницькі центри (загалом 34 центри), які відіграють як глобальну, так і більш локальну роль, оскільки задовольняють регіональні потреби або забезпечують ноу-хау у специфічних галузях технологічного досвіду, таких як системотехніка та охорона здоров'я. Найкрупніші центри та дослідницькі інститути знаходяться у Швейцарії, Сінгапурі, Індії, Австралії, Чилі, Кот-Д'Івуарі, Франції, Німеччині, Китаї, Ізраїлі, Італії, Японії, Ірландії, Мексиці, Швеції, Великобританії та США [32].

Крім науково-дослідницьких центрів, існують 300 груп застосування, основна задача яких – адаптація глобальних інновацій до місцевих умов (найчастіше це стосується продуктових інновацій та адаптації смаку до вимог локальних ринків). Двадцять дев'ять регіональних лабораторій надають аналітичні дані про склад та безпеку продукції та підтримують забезпечення якості для операційних та дослідницьких відділів. Нестле створило Мережу якості та безпеки харчових продуктів, яка, окрім Глобальної мережі аналітичних лабораторій, охоплює Мережу раннього попередження, Мережу мікробіологічної безпеки, Мережу аналітичних методів [32].

Взаємодія з зовнішніми центрами R&D охоплює взаємну участь у впровадженні інноваційних проектів з EPFL – Політехнічної школою у Лозані, Tartu Estonian Genome Center, Болонським університетом, біотехнічними

компаніями (ViaCyte Inc та Cellular Dynamics International Inc) з метою керування проектами з дослідження кліткових технологій та їх впливу на здоров'я й розвиток захворювань [33].

Стратегічними напрямками інноваційної діяльності Nestlé S.A. є:

- розробка нових конкурентоспроможних продуктів;
- підвищення якості та безпеки харчових продуктів;
- забезпечення сталості зовнішнього середовища;
- прикладна ботаніка;
- дослідження в галузі молекулярної нутриціології (з метою визначення потреб людини будь-якого віку, статі, стану здоров'я у харчуванні, вітамінах та мікроелементах на молекулярному рівні);
- дослідження методів управління вагою та попередження ожиріння (розробка нових підходів до харчування, моделювання);
- розробка інноваційних методів дослідження мітохондріальної дисфункції (з метою попередження розвитку сахарного діабету, шлунково-кишечних захворювань, порушень метаболізму, інших хронічних захворювань);
- дослідження потреби в харчових мікроелементах популяцій з різним генетичним фоном, культурною спадщиною, соціально-економічними умовами життя;
- розробка інноваційних лікарських засобів;
- дослідження ствольних клітин;
- технологічні інновації (розробка та побудова діагностичних приладів, розробка та впровадження кліткової технології інкапсулювання, платформи для скрінінга ДНК та РНК, дослідження геномної інформації) та інші [].

Дослідження проводяться у сфері харчування для здорових осіб та у сфері клінічного харчування. Більшість з них здійснюється в Європі та Північній Америці, активність також швидко зростає в Азії та Латинській

Америці. Усі фундаментальні дослідження у сфері харчування Нестле проводить у відповідності до належної практики клінічних досліджень ICH (International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use) та положень Гельсінської декларації, яка визначає етичні принципи для досліджень за участі людей [33].

У науково-дослідницькому центрі Nestlé (Nestlé Institute of Health Sciences) працюють над клінічними дослідженнями в галузях, які передбачають регулювання енергетичного метаболізму, розробку способів оцінки впливу інгредієнтів не лише на людське здоров'я, а й на смак та задоволення, впливу на поведінку людини стосовно харчових переваг. Дослідження здійснюються у сфері охорони здоров'я, щоб краще зрозуміти, як максимізувати окупність витрат для незахищених груп споживачів, що купують продукти, насичені поживними речовинами [33]. Інститут здоров'я Nestlé, крім того, розробив інструмент оцінки харчування, який може допомогти медичним працівникам і вихователям виявити на ранній стадії проблеми дисфагії (ускладнене ковтання) у пацієнтів з груп ризику [32,33].

Проблеми недостатнього та надлишкового харчування, харчування матері та дитини вивчаються Інститутом дієтології Nestlé. Науково-дослідна база Інституту нараховує більше ніж 300 праць, добірку 400 конференцій у режимі онлайн, дає доступ до бази наукових знань онлайн.

Дослідження з метою розробки нових конкурентоспроможних продуктів та підвищення якості й безпеки харчових продуктів здійснюються у різних сферах, наприклад, від упаковки і обладнання до технологій обробки харчових продуктів та виробництва нових систем напоїв (Nespresso, Nescafé Dolce Gusto, Special T, BabyNes). Ключовими інноваціями Нестле у сфері виробництва продуктів харчування є:

– ферментація і пробіотики (Nestlé одна з перших дослідила молекулярну взаємодію пробіотиків з кишковими клітинами та застосувала отримані дані про механізми взаємодії у виробництві дитячого харчування, спеціального та лікувального харчування, виробництві молочних продуктів);

- технологія екструзії (Нестле дослідила методи гарячої екструзії (наприклад, застосовуються зараз у дитячих та сухих сніданках), ко-екструзії (наприклад, зараз це батончики з наповнювачами і закуски) і холодної екструзії (наприклад, морозиво і шоколад);
- технологія переробки рослинних жирів, використання більш корисних жирів (розроблені технології дозволили Нестле використовувати природні рослинні масла замість частково гідрогенізованих жирів (наприклад, у батончиках, у бульйонних кубиках Maggi і приправах тощо);
- технологія піноутворення (дозволяє створювати вершкову пінку, яка є набагато щільнішою і більш «тривалою»);
- видобуток солоду (розроблено технологію екстракції солоду для напоїв (замінників кави), застосування якої дозволяє зменшити вміст сахарози і збільшити вміст складних вуглеводів у продукті) та інші технології [33].

Інновації компанії представлені на трьох рівнях: глобальному, регіональному (інноваційні продукти для певної зони) та локальні. На глобальному рівні з останніх інновацій – запровадження компанією нових систем напоїв – капсульних машин для виробництва високоякісної кави, чаю або дитячого харчування. Наприклад, Nespresso – технологія, що перетворилася не лише на окремий напрямок бізнесу, а на цілий культ споживання кави преміум якості у спеціальних бутіках по всьому світу. Нестле розробила машини для кави, що готують останню зі спеціальних кавових капсул під тиском. Ліцензією на використання технології тепер володіють такі виробники, як DeLonghi, Siemens, Krups, Miele, Eugter/Frisman. Аналогічна технологія використовується в основі машин Nescafe Dolce Gusto – капсульних машин для приготування кави професійної якості в домашніх умовах [33].

Постійна розробка та запуск нових продуктів, вдосконалення існуючих СКЮ, продуктів, процесні інновації та реновації вимагають чіткого контролінгу, передбачають залученість багатьох спеціалістів з різних функцій. З метою своєчасного та повного контролю на кожному етапі реалізації інноваційного проекту компанією розроблено та впроваджено технологічну

інновацію – глобальну платформу NPDI (New Product Development and Introduction). Вона об'єднує всіх учасників інноваційного процесу, що знаходяться в будь-яких кутках світу, є одночасно інструментом відслідковування стадій розвитку проекту (концептуалізації, розробки, впровадження, запуску, оцінки після запуску тощо) та місцем, де зберігається будь-яка необхідна інформація за проектом. З використанням такої платформи відбувається реалізація будь-яких проектів, що стосуються використання нової технології, зміни форми, рецептури, упаковки продукції, розширення виробничих ліній, сезонних чи лімітованих випусків, вдосконалення продукту, зменшення собівартості. Використання такої платформи дозволяє відслідковувати етап запуску проектів, зберігати необхідні дані, підтвердження та коментарі щодо кожної зі стадій від усіх залучених функцій, дозволяє аналізувати кількість та відношення запущених чи проектів в розробці за кожним напрямком бізнесу тощо. Впровадження такої платформи дозволяє також моніторити вартість та рентабельність запуску проектів, знижувати ризик несвоєчасного запуску проектів або відхилення від досягнення цілей компанії.

Одним з принципів діяльності компанії є постійне підвищення якості життя споживачів шляхом пропонування їм більш здорового харчування та забезпечення беззаперечної якості та безпеки продукції. Лівова частка найбільш поширених хвороб сучасного людства, серед яких діабет та ожиріння, розвивається саме через неправильне харчування на брак вітамінів та мінералів в організмі людини. В таких умовах першочергове завдання компанії у цій справі – допомогти залишатися здоровими тим, хто має найменший достаток.

Через це компанією була впроваджена так звана The Nestlé Nutritional Profiling System – інноваційна Система харчового профайлу Нестле, яка розроблена для оцінки поживної цінності харчових продуктів і напоїв [34]. Нестле постійно інвестує в інновації та реновації продуктів для того, щоб збагатити їх смак та споживчу цінність, а система харчового профайлу –

методологія, що була розроблена дослідниками компанії разом з лікарями-дієтологами та нутріціологами на основі науки про споживання, рекомендацій, критеріїв ВОЗ та Інституту медицини США. Використовуючи даний профайл, можна легко визначити не лише калорійність, а й вміст солі, доданих сахарів, наявність трансжирів та ненасичених жирів; перевірити відповідність продуктів критеріям здорового харчування. Методологія дозволяє отримати дані про особливі споживчі переваги продуктів кожної категорії. Компанією також визначено ліміти для споживання (максимальні порції, споживання яких не призведе до надлишку певних речовин в організмі) [34]. Це, наприклад, стосується солодоців: в рамках ініціативи NHW (Nutrition, Health and Wellness) відбувається перехід на нові рецептури та зменшення обсягу порції, щоб попередити надмірне споживання. Кожен продукт, що відповідає критеріям здорового харчування, набуває особливого статусу NF (Nutritional Foundation) та становиться оптимальним вибором для збалансованого харчування будь-яких груп споживачів.

В рамках даного стратегічного напрямку здійснюється реалізація заходів зі зменшення вмісту цукру (на 34% зменшився обсяг використаного цукру з 2005 року), солі (на 75% у порівнянні з оригінальними рецептами; на 17 тон солі у 2020 році менше, ніж у 2019), трансжирних кислот, насичених жирів. Компанія підтримує дослідження впливу останніх двох категорій на здоров'я людини. Загалом вже було оновлено майже 7000 продуктів.

Один зі стратегічних напрямків інноваційної діяльності Нестле у світі – досягнення сталого екологічного розвитку, забезпечення виробництва якісних продуктів за умов відповідального ставлення до навколишнього середовища, що дозволить зберегти його для майбутніх поколінь. Реалізація даного напрямку відбувається за рахунок, перш за все, зменшення ваги упаковки продукції. З 1991 року Нестле систематично зменшує кількість упаковки, що використовується при виробництві продукції. Станом на 2019 рік вага упаковки зменшилася на більше ніж 500 млн кг, ніж могла би бути початково [30].

Компанія постійно переходить на більш тонкий, але не менш міцний ламінат для продукції, використовує матеріали з низьким рівнем впливу на навколишнє середовище (наприклад, матеріали з поновлюваних ресурсів). Така плівка, що контактує з харчовими продуктами, щоразу проходить жорсткий контроль якості та безпечності, перевіряється на міцність. Крім того, часто змінюється формат упаковок, впроваджуються нові формати. Наприклад, інноваційним в Україні стало використання дой-паку замість скла та пластику для пакування соусів (кетчупів, майонезів, гірчиці, інших соусів, заправок, маринадів тощо). ТОВ «Нестле Україна» і досі є єдиною компанією з-поміж афіліатів Нестле по всьому світу, що використовує такий тип упаковки, хоча не єдиною з-поміж конкурентів. Застосування нових типів ламінату, зміна упаковки або скорочення параметрів упаковки на одиницю продукції (наприклад, більш щільне притискання) часто вимагає змін та перебудови технологічних ліній, проведення попередніх тестувань та налаштувань. Зміна ваги упаковки дозволяє не лише зменшити собівартість продукції, а й скоротити негативний вплив, що чинять такі неорганічні відходи на навколишнє середовище [31].

Крім того, Нестле активно використовує ряд комунікаційних методів для залучення споживачів до питань навколишнього середовища, виступає за якомога більш повне маркування упаковки (наприклад, про вплив на викиди CO<sub>2</sub> і невідновлювані джерела енергії, споживання води при виробництві тощо). У 2015 році Нестле вперше серед компаній харчової промисловості випустила мобільний додаток, що допомагає людям правильно утилізувати упаковку, що зменшити негативний вплив на навколишнє середовище (відсканувавши штрих-код продукту, можна отримати інформацію про те, як утилізувати кожну з частин продукту) [30].

Наступний важливий напрямок інноваційної діяльності – дослідження у сфері прикладної ботаніки. Оскільки Нестле – виробник продуктів харчування, продукція сільського господарства є сировиною для виробництва ТНК. Щороку Nestlé обробляє близько 10% кави і какао, вироблених в світі,

тому сприяння забезпеченню сталого виробництва рослинної сировини на тому рівні якості, який відповідає високим стандартам Nestlé, є важливим напрямком діяльності. Дослідницький центр R&D Tours забезпечує науковий досвід у прикладній ботаніці. Інноваційна діяльність у даному випадку спрямована на розведення рослин та можливість пропонувати фермерам кращі сорти, застосування нових методів вирощування, які б покращували продуктивність, якість врожаю (яка потім впливає на якість продукції), забезпечували тривале економічне майбутнє фермерів та не шкодили навколишньому середовищу [30].

Крім того, оскільки однією з ключових цілей є зменшення споживання води на виробництві, розробляються також сорти кавових дерев, які потребують менше води (наприклад, в рамках ініціативи Nespresso Ecollaboration). Вони пропонуються для вирощування місцевими фермерами, а потім використовуються на виробництві. Загалом з 2012 року було реалізовано майже 500 водозберігаючих проєктів, збережено 6,5 млн м<sup>3</sup> води, запущено майже 200 проєктів чистої питної води у Африці та Азії [30].

Діяльність в рамках даного інноваційного напрямку спрямована на підвищення якості та екологічності місцевої сировини на національних ринках з метою у майбутньому купувати більше місцевої високоякісної сировини. Для відстеження якості запроваджуються нові інструменти аналізу та ДНК-дактилоскопії сировини.

Технологічні інновації Нестле охоплюють також заміну використання холодагентів при виробництві (у виробничих процесах використовується на 92% хімічних охолоджувальних засобів з високою здатністю впливати на глобальне потепління та руйнувати озоновий шар менше, ніж на початку тисячоліття), скорочення обсягу використаної енергії (на 38% на тону продукції), впровадження технологій переробки відходів для зменшення кількості відходів на звалищах (Нестле стало власником 39 заводів по відповідній переробці, а станом на 2019 рік 72 заводи компанії досягли нульового рівня відходів, що підлягають захороненню) [30].

У Звіті про Сталий розвиток (останній випуск – у 2019 році) зазначено, що компанія прагне стати найбільш енергоефективною компанією серед виробників продуктів харчування. З 2015 року компанія вже зменшила споживання електроенергії на 22,6% і надалі планує інвестувати у відновлювальні джерела. Наприклад, 22 фабрики, які виробляють каву Нескафе, використовують кавову гущу від виробничого процесу (коли роблять розчинну каву) як джерело відновлювальної енергії. Загалом, 13,3% всій енергії, що споживається при виробництві та для забезпечення функціонування адміністративних будівель, приходиться на відновлювальні джерела [34].

Крім продуктових та процесних, компанія здійснює організаційні інновації. Однією з найбільш вагомих інновацій стало заснування 5 міжнародних об'єднаних бізнес-сервіс-центрів (у 2016 такий центр Nestlé Business Services було відкрито у Львові). Основна задача функціонування такого центру у тому, щоб покласти виконання усіх можливих стандартизованих фінансових та бухгалтерських функцій на спеціалістів NBS, дозволивши афіліатам з усього світу зосередитися на виконанні основних бізнес-задач. NBS Lviv надає послуги підрозділам компанії Nestlé на більш ніж 30 ринках Східної та Західної Європи, в тому числі України, Скандинавії, Балтики, Адріатики, Греції, Італії, Росії, підприємствам Японії, Північної Америки, Бразилії та Колумбії тощо [35]. NBS Ribeirao Preto (Бразилія) обслуговує регіон Латинської Америки, NBS Manila (Філіппіни) обслуговує підрозділи Nestlé в Австралії, Океанії та частині Африки, NBS Cairo (Єгипет) обслуговує арабо-мовні країни Середнього Сходу, а NBS Accra (Гана) надає послуги підприємствам Nestlé в країнах Центральної та Західної Африки.

Таким чином, інноваційну стратегію Nestlé S.A. у світовому масштабі можна охарактеризувати як активну наступальну інноваційну стратегію. Компанія займає позицію лідерства з точки зору інновацій у харчовій промисловості, вкладає значний обсяг коштів у дослідження та розробки. За характером реалізації глобальна інноваційна стратегія компанії активна,

спрямована на досягнення ринкового та технічного лідерства шляхом постійного вдосконалення та впровадження інновацій. У деяких напрямках компанія реалізує стратегію лідерства – стратегію інтенсивного зростання (наприклад, у сфері спеціального та лікувального харчування). Компанія постійно працює у напрямку злиттів та поглинань, прагнучи розширити власну присутність та частку на багатьох ринках. За характером впливу на інноваційний потенціал підприємства – спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу та стрімке нарощування його за умови наявності ресурсних можливостей або шляхом їх залучення з зовнішніх джерел; впроваджені інновації глобально мають радикальний характер, розробляються та реалізуються з використанням результатів наукових розробок та досліджень. Щодо стратегій проведення НДДКР, Нестле глобально реалізує стратегію дослідного лідерства, яка спрямована на забезпечення провідних позицій підприємства у сфері НДДКР у харчовій промисловості в довгостроковій перспективі. Оскільки продуктовий портфель Nestlé S.A. охоплює майже 2000 брендів (від глобальних до локальних), стратегії впровадження та адаптації нововведень можуть бути як підтримки продуктового ряду, так і радикального випередження, ретрорнововведень, технологічної пов'язаності та інші.

### **2.3. Аналіз динаміки і структури продукції ТОВ «Нестле» на зовнішньому і внутрішньому ринку**

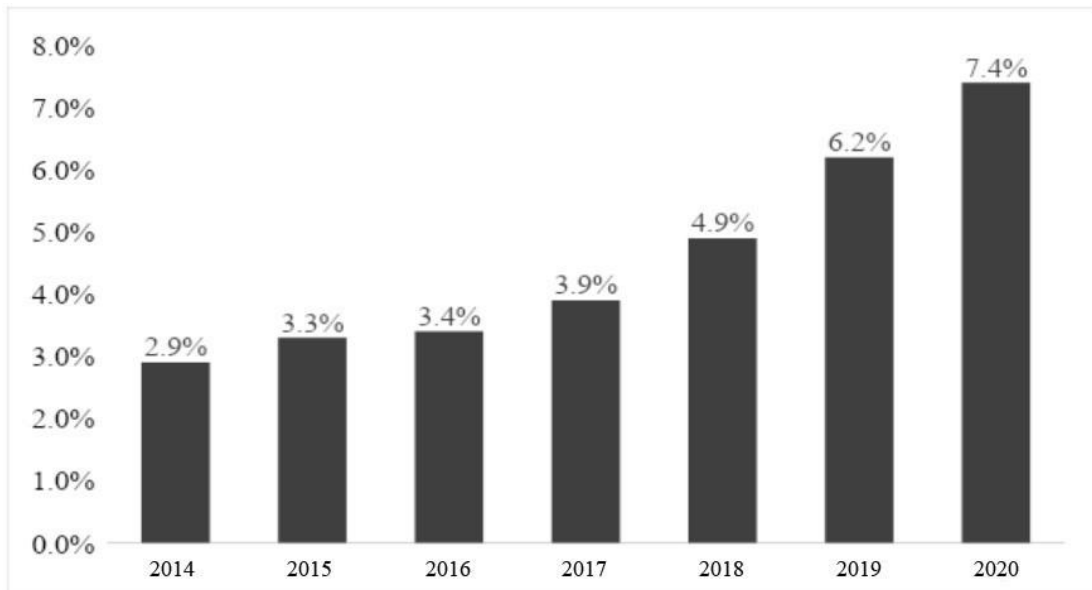
Глобальна позиція ТОВ «Нестле Україна» - запропонувати доступні харчові рішення якомога більшій частині споживачів. Прямий результат цього є їх цінова стратегія PPP – popularly positioned products (продукція масового позиціонування). Ключовим аспектом цієї технології є задоволення потреб

споживачів із низьким доходом у всьому світі та створення доступних брендів та продуктів для задоволення цих потреб [36].

Ціни на різні варіанти одного виду товару є однаковою, виключенням є категорія продукції, яка напряму залежить від якості сировини (наприклад, майонез, ціна на який залежить від його жирності). Вартість на один і той самий продукт може відрізнятись у різних торгових представників. Це пов'язано із тим, що торгові мережі та дистриб'ютори працюють на різних умовах, які зазначені в контракті та постійно оновлюються. Домовленості залежать від того, які об'єми купує посередник, в які терміни хоче отримувати продукцію, скільки товарних одиниць розташовує у себе на полиці тощо.

Отже, цінова політика компанії : - дає змогу охопити велику кількість споживачів та досягти їх лояльність, - Часті промо акції підвищують інтерес до продукції;

Щодо збутової діяльності підприємства, Зараз ТОВ "Нестле Україна" використовує такі канали збуту своєї продукції: - Modern trade - найбільший за об'ємом канал збуту, включає в себе так званих «ключових клієнтів» (Ашан, Новус, Метро, Fozzy Group) та інші торгові мережі . - Продаж в дрібні торгові точки за допомогою команди дистриб'юторів. - E-commerce – продаж продукції онлайн. - HoReCa (готелі, ресторани та кафе через Nestle Professional). 62% продукції реалізується через канал Modern trade, 31 % за допомогою дистрибуції та 8 % за допомогою E-commerce. За допомогою потужної системи дистрибуції, яка проникає не лише у великі міста, а й у сільські регіони, Нестле має можливість пропонувати продукцію великій кількості споживачів. Відслідковується тенденція зростання популярності платформ електронної комерції (Rozetka, Zakaz.ua), що спричинає збільшення частки продажу продукції онлайн (Рис.2.2). Продукція не представлена в повній мірі на онлайн платформах, деякі із товарів не присутні на сайтах або їх нема в наявності . Також, співпраця із Rozetka передбачає лише оптовий продаж товарів, що обмежує кількість споживачів, яким підходить продукція.[36]



**Рис. 2.2** Динаміка продажу Nestle в каналі електронної комерції 2014-2020

Джерело: Складено автором на основі даних [36, 37, 38, 39, 40]

На фабриці «Волиньхолдинг» виготовляється продукція також для ТМ «Maggi», яка потім експортується в Польщу, країни Балтики, Німеччину, Чехію, Росію та Білорусь. Відділ логістики на фабриці займається внутрішніми перевезеннями, а також відправленнями готової продукції на склад. «Нестле Україна» є власником чотирьох складських приміщень, один склад знімається в оренду. За даними, які було отримано від компанії, запитів на готову продукцію від українського ринку та від національних ринків є досить багато та виробничі потужності не мають змогу задовільнити усі потреби ринку. Внаслідок цього, ринки, які замовляють найменші партії продуктів, можуть залишитись без свого об'єму товару, або ж отримати його невчасно. Відділ логістики в головному офісі займається міжнародними перевезеннями, покупкою та перевезеннями сировини, поставкою товарів до торгових мереж та дистриб'юторів. Власних транспортних потужностей компанія не має, а користується послугами експедиторських компаній, які шукають машини для перевезень.

Таблиця 2.15

**Ширина і глибина асортименту товарів і торгових марок  
ТОВ «Нестле Україна»**

	Кулінарія	Кондитерський відділ	Кава та напої	Дитяче харчування	Готові сніданки	Корм для тварин	Nestle professional
Глибина	ТМ Торчин	ТМ Світоч	ТМ Нескафе Класік	ТМ Гербер	ТМ Фітнес	ТМ Пуріна	Кавові машини ТМ Нескафе
	ТМ Мівіна	ТМ Кіт Кат	ТМ Нескафе голд	ТМ Нестожен	ТМ Мюслі	ТМ Гурмет	Кава ТМ Нескафе
		ТМ Натс	ТМ Нескафе 3 в 1	ТМ Нестле	ТМ Голд Флейкс	ТМ Фріскіс	
		ТМ Лайон	ТМ Кофе Мейт		ТМ Космо-старс	ТМ Дарлінг	
	ТМ Несквік	ТМ Несквік		ТМ Несквік			

Джерело: Складено автором на основі даних [36, 37, 38, 39, 40]

Розглянувши загальну картину усіх марок ТОВ «Нестле Україна», бачимо, що більшість із них – дійні корови. Такі товари характеризуються стабільними високими прибутками, що приносять в компанію, проте їх частка на ринку не зростає активно. Натомість, категорія «Зірки» вже здобула хорошу репутацію на ринку, завоювала велику відносну частку ринку та продовжує розвиватись. Зокрема, продукція ТМ «Торчин» є найбільш прибутковим сегментом серед усіх товарів компанії. –Такі категорії як салатні заправки, маринади та основи для страв, компанія почала продавати першою на ринку України. Також, Нестле викупила ТМ Новаро, яка на фабриці Техноком виробляла соєві соуси та включила їх у свій власний продуктовий портфель.

Отже, проаналізувавши таблицю (табл. 2.15) ширини та глибини асортименту, можна зробити висновок, що в товарному портфелі є дуже багато різних продуктів та категорій. Певні категорії (кетчуп, майонез) на ринку вже понад 20 років, деякі є відносно молодими (наприклад, салатна заправка на ринку із 2017 року).[41]

## **2.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле» на цільових ринках**

Для успішного функціонування як материнської, так не материнської компанії (філій, асоційованих та дочірніх компаній) необхідно регулярно оцінювати їх конкурентоспроможність. Основними цілями оцінки є: визначення сильних та слабких сторін підприємства, виявлення прихованих можливостей з метою їх удосконалення [42]. Корпорації мають багато переваг у реалізації свого конкурентного потенціалу, а саме: - доступ до ресурсів країн, в яких розташовуються материнська компанія та її підрозділи; - продовження життєвого циклу власної продукції та технологій; - уникнення певних торговельних бар'єрів за допомогою інструменту прямих іноземних інвестицій; - застосування трансфертних цін; - впровадження нововведень, фінансування НДДКР. Конкурентоспроможність є одним з головних факторів виживання та розвитку транснаціональних компанії та їх підрозділів (філій, асоційованих підприємств та дочірніх компаній) [43]. За своєю сутністю конкурентоспроможність є показником стійкості компанії на ринку та здатності задовольняти потреби споживачів краще конкурентів. В нинішніх умовах міжнародної інтеграції та розвитку науково-технічного прогресу є важливим збереження і підвищення конкурентоспроможність великих ТНК, бо завдяки великій кількості ресурсів вони здатні вижити у складних економічних умовах. Відповідно до класичної класифікації виділяють такі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компанії: (1) методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції (продуктові); (2) матричні методи; (3) методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (операційні); (4) визначення вартості бізнесу. Продуктові методи є одним з методичних підходів оцінки конкурентоспроможності промислової компанії. Вони ґрунтуються на оцінці продукції, що випускається - стійкість компанії зростає з нарощуванням конкурентоспроможності його продукції. При оцінці

конкурентоспроможності продукції використовуються методи, для яких спільним є обчислення співвідношення «ціна / якість». Матричні підходи до оцінки конкурентоспроможності опираються на існування єдиної матриці на базі якої розглядають процеси конкуренції в динаміці, визначають місця досліджуваної компанії та вибір маркетингової стратегії [44]. Сутність методики полягає у аналізі конкурентоспроможності з в контексті життєвого циклу продукції компанії. Найбільш конкурентоспроможними вважають ті компанії, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку. Розвиток матричних методів та теорії конкуренції у межах стратегічного планування вплинуло на появу функціонального підходу вивчення конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції – тобто операційних методів оцінки конкурентоспроможності промислової компанії, що засновані на ефективності діяльності в компанії кожного підрозділу [44]. Нині актуальними є методичні підходи, які об'єктивно оцінюють вартість компаній, з метою оптимізації їх вартості [44]. Таким чином є доцільним розглянути підхід, що заснований на оцінці вартості бізнесу. Розрізняють три підходи до оцінки вартості: дохідний, порівняльний та витратний [46]. Вартість компанії є показником розвитку компанії, що об'єднує показники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на ринку. Отже, оцінити конкурентоспроможність компанії можна за допомогою порівняння зміни вартості різних компаній у динаміці та можливість зіставити результати оцінки та дослідити перспективи діяльності різних компаній – оцінити їх конкурентоспроможність. На основі на теорії ефективної конкуренції (конкурентоспроможність компанії можна оцінити за такими групами складових: виробнича, фінансова, маркетингова та продуктова) та включенні вартісного показника розроблено вартісно-конкурентний підхід до управління конкурентоспроможністю. Даний підхід охоплює 5 складових із 14 показниками: виробнича складова, в якій відображається ефективність керування виробничим процесом; фінансова складова, що характеризує ефективність управління обіговими засобами в компанії; маркетингова, яка

показує дієвість збутової діяльності продукції; продуктова та вартісна, що розраховується за прийнятним методом. Кожному показнику відповідного коефіцієнту присвоєно ваговий коефіцієнт, що представлено у таблиці 2.16

Таблиця 2.16

### Оцінка конкурентоспроможності ТНК Nestlé S.A

Показник	Ваговий коефіцієнт	2017	2018	2019	2020	Відхилення
<i>Виробнича складова</i>		5,20	5,21	5,28	5,96	14,73
Витрати на одиницю продукції	0,33	0,29	0,30	0,30	0,34	15,23
Рентабельність продукції	0,17	29,42	29,54	29,93	33,90	15,23
Продуктивність праці	0,39	0,02	0,02	0,02	0,02	4,57
Фондовіддача	0,11	0,82	0,77	0,77	0,71	-13,04
<i>Фінансова складова</i>		0,46	0,56	0,50	0,51	10,88
Коефіцієнт автономії	0,31	0,81	0,89	0,93	0,88	8,83
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,21	0,50	0,88	0,74	0,70	40,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,21	0,21	0,10	0,18	-15,73
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,12	0,22	0,22	0,18	0,19	-11,42
<i>Маркетингова складова</i>		5,96	6,07	6,07	6,23	4,51
Рентабельність продажу	0,32	14,87	15,15	15,03	15,00	0,86
Коефіцієнт надмірної завантаженості готовою продукцією	0,17	0,99	0,95	1,01	1,02	3,03
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,23	2,11	2,16	2,18	3,00	42,18
Коефіцієнт ефективності реклами та способів стимулювання збуту	0,28	1,95	2,00	2,08	2,02	3,32
<i>Продуктова складова</i>		11,12	11,03		11,09	-0,27
<i>Вартісна складова</i>		249,00	251,03	255,22	257,94	3,59
<b>Коефіцієнт конкурентоспроможності</b>		<b>37,96</b>	<b>37,96</b>	<b>38,51</b>	<b>39,00</b>	<b>3,53</b>

Джерело: Складено автором на основі даних [28, 29, 30, 31]

Отже, в цілому конкурентоспроможність компанії за розглянуті роки зросла на 3,53%, на що вплинуло зростання виробничої на 14,73%, маркетингової на 4,51%, фінансової на 10,88% та вартісної на 3,59% складових. Проте також спостерігалось зниження продуктової складової на 0,27%, на що вплинуло зниження усіх показників. Одним з важливих етапів управління конкурентоспроможністю є прогнозування

конкуреноспроможності, бо в сучасному конкурентному середовищі боротьби за прихильність споживача, враховуючи її гостроту та масштабність, перевагу має та компанія, яка регулярно аналізує власну конкуреноспроможність з метою утримання позицій на ринку. Основними етапами прогнозування є: визначення складових конкуреноспроможності, їх показників (таблиця 2.17); розрахунок показників, обчислення значень складових; визначення коефіцієнта конкуреноспроможності.

Таблиця 2.17

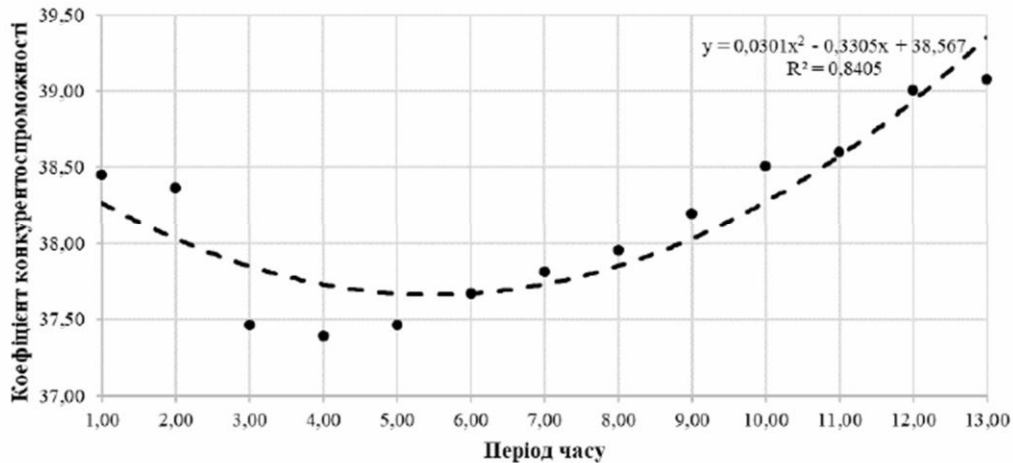
### Вихідні дані для прогнозу на основі розрахунків

t	Період часу	Коефіцієнт конкуреноспроможності	Складові				
			Виробнича	Фінансова	Маркетингова	Продуктова	Вартісна
1	1 півр 2015	38,45	5,20	0,57	5,88	11,07	255,03
2	2 півр 2015	38,36	5,21	0,63	6,11	11,05	253,92
3	1 півр 2016	37,46	5,05	0,58	6,02	11,13	247,22
4	2 півр 2016	37,39	5,54	0,59	6,10	11,11	246,03
5	1 півр 2017	37,47	5,45	0,54	6,02	11,09	246,95
6	2 півр 2017	37,67	5,20	0,46	5,96	11,12	249,00
7	1 півр 2018	37,81	5,24	0,46	6,00	11,01	250,17
8	2 півр 2018	37,96	5,21	0,56	6,07	11,03	251,03
9	1 півр 2019	38,19	5,28	0,51	6,09	11,06	252,78
10	2 півр 2019	38,51	5,28	0,50	6,07	11,06	255,22
11	1 півр 2020	38,60	4,71	0,47	6,24	11,08	256,33
12	2 півр 2020	39,00	5,96	0,51	6,23	11,09	257,94
13	1 півр 2021	39,08	5,81	0,47	6,12	11,15	258,77

Джерело: Складено автором на основі даних [28, 29, 30, 31]

Механізмом визначено, що першим етапом прогнозування конкуреноспроможності ТНК є побудова кореляційного поля та лінії тренду.

Отже, на основі розрахунків у середовищі MS Excel, була обрана квадратична функція з найвищим коефіцієнтом детермінації (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Кореляційне поле коефіцієнтів конкурентоспроможності в залежності від часу**

Джерело: Складено автором на основі даних [28, 29, 30, 31]

Другим етапом є прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможності (таблиця 6). Для розрахунку прогнозу використовується формула поліноміального тренду:

$$\text{Коеф. Конкурентоспроможності} = 0,0301 * t - 0,3305 * t + 38,567 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.18

### Прогнозні значення коефіцієнту конкурентоспроможності

t	Період часу	Коефіцієнт конкурентоспроможності
14	2 півр 2020	39,84
15	1 півр 2021	40,38
16	2 півр 2021	40,98

Джерело: Складено автором

Отже, згідно з розрахунками коефіцієнт конкурентоспроможності зростатиме. Третім етапом прогнозування є визначення частки складових у загальному коефіцієнті конкурентоспроможності (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19

### Розрахунок складових коефіцієнтів для прогнозу

t	Період часу	Складові				
		Виробнича	Фінансова	Маркетингова	Продуктова	Вартісна
1	1 півр 2015	0,14	0,01	0,15	0,29	6,63
2	2 півр 2015	0,14	0,02	0,16	0,29	6,62
3	1 півр 2016	0,13	0,02	0,16	0,30	6,60
4	2 півр 2016	0,15	0,02	0,16	0,30	6,58
5	1 півр 2017	0,15	0,01	0,16	0,30	6,59
6	2 півр 2017	0,14	0,01	0,16	0,30	6,61

7	1 півр 2018	0,14	0,01	0,16	0,29	6,62
8	2 півр 2018	0,14	0,01	0,16	0,29	6,61
9	1 півр 2019	0,14	0,01	0,16	0,29	6,62
10	2 півр 2019	0,14	0,01	0,16	0,29	6,63
11	1 півр 2020	0,12	0,01	0,16	0,29	6,64
12	2 півр 2020	0,15	0,01	0,16	0,28	6,61
13	1 півр 2021	0,15	0,01	0,16	0,29	6,62
	Середнє	0,14	0,01	0,16	0,29	6,61

Джерело: Складено автором

Отже, частка показників у коефіцієнті конкурентоспроможності становить: виробнича – 0,14, фінансова – 0,1, маркетингова – 0,16, продуктова – 0,29 та вартісна – 6,61. На основі проведених розрахунків за таблицею 7 отримано такий прогноз.

Таблиця 2.20

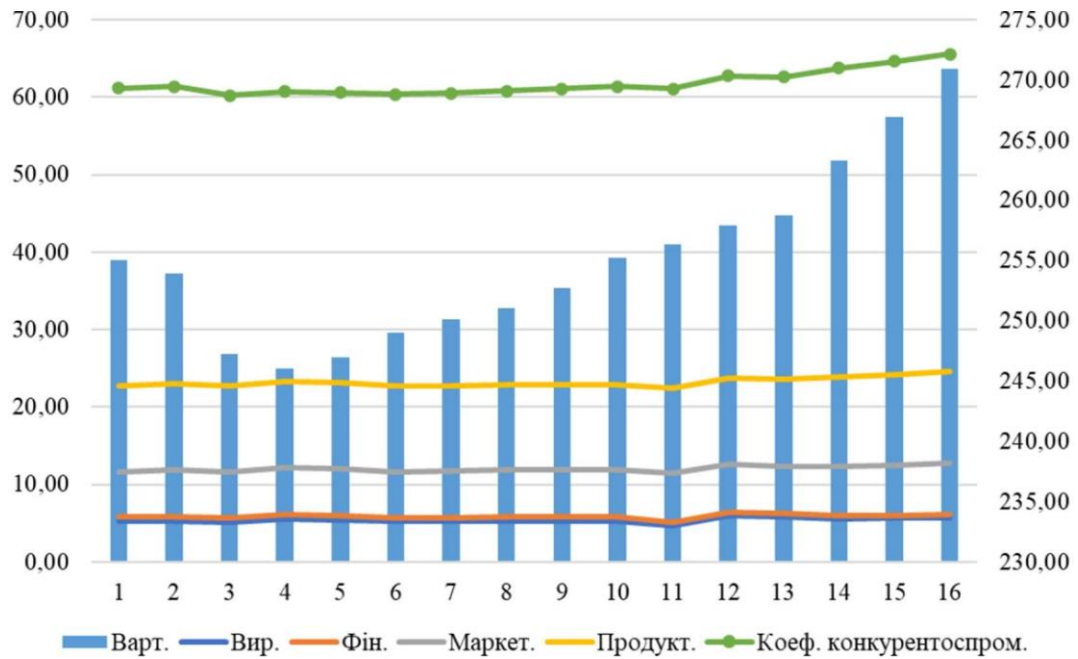
### Розрахунок складових коефіцієнту конкурентоспроможності

t	Період часу	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Складові				
			Виробнича	Фінансова	Маркетингова	Продуктова	Вартісна
1	2 півр 2020	39,84	5,58	0,40	6,37	11,55	263,34
2	1 півр 2021	40,38	5,65	0,40	6,46	11,71	266,93
3	2 півр 2021	40,98	5,74	0,41	6,56	11,89	270,91

Джерело: Складено автором

Для оцінки динаміки конкурентоспроможності за вартісно-конкурентним методом побудовано графік (рис. 2.4).

Досліджуваний бізнес функціонує у двох напрямках: кулінарні та кавові рішення. Кулінарні рішення представлені категоріями: холодні соуси та десертна категорія. Другим напрямом є комплексні кавові рішення. Комплексними вони називаються через те, що клієнт отримує не тільки продукцію у вигляді пачки кави, а й має можливість орендувати кавовий апарат, купити всі необхідні кавові аксесуари та скористатися маркетинговою підтримкою, яка включає в себе брендинг торгової точки (якщо точка знаходиться на вулиці), оренда тумб, диспенсерів для стаканчиків, посуду тощо. Другою причиною чому рішення є комплексними – це сервіс та технічна підтримка (Safe Care).



**Рис. 2.4 Динаміка коефіцієнту конкурентоспроможності та його складових**

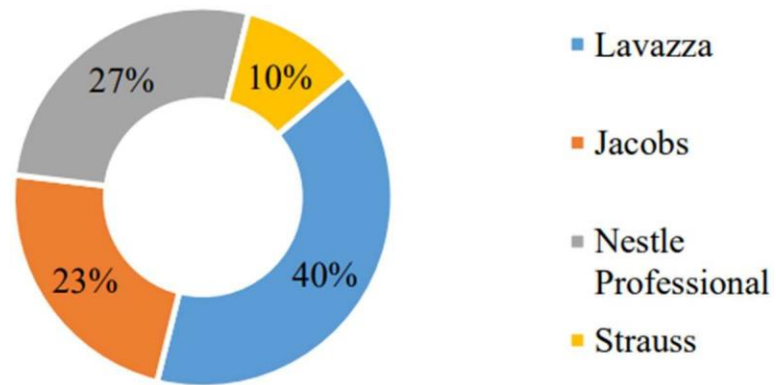
Джерело: Складено автором

Спеціаліст із підтримки продажів розробляє варіанти кавових рішень залежно від потреб та бюджету клієнта, технолог двічі в місяць приїжджає для аудиту випитих чашок кави та перевірки справності апарату. Nestle Professional працює із бізнесами різного профілю: офіси, бізнес-центри, заправки, ресторани, ресторани швидкого харчування, готелі, кафе, магазини, супермаркети, виробництва, школи, ВУЗи, лікарні, аеропорти, вокзали. Парк кавових апаратів в основному можна поділити на три частини за призначенням. Це професійні кавові машини, побутові кавові машини та вендингові кавові апарати. Перші використовуються більше у місцях громадського харчування, другі – в офісах та точках з великим потоком людей, треті – у холах бізнес-центрів, супермаркетах, аеропортах, вокзалах тощо. Перевагами кавових машин є: швидке приготування напою, широкий унікальний асортимент напоїв на основі кави, індивідуальний брендинг кавових апаратів, якість та гарантія ефективної роботи обладнання, приготування напоїв як з розчинної, так і з зернової кави, приготування білої чашки кави на основі як сухого, так і мокрого молока тощо. Серед продуктового портфоліо Nestle Professional [31]: - зернова кава: Buondi Gold Buondi Prestige

(80% арабіки; 20% робусти), Buondi Perfetto (60% арабіки); - розчинна кава: Nescafe Alegria Intense, Nescafe Espresso;

- кавові мікси: Nescafe Alegria Caramelccino, Nescafe Alegria.Саруццино-Vanilla; - сухе молоко: Nescafe Alegria Skimmed Milk Powder; - какао: Nescafe Alegria Cocola Powder. Кава залишається найбільшою та найпопулярнішою областю гарячих напоїв, яка споживається більшістю дорослого населення країни. За даними TNS MMI Ukraine, досліджуючи населення України віком від 12 до 65 років та яке проживає у містах з чисельністю більше 50 000 людей, виявлено, що 77% людей споживають каву. 44% становлять жінки віком від 18 до 55 років, з яких 27% жінки віком від 25 до 45 років. Щодо самих жінок вікової групи 25-45 років, то вони становлять 24% усього населення. У 2018–2020 роках імпорту кави в Україну зріс на 28% порівняно із середнім показником, і у 2020 році склав 29,7 тис. тонн (на 12% вище, ніж у 2013 році). При цьому, у період 2017–2020 років відмічалось суттєве (понад 40%) зменшення митної вартості ввезеної до України кави. А кореляція між обсягами імпорту кави та середньою митною вартістю є помірною ( $r=0,42$ ). Показник кореляції, зафіксованої між обсягами імпорту кави та зміною реальних наявних доходів населення є слабким ( $r= - 0,26$ ), а також оберненим. Тобто зниження реальних наявних доходів населення не є приводом для відмови від споживання кави [31]. Провівши аналіз ринку, визначено його основних гравців: Jacobs, Lavazza, Strauss, Tchibo, Kava zi Lvova, Videnska Kava, Fes, Galca, Orimi Trade, Gustav Paulig та інші. Основними конкурентами кави Nestle Professional, виходячи із специфіки споживання кави поза домом, є Jacobs, Lavazza і Strauss (Ambassador), долю на ринку яких подано на рисунку нижче.

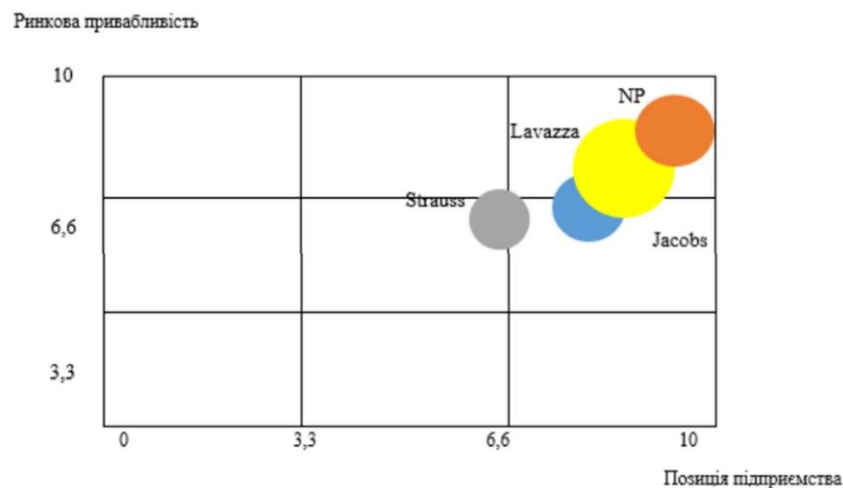
Побудуємо матрицю «позиція підприємства/привабливість ринку» для аналізу конкурентних переваг. На замовлення підприємства експертом виступила незалежна дослідницька компанія IPSOS (Дод.Д).



**Рис. 2.5 Доля компанії-основних гравців ринку у натуральному вираженні в Україні в 2020 році**

Джерело: Складено автором

Отримані сумарні показники ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємства у відношенні всіх підприємства є на рис. 2.6., з якого можна зробити висновок, три підприємства знаходяться у зоні «переможець», а підприємство Strauss займає середнє положення по двох факторах. По відношенню до конкурентів у підприємства Nestle Professional - сильна конкурента позиція. Підприємству необхідно розвиватися та закріплювати свої позиції. Стратегічна рекомендація – інтенсивний ріст з орієнтиром на майбутні прибутки.



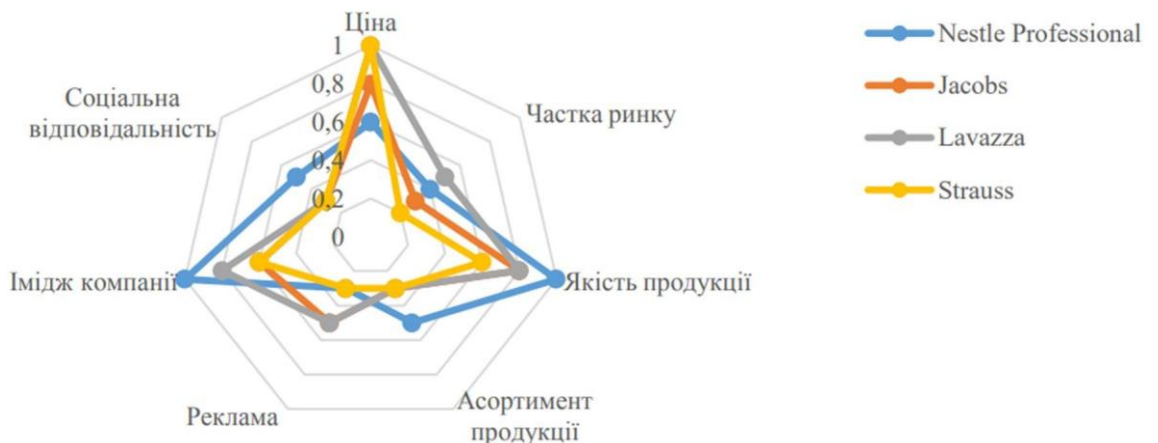
**Рис. 2.6 Позиції підприємств на ринку кавових рішень**

Джерело: Складено автором

Ми можемо побудувати матрицю конкурентного профілю компанії Nestle Professional та її головних конкурентів за рейтинговою оцінкою експертів Nielsen та експертів з Євромоніторингу (Дод. Е). Отже, Nestle

Professional за загальною оцінкою серед своїх конкурентів – лідер на ринку кавових рішень, і отримав максимальну оцінку серед інших (4,3). Розглядаючи дану матрицю, можна сказати, що варто підвищувати такі фактори конкурентоспроможності, як: частка ринку, ціна та реклама – необхідно їх оптимізація для українського ринку.

Після проведених досліджень можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємства. Як вісім ключових чинників успіху були вибрані: доля ринку; рівень цін; якість товару; асортимент; кваліфікація персоналу; система управління підприємством; фінансовий стан; прибутковість. Представлена схема наочно демонструє конкурентні переваги компанії Nestle Professional перед іншими підприємствами на рис. 2.7 у багатокутнику конкурентоспроможності.



**Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності лідерів кавових рішень**

Джерело: Складено автором

З рисунку видно, що Nestle Professional має переваги у іміджу, якості, асортименті та соціальній відповідальності, проте необхідно досягти позицій лідера і у рекламі та частці ринку. Згідно конкурентної карти лідерів ринку кавових рішень компанія є лідером, проте поділяє свою першість із Lavazza. Проаналізувавши гравців ринку кавових рішень можна зробити висновок, що у Nestle Professional є всі шанси стати однозначним лідером. Для цього необхідно визначити стратегічні канали розвитку та вкладати кошти у маркетингову підтримку для збільшення пізнаваності бренду.

## Висновки до розділу 2

Однією з тенденцій в галузі харчової промисловості є поступове нарощування потоків інвестицій на фінансування операцій по злиттю та поглинанню. Серед інших тенденцій функціонування корпорацій харчової промисловості можна виокремити впровадження ініціатив, що спрямовані на досягнення сталого розвитку (в його екологічній, економічній та соціальній складових). На діяльність ТНК матимуть вплив зміна структури споживання, зростання попиту на продукти харчування, боротьба з зайвими витратами виробництва, досягнення збалансованості харчування, зниження рівня продовольчої забезпеченості в окремих регіонах через зміну кліматичних умов, підвищення ролі біотехнологій як джерела інновацій та інші.

На ринку України представлені афіліати багатьох ТНК, що функціонують у різних підгалузях харчової промисловості: виробництві готових до споживання харчових продуктів, напоїв, агропромисловості, виробництві молочних продуктів, тютюнових виробів тощо. Група ТНК складає лише 1,1% від загальної кількості підприємств, проте генерує 53,5% продукції і 64% доданої вартості харчової промисловості (у 2020 році), забезпечує 21% зайнятості харчовій промисловості (у 2019 році). Попри нестабільне економічне та політичне середовище, ТНК покращують власні фінансові показники діяльності (особливо завдяки інтенсифікації експортної діяльності).

Макро- та мікросередовище безпосередньо впливає на характер діяльності ТНК харчової промисловості на ринку України. Окрім вищезазначених, маркетингові загрози становлять такі фактори, як недостатній рівень деталізації норм законодавства, що регулює інноваційну діяльність ТНК в Україні; недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю продуктів харчування; девальвація національної валюти; скорочення рівня споживання; високі ставки оподаткування; низькі

темпи НТП в Україні; незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні тощо.

Макросередовище створює і маркетингові можливості, серед яких впровадження обов'язкового маркування продукції; зобов'язання компаній впроваджувати та дотримуватися принципів НАССР у виробництві продуктів харчування; високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту; відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості; високий рівень патентного захисту; порівняно низька вартість оплати праці та забезпеченість кадрами; довіра до крупних виробників з боку населення; спрямованість на більш здоровий спосіб життя; високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів; розширення мережі Інтернет, покращення технологій зв'язку; зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики; забезпеченість ресурсами; вигідне географічне розташування; забезпеченість енергоносіями, можливість використовувати альтернативні джерела та інші.

Різноманіття товарних категорій, які виробляє та реалізує ТНК харчової промисловості, визначає і значну кількість та структуру цільових аудиторій, і впливає на застосування різних маркетингових стратегій.

### РОЗДІЛ 3.

## ПРОГНОЗ ТА ОЦІНКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "НЕСТЛЕ УКРАЇНА"

### 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності експортної продукції ТОВ «Нестле»

Конкурентна стратегія компанії Нестле у світовому масштабі носить активний наступальний характер, охоплює більшість напрямків бізнесу компанії та ґрунтується на інноваційному підході до виробництва, проте функціонування ТОВ «Нестле Україна» на національному ринку характеризується відносно низьким рівнем інноваційності.

Це пояснюється особливостями історичного становлення компанії на українському ринку. Операційна діяльність компанії на ринку України розпочалася у 1998 році з придбання акцій кондитерської фабрики «Світоч» (виробництво кондитерських виробів та фасування розчинної кави у стіках). Згодом ТОВ «Нестле Україна» набула прав власності на виробничі потужності фабрик «Техноком» (лапша, вермішель швидкого приготування, спеції) та «Волиньхолдінг» (кулінарія, холодні соуси). Завдяки цьому саме кулінарія, кондитерські вироби та напої є ключовими напрямками бізнесу в Україні, розвиток яких регулюється національним ринком. Стратегії розвитку інших трьох напрямків – дитяче харчування, корми для тварин та Nestlé Professional (харчові рішення для HoReCa) – регулюються на глобальному рівні, а продукція – імпортується. Враховуючи особливості ведення бізнесу на національному ринку, інноваційна діяльність ТОВ «Нестле Україна» охоплює продуктові, маркетингові та організаційні інновації.

Для того, щоб обґрунтувати доцільність інвестування в інноваційну діяльність ТОВ «Нестле Україна» на національному ринку, скористаємося

методом економетричного моделювання. В якості залежної змінної оберемо обсяг продажів у млн. грн., а в якості регресорів (чинників, що впливають на залежну змінну) використаємо витрати на розробки та дослідження, обсяг експортованої продукції, обсяг сплачених податків, курси валют долара та євро. Мета такого дослідження полягає у тому, щоб довести вплив збільшення витрат на фінансування розробок та досліджень на продажі компанії.

В якості основи для побудови моделі використано квартальні дані, з 1 кварталу 2014 року по 4 квартал 2020 року (всього 28 періодів). При побудові моделі були використані такі позначення: *Volume\_of\_sales mln\_UAH* – обсяг продажів компанії у млн. грн., *Revenue mln\_UAH* – прибуток компанії, млн. грн., *Volume\_of\_export mln\_UAH* – обсяг експортованої продукції, млн. грн., *R&D\_costs mln\_UAH* – витрати на розробки та дослідження, млн. грн., *Taxes\_paid mln\_UAH* – обсяг податкових зобов'язань, млн. грн., *Rate\_of\_exchange\_EUR* – курс гривні до євро, *Rate\_of\_exchange\_USD* – курс гривні до долара. Згідно проведеного кореляційного аналізу, змінні мають досить сильний зв'язок між собою (рис. 3.1) та можуть бути використані для аналізу.

	<i>Volume_of_sales mln_UAH</i>	<i>Revenue mln_UAH</i>	<i>Volume_of_export mln_UAH</i>	<i>R&amp;D_costs mln_UAH</i>	<i>Taxes_paid mln_UAH</i>	<i>Rate_of_exchange EUR</i>	<i>Rate_of_exchange USD</i>
<i>Volume_of_sales mln_UAH</i>	1	0,962054505	0,92948565	0,888583	0,997932	0,824669	0,833715
<i>Revenue mln_UAH</i>	0,96205451	1	0,96121465	0,892624	0,965523	0,874833	0,864589
<i>Volume_of_export mln_UAH</i>	0,92948565	0,96121465	1	0,829794	0,933527	0,940532	0,93658
<i>R&amp;D_costs mln_UAH</i>	0,88858288	0,89262384	0,82979435	1	0,886375	0,657231	0,644558
<i>Taxes_paid mln_UAH</i>	0,99793238	0,965523436	0,93352713	0,886375	1	0,835254	0,842213
<i>Rate_of_exchange EUR</i>	0,82466892	0,874832657	0,94053165	0,657231	0,835254	1	0,992393
<i>Rate_of_exchange USD</i>	0,83371533	0,864588983	0,93657993	0,644558	0,842213	0,992393	1

**Рис. 3.1. Кореляційний зв'язок між факторами моделі**

Джерело: Складено автором

За допомогою пакету Gretl проведемо дослідження рядів та побудуємо економетричну модель. Оберемо в якості залежної змінної показник обсягу продажів. Параметр має сильний взаємозв'язок з показниками обсягу прибутку, обсягу експорту продукції, витратами на розробки та дослідження,

обсягом податків, курсами валют (гривні по відношенню до долару та євро). Ці показники, окрім обсягу прибутку (бо є протилежна залежність), варто обрати в якості регресорів до ряду обсягу продажів.

Проведена перевірка на стаціонарність довела необхідність використання других різниць вищезазначених змінних, щоб позбутися нестационарності, та необхідність виключення з моделі ряду курсу валют (гривня до долару).

Отримана модель має вигляд  $d\_d\_Volume\_of\_sales\_mln\_UAH = -0,996 + 1,42 * d\_d\_Volume\_of\_export\_mln\_UAH + 6,10 * d\_d\_RD\_costs\_mln\_UAH + 24,7 * d\_d\_Taxes\_paid\_mln\_UAH - 12,3 * d\_d\_Rate\_of\_exchange\_EUR$  (табл 3.1).

Таблиця 3.1

### Економетрична модель залежності обсягів продажів

	Коефіцієнт	Ст. ошибка	t-статистика	P-значеніє	
const	-0,995918	6,58844	-0,1512	0,8813	
d_d_Volume_of_export_mln_UAH	1,41972	0,467648	3,0359	0,0063	***
d_d_RD_costs_mln_UAH	6,10848	2,84302	2,1486	0,0435	**
d_d_Taxes_paid_mln_UAH	24,6728	1,45777	16,9250	<0,0001	***
d_d_Rate_of_exchange_EUR	-12,3312	4,61905	-2,6697	0,0143	**
Среднее зав. перемен	-0,726923		Ст. откл. зав. перемен		307,3428
Сумма кв. остатков	23649,08		Ст. ошибка модели		33,55811
R-квадрат	0,989986		Испр. R-квадрат		0,988078
F(4, 21)	518,9911		P-значеніє (F)		1,16e-20
Лог. правдоподобіє	-125,4612		Крит. Акаике		260,9224
Крит. Шварца	267,2128		Крит. Хеннана-Куинна		262,7338
Параметр rho	-0,367055		Стат. Дарбина-Вотсона		2,721043

Джерело: Складено автором на основі даних

Модель значуща:  $F(4, 21) = 518,9911$ ,  $P\text{-value}(F) = 1,16e-20$  (набагато менше від стандартного 0,05). Рівень надійності моделі 0,95, рівень похибки – 0,05. Модель високої якості (R-квадрат = 0,989986). Показник  $d\_d\_Volume\_of\_export\_mln\_UAH$  (прискорення зростання обсягів експорту продукції) значущий за рівня надійності 95% та 99% ( $p\text{-value} = 0,0063$ ). Показник  $d\_d\_RD\_costs\_mln\_UAH$  (прискорення зростання обсягу витрат на

розробки та дослідження) значущий за рівня похибки 0,05, проте незначущий за рівня похибки 0,01 ( $p\text{-value} = 0,0435$ ). Показник  $d\_d\_Taxes\_paid\_mln\_UAH$  (прискорення зростання обсягу податків) значущий ( $p\text{-value} < 0,0001$ ). Показник  $d\_d\_Rate\_of\_exchange\_EUR$  (прискорення зростання курсу гривні відносно євро) значущий за рівня похибки 0,05, проте незначущий за рівня похибки 0,01 ( $p\text{-value} = 0,0143$ ).

Показники прискорення зростання обсягів експорту продукції та прискорення зростання обсягу витрат на розробки та дослідження чинять вплив на прискорення зростання обсягів продажів. Показник прискорення зростання курсу гривні відносно євро чинить вплив на обсягів продажів при вираженні їх у гривневому еквіваленті, а прискорення зростання податків, навпаки, є залежним від зростання обсягу продажів.

Значення коефіцієнту для показника прискорення зростання обсягів експорту дорівнює 1,41972. Це означає, що прискорення зростання обсягів експортованої продукції на 1 одиницю викличе прискорення зростання обсягів продажів на 1,41972 одиницю. Прискорення зростання витрат на розробки та дослідження на 1 одиницю викличе прискорення зростання обсягів продажів на 6,10848 одиниць, девальвація гривні на 1 одиницю викличе скорочення обсягів продажів на 12,3312 одиниць.

Побудована модель була також перевірена на стійкість, гетероскедастичність, нормальність розподілу збурень та автокореляцію; за всіма параметрами модель є адекватною.

За допомогою даної моделі можливо також здійснити прогнозування на майбутні періоди. Наприклад, за даними моделі, протягом 2021 року відбудеться скорочення зростання обсягів продажів на 3,3 млн грн. в рік в середньому, якщо зміна регресорів відбуватиметься аналогічно існуючим трендам.

Таким чином, використовуючи метод економетричного моделювання та наявні історичні дані за 2014-2020 роки з обсягу продажів та витрат на розробки та дослідження, можна зробити висновок, що ці змінні знаходяться

у прямій залежності між собою. Зростання обсягів продажів (як на національному, так і на іноземних ринках) можливе за умови інтенсифікації інноваційної діяльності ТОВ «Нестле Україна».

Інноваційна стратегія Nestlé в глобальному масштабі спрямована на інноваційне лідерство, проте на українському ринку вона в останні роки (2019-2020 рр.) набуває рис стратегії диференціації продуктів, помірно наступальної стратегії, передбачає більш ефективне використання наявного потенціалу, його поступове нарощування з метою покращення показників економічної діяльності і одночасно – уникнення можливих ризиків діяльності. Це є наслідком впливу макроекономічних факторів (особливо дестабілізації політичної, геополітичної обстановки, девальвації національної валюти та інших вагомих чинників). При цьому у ключових напрямках бізнесу (кулінарія, кондитерські вироби, напої) компанія використовує стратегію цінового лідерства, що є можливим за рахунок економії на масштабі виробництва та раціоналізації виробничих процесів (наприклад, впровадження нових виробничих схем з метою скорочення часу на перебудову ліній). Оскільки експортна діяльність має вагомий вплив на загальний обсяг продажів, а ще більший – на прибуток (оскільки зовнішньоекономічні операції здійснюються в міжнародній валюті), значна увага при розробці та впровадженні інноваційної стратегії має приділятися саме даній складовій.

Розглянемо особливості формування інноваційної стратегії ТОВ «Нестле Україна». Побудова інноваційної стратегії здійснюється після формування загальнокорпоративної стратегії та стратегії функціонування Нестле на національному ринку зокрема. Наразі при формуванні інноваційної стратегії застосовується інструментальний підхід, який передбачає встановлення цілей, а потім – визначення інструментів їх досягнення. Стратегія в такому випадку виявляється планом досягнення цілей. Цілі встановлюються на глобальному рівні, потім делегується керівництву зони ЕМЕНА, далі – висвітлюються на рівні Ради директорів, а потім делегуються вниз по службовій ієрархії. З метою підвищення ефективності та гнучкості

формування такої стратегії доцільно здійснювати за процесним підходом – на основі визначення інноваційного потенціалу компанії на національному ринку, врахування факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, аналізу внутрішніх взаємозв'язків.

Значний вплив на побудову інноваційної стратегії мають чинники зовнішнього макро- та мікросередовища. Стримуючий характер носять такі фактори, як недостатній рівень деталізації норм законодавства, що регулює інноваційну діяльність ТНК в Україні; недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю продуктів харчування; недосконалість державного механізму захисту прав інтелектуальної власності; політична та геополітична нестабільність; девальвація національної валюти; зниження рівня купівельної спроможності населення; скорочення рівня споживання; високі ставки оподаткування; низькі темпи НТП в Україні; незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні та інші. При цьому, чинниками позитивного впливу (або маркетинговими можливостями) є впровадження обов'язкового маркування продукції; високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту; відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості; високий рівень патентного захисту; порівняно низька вартість оплати праці та забезпеченість кадрами; тенденція спрямованості на здоровий спосіб життя; високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів; зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики; забезпеченість ресурсами; вигідне географічне розташування; забезпеченість енергоносіями, можливість використовувати альтернативні джерела тощо.

Щодо мікросередовища, цільова аудиторія ТОВ «Нестле Україна» є досить широкою, оскільки портфель компанії включає бренди, під якими виробляються кулінарні та кондитерські вироби, дитяче харчування, корм для тварин та кава. Крім того, експорт продукції як на IMS (Inter Market Supply), тобто між афілійованими компаніями, так і дистриб'юторам закордоном викликає необхідність побудови різних маркетингових стратегій для різних

цільових аудиторій. Наприклад, реалізація холодних соусів у роздрібних мережах та у каналі HoReCa буде здійснюватися шляхом застосування різних інструментів маркетингу, а сама продукція буде, як мінімум, мати різну кінцеву упаковку. Через це розвиток кожного напрямку бізнесу Нестле в Україні відбувається за специфічних для нього умов. Через зміну тенденцій у споживанні, спрямованість на здоровий спосіб життя, існування споживчих переваг тощо ТНК активізує інноваційну діяльність з метою пошуку та використання нових інструментів задоволення існуючих або формування нових потреб споживачів.

При реалізації продуктових інновацій в рамках експортних проєктів, лідером відповідного проєкту виступає команда маркетингологів приймаючого ринку. Вона формує маркетингову стратегію і впливає на процес розробки, вдосконалення, зміни, виробництва та реалізації продукції. Через різноманіття товарних груп, каналів просування та навіть ринків збуту маркетингові стратегії для багатьох напрямків будуть значно відрізнятися. Це також підтверджує, що команда маркетингу та продажів – це основний актив компанії, робоча сила, що складає більше, ніж 80% від загального штату співробітників.

Конкуренти – фактор мікросередовища, що чинить значний вплив на інноваційну діяльність ТНК. Нестле, яка в цілому є світовим лідером з виробництва продуктів, готових до споживання, в певних товарних категоріях та на деяких ринках (особливо іноземних для України) поступається лідерством (наприклад, через цінову стратегію) іншим, значно меншим за розміром компаніям. Оскільки експортувати дистриб'юторам за корпоративною політикою Нестле можна лише локальні бренди (тобто продукцію під торговими марками «Торчин», «Світоч» та «Мівіна»), це значно знижує можливість для інтенсифікації та нарощування експортного потенціалу, обсягів виробництва і, відповідно, конкурентоспроможності. Даний чинник стримує інноваційну діяльність через недоцільність витрат на реалізацію таких проєктів. Найближчими конкурентами Nestlé виступають

Монделіс, Данон, Чумак, Рошен та інші. Аналіз конкурентоспроможності (експертний метод, основні показники: якість продукції, широта асортименту, обсяги продажів, частка ринку, ступінь впровадження розробок та досліджень, рівень лояльності споживачів, імідж бренду, диверсифікація напрямків діяльності, потужність промислової бази, стабільність попиту на продукцію) дозволяє зробити висновок про загальне лідерство компанії на національному ринку [87], [88], [89]. При цьому лояльність споживачів, імідж марок компанії є досить сильними для кожного з конкурентів. При побудові багатокутника конкурентоспроможності площа останнього для Нестле є більшою за площі фігур конкурентів, що свідчить про найвищий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних компаній.

Група постачальників є вагомим фактором впливу на інноваційну діяльність ТОВ «Нестле Україна». По-перше, відповідальний вибір постачальників безпосередньо впливає на якість та собівартість продукції, імідж та репутацію компанії. Наприклад, співпраця з ненадійним постачальником може викликати затримку у реалізації інноваційного проекту через те, що сировина може не пройти внутрішній чи зовнішній контроль якості та бути заблокованою. Використання сировини без ГМО та домішок, відсутність протипоказань за мікробіологічним контролем, відповідність сировини характеристикам органічної дають можливість будувати на цьому комунікаційні звернення до споживачів. Сировина українського походження часто не відповідає умовам вирощування або зберігання, не проходить контроль якості і не може бути застосована при виробництві продукції ТОВ «Нестле Україна». Через це компанія співпрацює з іноземними постачальниками, одночасно піклуючись про безпеку продукції для споживача й ускладнюючи та підвищуючи ризик процесу доставки, розмитнення сировини і реалізації інноваційних проектів та регулярного виробництва. По-друге, одним зі стратегічних напрямків діяльності компанії на національному ринку є підвищення впливу ініціатив CSV (Creating Shared Values) на суспільство, що планується досягти шляхом впровадження програм

підтримки постачальників. Наприклад, впровадження програми «Господар» (а у 2021 році – «Господар+») з метою підтримки розвитку сільського господарства дозволяє постачальникам використовувати нові технології у виробництві, покращувати принципи контролю якості і безпеки, збільшувати продуктивність господарств (наприклад, завдяки розповсюдженню для них особливим чином оброблених високоврожайних саженців).

Вплив посередників або контактних аудиторій (за виключенням державних органів) не є досить суттєвим для відчутного впливу на формування інноваційної стратегії. При цьому державні органи шляхом використання різноманітних інструментів (податкових пільг, фінансування інноваційних проектів, застосуванням нормативно-правових норм тощо) можуть як стимулювати, так і стримувати інноваційну діяльність ТНК.

Згідно проведеного дослідження факторів макросередовища, з метою стимулювання інноваційної діяльності в Україні як в галузі харчової промисловості загалом, так і ТОВ «Нестле Україна» доцільно провести системні державні зміни за такими напрямками, як:

- 1) гармонізація вимог України та ЄС до технічних характеристик сировини, продукції, упаковки, виробничих потужностей та маркування продукції;
- 2) запровадження чітких критеріїв віднесення продукції до органічної, створення відповідної комісії з оцінки;
- 3) регулярний перегляд та оновлення стратегічних та середньострокових пріоритетів інноваційної діяльності;
- 4) чітке визначення галузевих та регіональних пріоритетів розвитку вітчизняної економіки;
- 5) спрощення та прискорення процедури набуття прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- 6) збільшення обсягу фінансування в науку та науково-технічну діяльність;
- 7) зменшення податкового навантаження на бізнес;

8) кредитна підтримка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, шляхом компенсації (повної або часткової) відсотку по кредитах, безвідсоткового кредитування чи надання державних гарантій;

9) впровадження механізму часткового відшкодування витрат на оновлення основних фондів;

10) використання механізму податкових пільг для підприємств, які впроваджують проекти з використання альтернативних джерел енергії;

11) запровадження механізмів попередження та посилення відповідальності за промислове шпигунство на законодавчому рівні;

12) реструктуризація, «оздоровлення» інноваційної інфраструктури.

Зовнішнє середовище створює достатньо маркетингових загроз для інтенсифікації інноваційної діяльності ТОВ «Нестле Україна», що перешкоджає її ефективному розвитку навіть з врахуванням існуючих маркетингових можливостей. Подоланню факторів негативного впливу мають бути присвячені зусилля як держави, так і всіх підрозділів підприємства, які залучені до сфери інноваційної діяльності, розробки, впровадження, підтримки інноваційних проектів.

При формуванні інноваційної стратегії варто також оцінити інноваційний потенціал ТНК, який є мірою того, наскільки підприємство здатне досягати поставлених цілей, мірою готовності до реалізації інноваційної стратегії та можливості своєчасно реагувати на зміну зовнішнього середовища. Інноваційний потенціал ТОВ «Нестле Україна» можна оцінити за методом експертних оцінок (матриця експертних оцінок представлена у Додатку 3; оцінка критеріїв здійснена за бальною шкалою, де відповідь «Так» дорівнює 1 балу, відповідь «Частково» - 0,5 б.; відповідь «Ні» - 0 б.). Експертами в даному випадку виступають працівники ТОВ «Нестле Україна» з різних відділів, які певним чином мають відношення до виробництва та інноваційних процесів у компанії: менеджерів з впровадження та запуску проектів, технічного, юридичного відділів, відділу імпорту та експорту, маркетингу та продажів. Опитування 10 експертів проведене за 22

показниками, оцінено середнє значення для кожного показника, розраховано дисперсію та коефіцієнт варіації. Останнє необхідно для того, щоб з'ясувати ступінь узгодженості думок експертів. За кожним показником значення коефіцієнту варіації не повинно перевищувати 33,3%. В такому випадку оцінки можна вважати валідними, а результат дослідження – задовільним. В даному випадку нульовий коефіцієнт варіації притаманний таким пунктам, як підтримці компанією основної діяльності на світовому ринку, перевищенню обсягу виручки від продажів над показником конкурентів, діяльності у сфері пошуку нових інноваційних ідей, переконанню, що витрати на НДДКР для компанії є інвестиціями, підтвердженню існування у компанії груп (формальних або неформальних), що займаються реалізацією інноваційних проектів тощо. Це свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів.

Загалом, проведене дослідження свідчить про досить високий рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Нестле Україна» (70,8 бали зі 100 можливих).

Для оцінки інноваційного потенціалу доцільно розглянути і інші параметри. Лінійно-функціональна структура ТОВ «Нестле Україна», наявність власних виробничих приміщень у різних регіонах України, обладнання універсального типу, перебудова якого дає змогу виробляти різні типи продуктів, висока мобільність персоналу, залученість різних функцій до реалізації проектів компанії, високий ступінь залучення працівників різних рівнів до прийняття рішення, заохочення командної роботи, розвинена корпоративна культура, використання власних ресурсів для впровадження інноваційних проектів також свідчать про високий рівень інноваційного потенціалу компанії.

Проаналізувавши вплив факторів макро- та мікросередовища, ступінь інноваційного потенціалу ТОВ «Нестле Україна», можна зробити висновок про можливість застосування наступальної інноваційної стратегії з використанням наявних потужностей, людських ресурсів та досягнень компанії у сфері R&D на світовому ринку.

Формування інноваційної стратегії компанії залежить від місії та корпоративних цілей останньої. Для ринку України місія функціонування підприємства полягає у прагненні пропонувати смачні та здорові продукти харчування, що підкорюють серця споживачів, стаючи бажаним вибором у будь-якій ситуації. Щодо пріоритетних напрямків розвитку Нестле в Україні у 2016-2019 рр., до них відноситься розвиток компетенцій персоналу, фокус на зростанні ринкової прибутковості, досягнення ефективності та зростання й посилення залученості й вкладу компанії у суспільний розвиток. З точки зору формування інноваційної стратегії, варто сфокусуватися на досягненні другої та третьої мети. Виконати їх планується, в основному, шляхом збільшення маржинальності та прибутковості товарних позицій та інвестування у інновації та реновації з метою забезпечення пріоритетності при виборі споживача у будь-яких сегментах.

Враховуючи зміну пріоритетів та цілей стратегічного розвитку на 2016-2019 рр., стратегічними інноваційними заходами на національному ринку на зазначений період стануть:

- впровадження нових або вдосконалення існуючих рецептур виробництва продукції категорій «Кулінарія» та «Кондитерські вироби» в рамках стратегічного напрямку підвищення ефективності операційної діяльності;
- впровадження нових або вдосконалення існуючих технологій виробництва продукції в рамках ініціативи Nutritional Foundation;
- розширення виробничих потужностей з метою виготовлення продукції, що відповідає стандарту Halal;
- організаційні інновації (зокрема, застосування моделі інноваційного менеджменту та впровадження в організаційну структуру підрозділу з інноваційного розвитку);
- імплементація нових технологічних рішень: інноваційних системних платформ «MAM», «DEVEX», «GREAT».

Одним з ключових завдань у сфері інноваційної діяльності є побудова лінії, що дасть змогу виробляти продукцію, яка відповідає вимогам стандарту

Nalal, виготовлена відповідно до вимог ісламу та може бути експортована і реалізована у ісламські країни. Складність виготовлення продукції такого типу в тому, що жорсткі вимоги встановлюються не лише до складу продукції, а й до виробничого приміщення, працівників лінії, умов транспортування та зберігання продукції, пакування та маркування, відповідної сертифікації продукції. Для виробництва такої продукції лише продуктових інновацій недостатньо – увагу варто приділити розробці нових організаційних, технологічних та логістичних схем. Реалізація такого завдання призведе до зростання обсягів експорту до таких країн, як Марокко, Мавританія, Алжир, Лівія, Єгипет, Судан, Туреччина, Сирія, Саудівська Аравія, Іран, Ірак, Ємен, Об'єднані Арабські Емірати та інших.

Реалізація даного інноваційного проекту є доцільним саме на українському ринку завдяки ключовим перевагам (порівняно з виробництвом на інших ринках зони ЕМЕНА): наявності унікальних у зоні виробничих потужностей по виробництву noodles – вермішелі у брикетах – та потенціалу до більш ефективного їх використання; відносно низьким затратам на виробництво (зокрема, постійних); зручному географічному розташуванню фабрик; широкому портфелю товарних категорій (відповідно, наявні розробки рецептур, досвід виробництва); покращенню митних умов зовнішньоекономічної діяльності та поступовому приведенню норм законодавства до європейських та іншим чинникам.

В рамках впровадження проекту доцільно виконати наступні тактичні заходи:

- оцінити потенціал розширення експортної діяльності на ринки афілійованих компаній Нестле завдяки впровадженню проекту (у грошовому вимірі та у тоннажі експортованої продукції);
- оцінити потенціал продажу такої продукції дистриб'юторам у інших країнах;
- розробити технічний проект з врахуванням вимог стандарту та законодавства;

- оцінити обсяг витрат, необхідний для побудови такої лінії (витрати на розширення приміщення, придбання, встановлення та настройку обладнання; оплату праці та навчання працівників, що обслуговуватимуть лінію; забезпечення санітарно-гігієнічних та пожежних норм безпеки та інші витрати);
- оцінити можливість експорту до ісламських країн (необхідність та можливість отримання дозвільних документів, сертифікатів, проходження митних формальностей тощо);
- оцінити можливість використання вже існуючих пакувальних матеріалів та сировини на такій лінії;
- розрахувати трансфертні ціни на продукцію;
- призначити групу запуску проекту та презентувати проект потенційним ринкам;
- встановити терміни реалізації проекту;
- оцінити економічну доцільність впровадження та ефективність проекту.

Оцінити потенціал розширення експортної діяльності на ринки афілійованих компаній Нестле завдяки впровадженню проекту можна, проаналізувавши запити, що надходять від ринків. У 2014-2016 рр. до ТОВ «Нестле Україна» надійшли запити щодо наявності виробничих потужностей для виготовлення продуктів харчування, які відповідають стандарту «Халаяль» та можуть бути реалізовані на ринках таких країн, як Афганістан, Пакистан, Саудівська Аравія, Ізраїль, Лівія, ОАЕ, Турція. Детальні дані щодо обсягів прогнозованих продажів до вищезазначених країн наведені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

### Прогнозовані обсяги реалізації продукції, 2023-2027 рр.

Ринок	Заплановані обсяги, кг				
	2023	2024	2025	2026	2027
Пакистан	8000	9000	10500	11550	12705
Афганістан	4000	8000	10000	11000	12100
Саудівська Аравія	4000	6000	8000	8800	9680
Ізраїль	70000	80000	87000	95700	105270

Лівія	4800	6200	8000	8800	9680
ОАЕ	2000	4000	6000	6600	7260
Туреччина	10000	13000	15000	16500	18150
Всього	102800	126200	144500	158950	174845

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нестле Україна»

Наведені у табл. 3.2 дані на 2023-2025 рр. отримані безпосередньо при аналізі запитів від компаній Нестле, що функціонують на інших ринках, та прорахунку потенціалу експорту продукції дистриб'юторам у зазначений період. Дані за 2026-2027 рр. отримані шляхом побудови тренду та запланованого приросту продажів у дані канали в тоннажі на близько 10% щороку загалом. Найбільш перспективний ринок для реалізації продукції (зокрема, продуктів на базі вермішелі швидкого приготування, що відповідає стандарту Halal) – Ізраїль. Наразі зовнішня торгівля продукцією ТОВ «Техноконом» вже здійснюється на ізраїльському ринку, проте поява продукції, що виготовлена за стандартом Халяль, дозволить збільшити обсяг експорту (прогнозується 70 т продукції у 2023 році, 80 т – у 2024 р., 87 т – у 2025 р.). Крім того, зацікавленість такою продукцією у різний час висловили ринки Пакистану (51,76 т за 5 років), Саудівської Аравії (36,5 т), Афганістану (45,1 т), Лівії (37,5т), Об'єднаних Арабських Еміратів (25,9 т), Туреччини (72,65 т) та інші. Отримані значення доцільно використати при прорахунку економічної ефективності впровадження проекту.

Отримані значення щодо прогнозованих обсягів експорту та обсяг цільової аудиторії загалом (близько 2 мільйонів споживачів продукції Нестле в світовому масштабі (станом на 2017 рік), які дотримуються відповідного віросповідання) свідчать про значний потенціал розвитку виробництва продукції, що відповідає вимогам стандарту Халяль. Крім того, компанія приділяє значну увагу потребам споживачів на локальному ринку, враховує культурні відмінності націй та споживчі переваги. Поєднання даного принципу з економічною вигодою від впровадження проекту чинить позитивний вплив на доцільність його реалізації.

Одним з етапів впровадження даного проекту є створення унікального технічного проекту з врахуванням вимог стандарту Halal. Прорахунок витрат на побудову лінії, як і встановлення термінів реалізації, можливий після створення технічного проекту. Прогнозовані терміни реалізації проекту та початку його експлуатації – до кінця 2022 року.

Щодо можливості використання вже існуючих пакувальних матеріалів та сировини на такій лінії, згідно вимог законодавства ісламських країн, як продукція відповідатиме критеріям стандарту Халяль, на упаковку необхідно нанести відповідне маркування. Використання вже існуючих дизайнів упаковки стане можливим за умови їх реновації та нанесення додаткових символів. Крім того, продукти харчування за Halal не можуть в жодному випадку контактувати з іншими продуктами, що не відповідають стандарту. Крім того, нанесення маркування можливе після проходження сертифікації у спеціалізованих сертифікаційних центрах.

Для того, щоб мати змогу упаковувати таку продукцію, необхідно придбати додаткове пакувальне обладнання. Воно може відрізнятися від вже наявних машин, тому вимоги до параметрів та матеріалу упаковки також можуть різнитися. В цьому випадку виникне потреба розробки нових форматів або пошуку нових матеріалів.

Розрахунок трансфертних цін на продукцію здійснює фінансовий контролер відповідного бізнесу, в даному випадку кулінарії. Отримані дані використаємо при прорахунку економічної ефективності впровадження проекту.

Оскільки проект потребує значних інвестицій, контроль за його реалізацією буде покладено як на Технічного Директора ТОВ «Нестле Україна», так і на менеджмент зони ЕМЕНА. Відповідальність за інформування потенційних ринків про впровадження проекту та отримання від них прогнозованих даних щодо обсягів виробництва після запуску обладнання доцільно покласти на команду менеджерів з запуску проектів (event-management) та команду спеціалістів з продажів на експорт, оскільки

вони безпосередньо контактують як з Нестле інших країн (в першому випадку), так і з дистриб'юторами закордоном. Отримані дані слугуватимуть підставою для прорахунку економічної доцільності впровадження проекту.

Побудовою маркетингової стратегії, цінової політики, політики просування тощо в даному випадку займатимуться спеціалісти ринків країн, що імпортуватимуть продукцію. З метою оцінки перспектив реалізації даного проекту та потенціалу реалізації продукції, що виготовлятиметься на даній лінії, кожен потенційний ринок має заповнити та надати керівнику проектів своєрідний бізнес-план, так званий бриф впровадження. У ньому повинна міститися необхідна інформація:

- про стратегічну мету впровадження проекту;
- про розмір ринку (у обсязі та у грошовому вимірі);
- про становлення та перспективи еволюції ринку;
- про конкурентне середовище Нестле на відповідному ринку, долі ринку;
- про сегментацію ринку;
- про потенційні канали збуту та кількість точок збуту;
- особливості законодавчих вимог до продукції на ринку, що імпортує;
- цінову політику (встановлення ціни за одиницю продукції та за 100 гр продукції; наведення цін конкурентів та порівняння їх з цінами на продукції Нестле тощо);
- прогноз обсягів збуту (оцінка обсягу цільової аудиторії; кількість одиниць продукції, що купується за 1 покупку; частота здійснення покупок) на 3 роки у абсолютному та грошовому вираженні;
- аналіз джерел зростання обсягів збуту;
- фінансовий прогноз доцільності реалізації проекту на 3 роки;
- про рецептуру та особливі вимоги до продукту, пакування;
- про особливості транспортування з фабрики та інші ключові для розуміння можливості та доцільності імплементації проектів дані.

Щодо інших стратегічних інноваційних заходів, процес розробки або вдосконалення рецептур та технологій виробництва є безперервним у діяльності Nestlé як на ринку України, так і у глобальному масштабі. У даний процес залучені представники відділу маркетингу та групи розробки і застосування, спеціалісти яких працюють на кожній фабриці і проводять безпосередньо практичні експерименти, тестування, впровадження власних наробок в операційну діяльність. В рамках глобальних ініціатив NF та NHW групи харчових технологів працюють над створенням продуктів або приведенням рецептур існуючих продуктів до нутріціологічних цілей для цільових аудиторій різних категорій товарів на різних ринках, в тому числі і українському з врахуванням історичних та культурних особливостей населення.

З метою створення універсальної глобальної бази даних доцільно впровадити інтерактивну платформу «DEVEX», яка після наповнення дасть доступ до рецептур будь-якої продукції на будь-якому ринку особам, що мають відношення до продуктових або процесних інновацій. Розробка даної платформи має бути здійснена спеціалістами ІТ відділу разом з зовнішніми ІТ-організаціями, протестована та імплементована до глобального інтерфейсу системи Нестле. Використання такої платформи допоможе моніторити будь-які зміни у рецептурі, оцінювати якість та необхідність таких змін, використовувати вже існуючий досвід, покращувати якість та результативність досліджень і одночасно оптимізувати витрати.

Оскільки інноваційна діяльність стосується багатьох напрямків бізнесу Нестле, до неї залучені представники майже всіх функцій. Існуюча система NPDI – Nestlé Product Development and Introduction – об'єднує команди у єдиному інтерфейсі лише в рамках продуктових інновацій та реновацій. Для того, щоб процес впровадження, наприклад, процесних, технологічних інновацій був ефективним та вчасним, доцільно впровадити модель інноваційного менеджменту для ТОВ «Нестле Україна». Модель варто інтегрувати у повсякденну діяльність компанії та відобразити в організаційній

структурі. До необхідних елементів моделі доцільно включити наступні компоненти: прогнозно-пошуковий; планово-фінансовий; організаційний; контрольно-моніторинговий; комерціалізаційний []. Прогнозно-пошуковий елемент полягає у безперервному моніторингу ринку харчової промисловості на предмет впровадження унікальних розробок, забезпечення технологічного лідерства, постійну розробку та пошук нових рецептур, способів виробництва, технологій тощо. Діяльність в рамках даного компонента варто покласти на відділ інноваційного розвитку, який доцільно включити в організаційну структуру компанії на національному ринку. До реалізації проектів даного відділу доцільно залучати технологів з фабрики, корпоративних розвідників, іноземних спеціалістів РТС, харчових юристів. Штат ТОВ «Нестле Україна» варто також розширити спеціалістами з інтелектуальної власності.

Функції планово-фінансового елемента виконуватимуть, як і зараз, спеціалісти відділу планування, постачання, фінансового відділу, бухгалтерії та NBS у Львові. Доцільно розширити даний перелік спеціалістами, що спеціалізуються на фінансуванні та рефінансуванні інноваційної діяльності, отриманню податкових інноваційних пільг, грантів тощо []. Організаційний елемент в даній моделі передбачає налагодження взаємозв'язків між інноваційним підрозділом ТОВ «Нестле Україна» та іноземними підрозділами R&D корпорації, передання досвіду у сфері розробок та досліджень, можливу участь у корпоративних інноваційних альянсах. Контрольно-моніторинговий елемент передбачає як встановлення системи показників для вимірювання ефективності інноваційної діяльності компанії та відділу інноваційного розвитку зокрема, так і впровадження унікальної мережевої платформи, яка би об'єднувала накопичені знання та досвід []. Комерціалізаційний елемент передбачатиме побудову стратегій імплементацій тих досягнень, що здійснені у рамках реалізації інноваційних проектів, та економічну оцінку ефективності їх впровадження. Для досягнення цілей функціонування даного елемента до процесу доцільно також залучати представників маркетингу та відділу продажів. Впровадження такої моделі

сприятиме більш ефективному управлінню інноваційною діяльністю підприємства, посиленню ролі інноваційної складової як засобу досягнення стратегічних цілей функціонування компанії на національному ринку [88].

Таким чином, незважаючи на проведення активно наступальної інноваційної стратегії Нестле у світі, на національному ринку стратегія передбачає не нарощування, а більш ефективне використання існуючого потенціалу, мінімізацію можливих ризиків через значний рівень маркетингових загроз з боку макросередовища. При формуванні інноваційної стратегії ТОВ «Нестле Україна» застосовується інструментальний підхід, за яким врахуванню інноваційного потенціалу в якості основи формування стратегії приділяється незначна увага. Проведене дослідження інноваційного потенціалу компанії дає змогу зробити висновок про можливість застосування наступальної інноваційної стратегії компанії на національному ринку з використанням наявних потужностей, людських ресурсів та досягнень компанії у сфері R&D у світовому масштабі.

Стратегічні інноваційні заходи компанії мають охоплювати продуктові та процесні інновації (розробку нових рецептур, вдосконалення або впровадження нових технологій виробництва), організаційні інновації (використання моделі інноваційного менеджменту та впровадження в організаційну структуру підрозділу з інноваційного розвитку), передбачає імплементацію нових технологічних платформ. Ключовим досягненням, яке дасть змогу покращити показники діяльності компанії, стане початок виробництва продукції за рецептурами, що відповідають стандарту Halal, та побудова необхідних виробничих потужностей.

### **3.2. Економічна оцінка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле»**

Наявність матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів дає змогу Нестле у світовому масштабі і на національному ринку зокрема проводити комплексне впровадження інновацій у багатьох напрямках одночасно. Проте, враховуючи прагнення компанії мінімізувати ризики й при цьому досягти необхідного рівня економічного зростання, доцільно зосередитися на впровадженні найбільш пріоритетного проекту, що дозволить збільшити обсяг продажів та власний прибуток у довгостроковій перспективі. Найбільш пріоритетним проектом наразі є початок виробництва продукції за рецептурою та у спеціальних виробничих умовах, що відповідають стандарту Халяль.

Впровадження проекту з побудови лінії, що дасть змогу виробляти продукцію, яка відповідає вимогам стандарту Halal, за інноваційною для ТОВ «Нестле Україна» рецептурою та технологією, є не лише пріоритетним, а й вимагає значних інвестицій. Вірогідність його реалізації залежить від економічної ефективності впровадження, зокрема відповіді на питання стосовно обсягів інвестицій на реалізацію, терміну окупності проекту, обсягу грошових потоків, які надійдуть за життєвий цикл проекту, точки беззбитковості та окупності понесених витрат та чинників впливу на підвищення ефективності проекту. Ґрунтовний аналіз економічної ефективності дозволить визначити необхідність інвестування у реалізацію даного проекту.

Підвищена увага до впровадження проекту з виробництва продукції для мусульманських країн на глобальному рівні викликана зростаючою роллю зони АОА, що спостерігається вже з 2018 року, та прогнозованим збільшенням обсягів продажів саме у даному регіоні. До 2030 року 40% обсягів продажів компанії Нестле у світі приходиметься саме на країни Азії, Африки та

Океанії, що автоматично викличе зростання попиту на продукцію, виготовлену за відповідною технологією.

У 2014-2021 рр. до ТОВ «Нестле Україна» надходили запити щодо можливості виробництва продуктів харчування, які відповідають стандарту «Халяль». Дані щодо обсягів на 2016-2027 рр. внесені у табл. Загальний прогнозований обсяг виробництва складає 102,8 тон у 2023 році, 126,2 тони у 2024 році, 144,5 тон у 2025 році, 159,0 тон у 2026 році, 174,8 тон у 2027 році.

Для оцінки впливу прогнозованих обсягів експорту на зростання загального показника експортованої продукції ТОВ «Нестле Україна» та ТОВ «Техноком» розглянемо зміну обсягів експорту з 2011 по 2015 роки, спрогнозуємо загальний обсяг експорту продукції ТОВ «Нестле Україна» з національного ринку з 2021 до 2027 року, враховуючи глобальні вимоги корпорації до показників зростання та розвитку за інших незмінних умов, які складають не менше 4,5% зростання в обсягах щороку (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Обсяги експорту продукції ТОВ «Нестле Україна» та ТОВ  
«Техноком», 2016-2027 рр.**

Рік	Експорт на IMS та дистриб'юторам, загалом, т	Експорт ТОВ "Техноком" на IMS та дистриб'юторам, загалом, т	Експорт Halal ТОВ "Техноком" на IMS та дистриб'юторам, т	Співвідношення експорту Halal до загального обсягу експорту, %	Співвідношення експорту Halal до експорту продукції ТОВ "Техноком", %
2016	9806,8	1012			
2017	27005,8	13590			
2018	20528	6779			
2019	26659,3	8748,6			
2020	24849,2	6158,8			
2021	25967,4	6436			
2022	27265,7	6725,6			
2023	28629	7028,2	102,8	0,36%	1,46%
2024	30060,5	7344,5	126,2	0,42%	1,72%
2025	31563,5	7675	144,5	0,46%	1,88%
2026	33141,7	8020,4	159,0	0,48%	1,98%
2027	34798,7	8381,3	174,8	0,50%	2,09%

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нестле Україна»

Використання встановленого обладнання дозволить виробляти продукцію згідно вимог іноземних ринків, що зробить можливим її експорт та зростання обсягів продажів ТОВ «Нестле Україна». Задоволення потреб зовнішніх ринків у продукції ТОВ «Техноком» у тому обсязі, який розрахований на базі вже наявних запитів, позитивно вплине на зростання показників продажів та прибутку компанії на національному ринку. Беручи до уваги, що виробництво та продаж продукції стане можливим з 2023 року (з моменту завершення реалізації технічного проекту) та відбудеться поступове нарощування обсягів експорту, частка продукції даного типу у загальному обсязі експорту продукції ТОВ «Техноком» буде зростати з 1,46% у 2023 році до 2,09% у 2027 році. Щодо обсягу експорту ТОВ «Нестле Україна», реалізація лише продукції на базі вермішелі швидкого приготування, виготовленої за стандартом Halal, становитиме від 0,36% до 0,50% у загальному обсязі. Враховуючи те, що глобальні вимоги корпорації складають не менше 4,5% зростання в обсягах щороку, впровадження даного проекту дозволить відповідно наблизитися до реалізації вищезазначеної мети. Крім того, це дозволить ТОВ «Нестле Україна» вийти на нові для компанії ринки збуту та розвивати представленість продукції власного виробництва на них.

Окрім оцінки перспектив реалізації проектів з виробництва нових типів продукції на базі встановленого обладнання, доцільно визначити, який обсяг інвестицій необхідний для впровадження власне проекту з побудови лінії. Оцінювати необхідний бюджет варто за методом розрахунку на основі цілей та завдань, які необхідно виконати. Витрати включатимуть наступні елементи (табл. 3.4)

Вартість обладнання в даному випадку розрахована за аналогією з вже побудованими лініями, що включають обладнання для підготовки сировини, виробництва продукції, поєднання компонентів готового продукту між собою, його пакування у первинну і вторинну упаковку. Загальна вартість обладнання за таких умов складає 49,8 млн грн. Через те, що виготовлення продукції за

стандартом Халяль вимагає повної ізоляції від інших виробів, виробничу лінію необхідно помістити у окреме приміщення.

Таблиця 3.4

### Елементи витрат на реалізацію проекту

Елемент витрат	Сума, млн грн
Вартість обладнання	49,8
Вартість будівельних матеріалів	2,5
Фонд заробітної плати	1,44
Інші витрати	0,12
Всього	53,86

Джерело: Складено автором на основі даних

Оскільки на ТОВ «Техноком» вже є відповідний цех, який наразі не використовується (там здійснювалося виробництво яєчної лапші, яке наразі припинено), після капітального та косметичного ремонту та перепланування його можна використовувати для потреб виготовлення продукції Halal. Вартість підготовчих робіт, планування, створення дизайну разом з вартістю будівельних матеріалів сягне близько 2,5 млн грн. Окремо варто зазначити, що фонд заробітної плати під час проведення будівельних робіт складе близько 1,44 млн грн. (враховуючи, що кінцевий термін реалізації проекту становитиме грудень 2022 року). Інші витрати в даному випадку включатимуть витрати на протипожежні та санітарно-гігієнічні заходи, витрати на сертифікацію лінії.

З метою оцінки доцільності впровадження даного проекту та його окупності, варто оцінити очікувані параметри грошових потоків (вони прогнозуються в рамках реалізації подальших проектів з виробництва продукції), які включатимуть суми чистого прибутку та суми амортизаційних відрахувань.

Згідно Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. (остання редакція –01.02.2018 р.), виробниче обладнання можна віднести до четвертої групи основних засобів, строк експлуатації яких становитиме не менше 5 років [91]. Використовуючи метод зменшення залишкової вартості при розрахунку амортизаційних відрахувань та припускаючи, що термін експлуатації обладнання складе не менше 15 років, отримаємо наступні показники: 1-й рік

– 4,98 млн грн; 2-й рік – 4,48 млн грн; 3-й рік – 4,03 млн грн.; 4-й рік – 3,63 млн грн.; 5-й рік – 3,27 млн грн.; 6-й рік – 4,41 млн грн.; 7-й рік – 3,75 млн грн.; 8-й рік – 3,82 млн грн.; 9-й рік – 3,48 млн грн.; 10-й рік – 3,48 млн грн.; 11-й рік – 2,82 млн грн.; 12-й рік – 2,29 млн грн.; 13-й рік – 2,67 млн грн.; 14-й рік – 1,34 млн грн.; 15-й рік – 0,67 млн грн.

Для розрахунку грошових потоків використаємо прогнозовані обсяги продукції (табл.), що можуть бути виготовлені на такому обладнанні для ринків IMS та іноземних дистриб'юторів.

Для розрахунку грошових потоків від впровадження відповідних проектів скористаємося розрахунком трансфертних цін на продукцію та прибутку ТОВ «Нестле Україна» від її виробництва. У табл. наведений розрахунок ціни на одиницю продукції (стандартна вага – 60 гр) та на 1 кг продукції (брутто), що виготовлятиметься на даному обладнанні. За основу розрахунку взято брикет зі стандартною рецептурою, без додатків. Для проектів для ринків IMS розраховуються трансфертні ціни у валюті згідно з умовами зовнішньоекономічного контракту. Розрахунки між контрагентами здійснюються у валюті, а для коректного відображення операцій у фінансовій звітності ТОВ «Нестле Україна» здійснюється перерахунок сум за поточним курсом на дату здійснення операцій. Це впливає на коливання кінцевої суми від прогнозованої, оскільки для прорахунку останньої використано середній прогнозований курс гривні до євро на 2021 рік (на момент здійснення аналізу курс був запланований на рівні 30,9 грн/євро). Трансфертна ціна розраховується на умовах ExW, витрати на транспортування до та після кордону, замитнення, розмитнення, страхування, комісійні винагороди тощо не включені до розрахунку (табл. 3.5).

Оскільки переважна більшість обсягу сгенерована компаніями Нестле інших країн, прибуток ТОВ «Нестле Україна» від реалізації продукції даним контрагентам буде мінімальним. Проте прибуток від реалізації дистриб'юторам у валюті є, навпаки, вищим.

Таблиця 3.5

## Компоненти ціни одиниці продукції

Компоненти ціни	На одиницю продукції (на 60 гр)		На 1 кг продукції	
	EUR	UAH	EUR	UAH
Сировина	0,021	0,649	0,350	334,18
Упаковка	0,010	0,309	0,167	159,14
Постійні витрати	0,015	0,464	0,250	238,70
Палетизація	0,002	0,062	0,033	31,83
Плата експортеру	0,008	0,247	0,133	127,31
Трансфертна ціна за одиницю продукції	0,056	1,730	0,93	891,16

Джерело: Складено автором на основі даних

В даному випадку для прогнозування грошових потоків використано значення чистого прибутку експортера з 1 кг продукції в розмірі 127,31 грн, що є середньозваженим значенням, враховуючи припущення про реалізацію продукції двома каналами: на ринки IMS та дистриб'юторам.

Враховуючи існуючі трансфертні ціни та прогнозований обсяг продажів у тоннажі, можна оцінити обсяг продажів у грошовому виразі та розрахувати прибуток компанії EBIDTA за країнами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Показники обсягу продажів та прибутку за країнами, 2023-2027 рр.

Показник	Період	Ринки							
		Пакистан	Афганістан	Саудівська Аравія	Ізраїль	Лівія	OAE	Туреччина	Всього
Обсяг продажів, млн грн	2023	7,129	3,565	3,565	62,381	4,278	1,782	8,912	91,611
	2024	8,020	7,129	5,347	71,292	5,525	3,565	11,585	112,464
	2025	9,357	8,912	7,129	77,531	7,129	5,347	13,367	128,772
	2026	10,293	9,803	7,842	85,284	7,842	5,882	14,704	141,649
	2027	11,322	10,783	8,626	93,812	8,626	6,47	16,174	155,814
Прибуток EBIDTA, млн грн	2023	1,018	0,509	0,509	8,912	0,611	0,255	1,273	13,087
	2024	1,146	1,018	0,764	10,185	0,789	0,509	1,655	16,066
	2025	1,337	1,273	1,018	11,076	1,018	0,764	1,91	18,396
	2026	1,470	1,400	1,120	12,183	1,120	0,840	2,101	20,235
	2027	1,617	1,540	1,232	13,402	1,232	0,924	2,311	22,259

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нестле Україна»

Оскільки експортна діяльність не обкладається ПДВ, проте прибуток від неї вважається прибутком від операційної діяльності, від прибутку ЕВІДТА доцільно вирахувати суми податку на прибуток і отримати чисті грошові потоки.

Оскільки прогнози ринків стосовно обсягу закупівель продукції здійснені на 5 років, з метою прогнозування ефективності реалізації проекту розрахуємо чисті грошові потоки на 5 періодів відповідно.

За умов використання власного капіталу корпорації, дисконтна ставка буде дорівнювати мінімальній безризиковій ставці (5%). Дані про дисконтний множник для кожного періоду наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Грошові потоки в рамках реалізації проекту

Період	Чистий прибуток, млн. грн	Амортизаційні відрахування	Грошовий потік, млн грн	Дисконтний множник	Теперішня вартість грошового потоку, млн. грн
1	10,73	4,98	15,71		15,71
2	13,17	4,48	17,65	0,934	16,49
3	15,08	4,03	19,11	0,889	16,99
4	16,59	3,63	20,22	0,847	17,13
5	18,25	3,27	21,52	0,807	17,37

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нестле Україна»

Розрахуємо економічну ефективність проекту за допомогою наступних показників []. Визначимо чисту приведену вартість проекту за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF}{(1+i)^n} - \sum I, \text{ де} \quad (3.1)$$

NPV – чиста приведена вартість; CF – грошові потоки; I – сума вкладених інвестицій.

Визначимо коефіцієнт ефективності (індекс доходності) інвестицій за формулою ():

$$PI = \frac{\sum \frac{CF}{(1+i)^n}}{\sum I}, \text{ де} \quad (3.2)$$

PI – коефіцієнт ефективності інвестицій.

Визначимо термін окупності інвестиційних проекту за формулою:

$$PBP = \frac{\sum I}{\frac{\sum CF}{(1+i)^n}}, \text{ де} \quad (3.3)$$

PBP – термін окупності інвестиційного проекту.

Визначимо внутрішню норму рентабельності за формулою 9):

$$IRR = \frac{\frac{NPV}{\sum I} * 100\%}{n}, \text{ де} \quad (3.4)$$

IRR – внутрішня норма рентабельності проекту.

Розраховані показники занесемо в табл 3.8

Таблиця 3.8

### Показники ефективності реалізації проекту

Показник	Значення	Норматив
NPV	29,83	NPV > 0
PI	1,55	PI > 1,0
PBP	3,22	PBP < n
IRR	11,08	IRR > Банківська облікова ставка

Джерело: Складено автором на основі даних

Одним з критеріїв доцільності інвестування є перевищення норми чистої теперішньої вартості проекту над значенням 0. В даному випадку різниця суми грошових надходжень від реалізації проекту та суми вкладень становитиме 29,83 млн грн, Значення NPV є позитивним, інвестування у проект є доцільним, проте при існуванні альтернативних проектів варто порівняти значення даного показника для декількох проектів.

Період окупності проекту (PBP) має бути на рівні або меншим за термін життя проекту. Оскільки в даному випадку ми маємо прогноз обсягів виробництва на даному обладнанні на 5 років, вважатимемо, що термін життя проекту також становитиме 5 років, хоча експлуатація обладнання та отримання грошових надходжень від цього відбуватиметься и після закінчення визначеного терміну. PBP в даному випадку дорівнює 3,22 роки, тобто від початку запуску та виробництва на обладнанні продукції у 2023 році,

одержання грошових надходжень від продажу має пройти 3 роки та 3 місяців до моменту, коли витрати на реалізацію проекту окупляться.

Індекс прибутковості проекту дозволяє визначити, що в розрахунку на 1 грн інвестованих коштів рентабельність проекту складе 1,55 грн, що свідчить про доцільність інвестування коштів та можливість отримання доходу від реалізації проекту. При виборі між реалізацією декількох проектів, такий показник доцільно порівняти для кожного з проектів.

Внутрішня норма доходності дозволяє оцінити доходність вкладення коштів у проект. В даному випадку норма доходності складає 11,08%, що вище за рівень безризикової ставки, використаної при розрахунку (5%) та є досить високою навіть при порівнянні з середніми банківськими ставками. При існуванні інших можливих варіантів інвестування коштів даний показник варто порівняти з відповідними показниками альтернативних проектів.

За умов виробництва прогнозованих обсягів продукції, що відповідає стандарту Халяль (наприклад, 102,8 т у 2023 році), точка беззбитковості становитиме 67,043 т продукції (65,2%). Показник є досить високим через використання трансфертних цін, в яких закладено мінімальний рівень прибутку для компанії-виробника. В наступних періодах за рахунок збільшення обсягу виробництва даний поріг зменшуватиметься за рахунок операційного важеля.

З метою покращення показників ефективності реалізації проекту доцільно, перш за все, звернути увагу на збільшення обсягу виробництва продукції на побудованій лінії. Сформувавши попит на продукцію можливо шляхом презентування проекту та створення виробничих можливостей завдяки його впровадженню ринкам ісламських країн, шляхом представлення їм трансфертних цін, за яких продукція буде конкурентоспроможною на ринку імпортера, розробки нових рецептур, пошуку сировини, використання якої дозволить скоротити собівартість продукції, перехід на використання сировини національних виробників та попередження виникнення валютних ризиків при купівлі сировини тощо. Інший канал збільшення попиту – пошук

дистриб'юторів на іноземних ринках, яким можна відвантажувати продукцію. Перевага використання даного каналу у тому, що продукція експортуватиметься за регулярною, а не трансфертною ціною, в яку буде заложений більший прибуток виробника. Крім того, розрахунки здійснюватимуться в іноземній валюті, що, враховуючи девальвацію гривні, слугуватиме чинником зростання прибутку ТОВ «Нестле Україна» при продажі валютної виручки. Важливим чинником збільшення попиту на продукцію є гнучкість виробництва, яка в даному випадку полягає у можливості виробництва продукції з різними добавками до основного продукту (додавання до брикету сашетів з овочами, спеціями, соусами, наприклад), пакування продукції різних форматів для окремих ринків, розширення смакового ряду. Важливим для безперервного забезпечення зовнішніх ринків продукцією є формування оптимального рівня запасів сировини та упаковки, що використовується для її виготовлення. Наявність необхідних матеріалів та можливість швидко змінювати план виробництва відповідно до поставлених пріоритетів дозволить компанії стати більш гнучкою та якомога повніше задовольняти запити зовнішніх ринків.

Для порівняння, збільшення прогнозованих обсягів експорту продукції хоча б на 10 т щороку дозволить значно покращити показники ефективності реалізації продукту. В такому випадку грошові потоки досягнуть наступних значень (табл. 3).

Таблиця 3.9

## Прогнозовані грошові потоки в рамках реалізації проекту

Період	Чистий прибуток, млн. грн	Амортизаційн і відрахування	Грошовий потік, млн грн	Дисконтни й множник	Теперішня вартість грошового потоку, млн. грн
1	11,78	4,98	16,76		16,76
2	14,22	4,48	18,70	0,934	17,46
3	16,13	4,03	20,16	0,889	17,93
4	17,64	3,63	21,27	0,847	18,01
5	19,30	3,27	22,57	0,807	18,20

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нестле Україна»

При розрахунку показників економічної ефективності отримаємо наступні значення (табл. )

Таблиця

## Показники ефективності реалізації проекту

Показник	Значення	Норматив
NPV	34,49	NPV > 0
PI	1,64	PI > 1,0
PBP	3,05	PBP < n
IRR	12,81	IRR > Банківська облікова ставка

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нестле Україна»

В разі зростання обсягів експорту на 10 т щороку, різниця суми грошових надходжень від реалізації проекту та суми вкладень за період реалізації проекту становитиме 34,49 млн грн, що перевищує початковий прогнозований рівень на 15,6%. Період окупності проекту (PBP) скоротиться до 3 років та 1 місяця за інших незмінних умов, індекс прибутковості, навпаки, зросте на 0,09 грн з 1 грн вкладених коштів. Внутрішня норма дохідності становитиме 12,81% замість 11,08% початково, що також свідчить про доцільність збільшення обсягів експортування.

Таким чином, незважаючи на достатній рівень ресурсів та потенціалу компанії, ТОВ «Нестле Україна» в умовах існування вагомих маркетингових загроз, які створює зовнішнє середовище, доцільно зосередитися на впровадженні найбільш пріоритетного інноваційного проекту. Враховуючи світову тенденцію до зростання ролі мусульманських країн та перерозподіл обсягів продажів на користь відповідного регіону у майбутньому, доцільніше зосередитися на впровадженні проекту з виробництва продукції, що відповідає стандарту Халяль. Загальний прогнозований обсяг виробництва згідно запитів, що надходять до ТОВ «Нестле Україна», складає 102,8 тон вже у 2023 році і збільшиться до 174,8 т у 2027 році.

Оцінка економічної ефективності проекту дозволяє робити висновок про доцільність інвестування в даний проект (чиста теперішня вартість проект

дорівнює 29,83 млн грн, строк окупності складає 3 роки та 3 місяці, індекс прибутковості – 1,55 грн на 1 грн інвестованих коштів, а внутрішня норма рентабельності – 11,08% – вища за безризикову ставку). Збільшення обсягів продажів відповідної продукції позитивно вплине на зміну зазначених показників. З метою покращення їх рівня доцільно зосередити увагу як на каналі збуту IMS, так і на продажу дистриб'юторам.

### **Висновки до розділу 3**

Серед стратегічних напрямків інноваційної діяльності Nestlé S.A. – розробка нових конкурентоспроможних продуктів, підвищення якості та безпеки харчових продуктів, забезпечення сталості зовнішнього середовища, прикладна ботаніка, дослідження в галузі молекулярної нутріціології, дослідження методів управління вагою та попередження ожиріння, дослідження потреби в харчових мікроелементах популяцій з різним генетичним фоном, культурною спадщиною, соціально-економічними умовами життя, розробка інноваційних лікарських засобів, дослідження стоволових клітин, технологічні інновації.

Ключовими інноваціями Нестле у сфері виробництва харчових продуктів є ферментація і пробіотики, технологія екструзії, технологія переробки рослинних жирів, ціноутворення, видобутку солоду, впровадження капсульних машин, впровадження глобальної платформи NPDI, інноваційної Системи харчового профайлу, організаційні інновації (заснування міжнародних об'єднаних бізнес-сервіс-центрів).

Функціонування ТОВ «Нестле Україна» характеризується відносно низьким рівнем інноваційності, а інноваційна стратегія в останні роки набуває рис стратегії диференціації продуктів, помірно наступальної стратегії, передбачає більш ефективне використання наявного потенціалу, його

поступове нарощування з метою покращення показників економічної діяльності і одночасно – уникнення можливих ризиків діяльності. При цьому досить високий рівень інноваційного потенціалу дозволяє застосовувати наступальну інноваційну стратегію на національному ринку з використанням наявних потужностей, людських ресурсів та досягнень компанії у сфері R&D у світовому масштабі.

Шляхом застосування методу економетричного моделювання обґрунтовано доцільність інвестування в інноваційну діяльність компанії, оскільки є пряма залежність між темпами приросту витрат на R&D і темпами збільшення обсягів продажів компанії. Чинники макро- та мікросередовища впливають на здійснення інноваційної діяльності на національному ринку і носять як стримуючий, так і стимулюючий характер.

Комплекс стратегічних інноваційних заходів ТОВ «Нестле Україна» доцільно розширити як продуктовими, так і процесними, технологічними, організаційними інноваціями. Одним з ключових завдань є розширення виробничих потужностей з метою виготовлення продукції, що відповідає стандарту Halal, що позитивно вплине на зростання обсягів експорту ТОВ «Нестле Україна».

Оцінка економічної ефективності проекту дозволяє робити висновок про доцільність інвестування в даний проект (чиста теперішня вартість проект дорівнює 29,83 млн грн, строк окупності складає 3 роки та 3 місяці, індекс прибутковості – 1,55 грн на 1 грн інвестованих коштів, а внутрішня норма рентабельності – 11,08% – вища за безризикову ставку), оскільки отримані значення показників перевищують нормативні, проте за наявності альтернатив інвестування у даний проект може бути менш доцільним та більш ризикованим. Збільшення обсягів продажів відповідної продукції позитивно вплине на зміну зазначених показників.

## ВИСНОВКИ

Розуміння суті та змісту конкурентоспроможності підприємства і його товарів є базовим кроком у процесі формування та впровадження маркетингової та інноваційної стратегії. На основі узагальнення наявних у літературі визначень розглянуто основні підходи до формування суті та змісту конкурентоспроможності. Стійкість до конкуренції є необхідною умовою виживання підприємства, яка обумовлює його здатність продовжувати функціонувати на ринку за будь-яких змін середовища. Забезпечення високого рівня стійкості позиції є однією з найважливіших цільових настанов кожного конкурента, що не бажає бути випередженим більш агресивними суперниками. В умовах конкурентних ринків стійкість позиції підприємства визначається станом двох важливих факторів: силою тиску конкурентного оточення, що знаходиться поза межами діяльності підприємства та залежить від рівня інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, та здатністю підприємства протистояти негативним наслідкам цього тиску, тобто його конкурентною стійкістю.

В моніторингу конкурентної позиції підприємства особливе місце посідає спостереження за конкурентами, яке здійснюється з використання первинної та вторинної інформації. Основними методами збору первинної інформації є спостереження, опитування і експерименти, які дозволяють кількісно і якісно описати дії конкурента. Перевагами первинної інформації є швидкість отримання, простота оформлення у необхідній формі, створення достатньо чіткого уявлення про діяльність конкурента, а недоліками суб'єктивність, неповнота, високий рівень недостовірності, складність доступу.

За характером поведінки підприємства у ринковому середовищі стратегії бувають наступальні та захисні; за характером реалізації – активні та пасивні; за характером впливу на інноваційний потенціал – спрямовані на

стрімке нарощування останнього та на більш ефективне використання вже наявного потенціалу. В межах наступальних та захисних стратегій виокремлюють основні види стратегій, зокрема активно та помірно наступальні, оборонні, захисні, залежні, традиційні, залишкові, стратегії імітації, очікування, оперативного реагування та інші, кожен з яких передбачає досягнення різних цілей інноваційного та економічного розвитку підприємства.

1. Формування стратегії відбувається в умовах інтенсифікації явища техноглобалізму, яке характеризується зрощенням національних технологічних систем в глобальну систему генерації наукових знань та ідей, виробництва та комерціалізації продуктів, підвищенням ефективності виробництва й продуктивності праці завдяки впровадженню нових технологій, форм і методів організації виробництва, посиленням ролі інформаційно-комунікаційних мереж, виникненню явища технологічного енвайронменталізму тощо. В зазначених умовах формування конкурентних та маркетингових стратегій доцільно здійснювати на основі встановлення цілей та завдань діяльності підприємства, дослідження впливу цілей та місії організації, визначення її конкурентного потенціалу, врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація стратегії має здійснюватися паралельно з контролінгом, спрямованим на своєчасне попередження можливих відхилень від досягнення поставлених цілей, та передбачати застосування методів контролю за досягненням цілей.

2. В результаті проведеного дослідження світових тенденцій в галузі харчової промисловості визначено, що обсяг ПП в галузь в абсолютному вираженні зростає, проте частка інвестицій в галузь у загальному обсягу ПП скорочується. ТНК харчової промисловості складають 2,15% серед найкрупніших 2000 публічних компаній у 2020 році; компанією з найвищою капіталізацією та обсягом продажів серед ТНК харчової промисловості, є Nestlé S.A. Основними тенденціями в галузі харчової промисловості є поступове нарощування потоків інвестицій на фінансування операцій по

злиттю та поглинанню; впровадження ініціатив, що спрямовані на досягнення сталого розвитку (в його екологічній, економічній та соціальній складових), Цілей розвитку тисячоліття та Цілей стійкого розвитку. На діяльність ТНК у 2021 році та у довгостроковій перспективі матимуть вплив зміна структури споживання, зростання попиту на продукти харчування, боротьба з зайвими витратами виробництва, досягнення збалансованості харчування, зниження рівня продовольчої забезпеченості в окремих регіонах через зміну кліматичних умов, підвищення ролі біотехнологій як джерела інновацій та інші чинники.

3. Транснаціональні корпорації на ринку України представлені у багатьох підгалузях харчової промисловості: виробництві готових до споживання харчових продуктів, напоїв, агропромисловості, виробництві молочних продуктів, тютюнових виробів тощо. Група ТНК складає лише 1,1% від загальної кількості підприємств галузі, проте генерує 53,5% продукції і 64% доданої вартості у харчовій промисловості (станом на 2020 рік), забезпечує 21% зайнятості у галузі. Діяльність ТНК значною мірою впливає на розвиток галузі та її інноваційний потенціал. При цьому зовнішнє середовище характеризується факторами, які чинять стримуючий вплив на інтенсифікацію діяльності ТНК (наприклад, відсутність державних програм підтримки оновлення для великих підприємств, зниження купівельної спроможності населення, додаткові перешкоди у зовнішній торгівлі через напруженість геополітичних відносин, невідповідність вітчизняної сировини та матеріалів європейським стандартам, відсутність належного механізму захисту прав інтелектуальної власності та інші). З метою мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища, доцільно провести відповідні системні зміни на національному рівні.

4. Фактори макро- та мікросередовища впливають на характер інноваційної діяльності ТНК харчової промисловості на ринку України. Окрім вищезазначених, маркетингові загрози становлять такі фактори, як недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю

продуктів харчування; девальвація національної валюти; скорочення рівня споживання; порівняно великий податковий тягар; низькі темпи НТП в Україні; незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні тощо. Макросередовище створює і маркетингові можливості, серед яких зобов'язання компаній впроваджувати та дотримуватися принципів НАССР у виробництві продуктів харчування; високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту; відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості; високий рівень патентного захисту; порівняно низька вартість оплати праці та забезпеченість кадрами; довіра до крупних виробників з боку населення; спрямованість на більш здоровий спосіб життя; покращення технологій зв'язку; зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики; забезпеченість ресурсами; вигідне географічне розташування; можливість використовувати альтернативні джерела та інші. Щодо мікросередовища, різноманіття цільових аудиторій споживання товарних категорій, що виробляють ТНК, впливає на застосування різних маркетингових стратегій. Ступінь впливу групи конкурентів залежить від характеру обраної інноваційної стратегії. Відповідальний вибір постачальників безпосередньо впливає на можливість реалізації інноваційних проєктів. Контактні аудиторії можуть чинити як стимулюючий, так і стримуючий вплив на інноваційну діяльність ТНК.

5. Активний наступальний характер діяльності притаманний корпорації Nestlé S.A., яка є найбільшим за обсягом продажів виробником продуктів харчування. Обсяг витрат на розробки та дослідження з 2011 по 2020 рік має хвилеподібний характер, при цьому грошові потоки у сфері інноваційної діяльності компанії у декілька разів перевищують показники найближчих конкурентів і навіть обсяг національного державного інвестування. Інноваційна діяльність компанії спрямована на досягнення ринкового, технічного та дослідного лідерства, на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу та його стрімке нарощування,

Організаційна структура Nestlé S.A. відповідає характеру інноваційної діяльності і включає бізнес-елементи, які відповідають за проведення R&D. Серед стратегічних напрямків інноваційної діяльності Nestlé S.A. – розробка інноваційних продуктів, підвищення якості та безпеки харчових продуктів, забезпечення сталості зовнішнього середовища, прикладна ботаніка, дослідження в галузі молекулярної нутріціології, дослідження методів управління вагою та попередження ожиріння, дослідження потреби в харчових мікроелементах популяцій з різним генетичним фоном, культурною спадщиною, соціально-економічними умовами життя, розробка інноваційних лікарських засобів, дослідження ствольних клітин, технологічні інновації.

6. Функціонування Нестле на національному ринку характеризується відносно низьким рівнем інноваційності. Інноваційна стратегія набуває помірно наступального характеру і передбачає більш ефективне використання наявного потенціалу, його поступове нарощування з метою покращення показників економічної діяльності і уникнення можливих ризиків. При цьому досить високий рівень інноваційного потенціалу разом з доцільністю інвестування в інноваційну діяльність дозволяють застосовувати наступальну інноваційну стратегію на національному ринку. Вагомий вплив на стримування інноваційної діяльності на національному ринку носять фактори зовнішнього середовища. Комплекс стратегічних інноваційних заходів ТОВ «Нестле Україна» доцільно розширити як продуктовими, так і процесними, технологічними, організаційними інноваціями.

7. Одним з ключових завдань є розширення виробничих потужностей з метою виготовлення продукції, що відповідає стандарту Halal, що позитивно вплине на зростання обсягів експорту ТОВ «Нестле Україна». Оцінка економічної ефективності проекту дозволяє робити висновок про доцільність інвестування в даний проект (чиста теперішня вартість проекту дорівнює 29,83 млн грн, строк окупності складає 3 роки та 3 місяці, індекс прибутковості – 1,55 грн на 1 грн інвестованих коштів, а внутрішня норма рентабельності – 11,08% – вища за безризикову ставку), оскільки отримані

значення показників перевищують нормативні, проте за наявності альтернатив інвестування у даний проект може бути менш доцільним та більш ризикованим. Збільшення обсягів продажів відповідної продукції позитивно вплине на зміну зазначених показників. Впровадження такого проекту хоч і не є найприбутковішим для ТОВ «Нестле Україна», проте дозволить задовольняти потреби споживачів продукції Нестле у світі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М. Міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] /Н.М. Богацька, С.О. Санагян // Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/74448.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/74448.doc.htm)
2. Реутов, В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання / В. Є. Реутов. // Економіка та держава. - 2006. - №5. – С. 65-
3. Кочет М.А. Конкурентоспроможність продукції на зовнішньому ринку та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] /М.А. Кочет, В.А. Антонюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.1. – Режим доступу до статті: [http://www.studentam.in.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2162&Itemid=28](http://www.studentam.in.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=2162&Itemid=28)
4. Конкурентоспроможність підприємства (конспект лекцій з предмету «Мікроекономіка») [Електронний ресурс] - Режим доступу до консп.: <http://library.if.ua/books/14.html>
5. Каппаров Н.Д. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности продукции: автореф. дис. на получение ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.20 «Экономика стандартизации и управления качеством продукции» [Электронный ресурс] / Нуржан Джамбулович Каппаров. – Санкт-Петербург, 1999. – 9 с. – Режим доступа к автореф.: <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskii-mekhanizm-obespecheniya-konkurentosposobnosti-produktsii>
6. Городня Т.А. Діагностика та забезпечення конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Т.А. Городня, І.М. Товкач // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. - Вип. 18.9. – Режим доступу до статті: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/18\\_9/262\\_Gorodnia\\_18\\_9](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/18_9/262_Gorodnia_18_9).

7. Богацька Н.М. Міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] /Н.М. Богацька, С.О. Санагян // Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/74448.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/74448.doc.htm)
8. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]: учебник / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
9. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації [Текст]: підручник. / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
10. Бак Г. Детермінанти інноваційних антикризових стратегій транснаціональних корпорацій [Текст] / Г.Бак // Галицький економічний вісник. – 2020. – №1(34). – С.18-25.
11. Bloomberg's Global Innovation Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>
12. Ernst&Young Report: Appetite for growth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Appetite\\_for\\_growth/\\$FILE/Appetite\\_for\\_growth.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Appetite_for_growth/$FILE/Appetite_for_growth.pdf).
13. Ernst&Young Report: Cash refunds for R&D expenditures: food and drink sector [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Cash-refunds-for-RandD-expenditure-Food-and-drink-sector/\\$FILE/Food\\_and\\_Drink\\_RandD.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Cash-refunds-for-RandD-expenditure-Food-and-drink-sector/$FILE/Food_and_Drink_RandD.pdf).
14. Fitch Ratings: Credit Outlook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fitchratings.com/site/pressrelease?id=990082>.
15. Food and Agriculture Organization of the United Nations: Global trends and future challenges for the work of the organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/docrep/meeting/025/md883E.pdf>.
16. Forbes 2000 Ranking: The World's Biggest Public Companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.com/global2000/list>

17. Frelbauer A. Sustainable food consumption and production a in a resource-constrained world [Электронный ресурс] / A. Frelbauer, E. Mathijs // European Commission Studies and Reports. – 2011. – 236 с. – Режим доступа: [https://ec.europa.eu/research/scar/pdf/scar\\_3rd-foresight\\_2011.pdf](https://ec.europa.eu/research/scar/pdf/scar_3rd-foresight_2011.pdf).
18. Hofstede country comparison [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://geert-hofstede.com/countries.html>.
19. Innovation Union Scoreboard 2015: Executive summary by European Comission [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf).
20. International Property Rights Index 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://internationalpropertyrightsindex.org/>
21. Kirchner R. Foreign Direct Investment in Ukraine: Past, Present and Future [Электронный ресурс] / R. Kirchner, V.Kravhuk, J. Ries. – German Advisory Group: Policy Paper Series. – 2015. – №2. – Режим доступа: [http://www.beratergruppe-ukraine.de/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/PP\\_02\\_2015\\_en1.pdf](http://www.beratergruppe-ukraine.de/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/PP_02_2015_en1.pdf).
22. Mintel Global food&drink trends 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends-2016>.
23. Nielsen Global Health and Wellness Report: Healthy Eating Trends Around the World [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf>
24. Research Investments and Market Structure in the Food Processing, Agricultural Input, and Biofuel Industries Worldwide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ers.usda.gov](http://www.ers.usda.gov).
25. Transparency International: The global coalition against corruption [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.transparency.org/>.

26. UNCTAD World Investment Report 2020: Reforming international investment governance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf).
27. United Nations Conference on Trade and Development World Investment Prospects Survey 2014–2016 [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2015d4\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2015d4_en.pdf).
28. World Bank data [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://data.worldbank.org/country>.
29. Офіційний веб-ресурс Danone: фінансова звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.danone.com/en/for-you/investors/investor-center/results/>.
30. Офіційний веб-ресурс Mondelez International: фінансова звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mondelezinternational.com/investors>.
31. Офіційний веб-ресурс Nestlé Institute of Health Science.: дослідження та розробки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.Nestléinstitutehealthsciences.com/>.
32. Офіційний веб-ресурс Nestlé S.A.: дослідження та розробки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.Nestlé.com/randd>.
33. Офіційний веб-ресурс Nestlé S.A.: фінансова звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.Nestlé.com/investors/publications>.
34. Офіційний веб-ресурс Бостонської консалтингової групи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bcg.com/expertise/capabilities/innovation-product-development/innovation-strategy.aspx>.
35. Arzinger: Харчова промисловість: засади правового регулювання в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://arzinger.ua/ua/press/books/91128/>
36. OECD: Керівні принципи для багатонаціональних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=7a1fc4e7-f326-49ef-b012-ec380facd33b>.

37. Беззубченко О.А. Оцінка діяльності іноземних ТНК в Україні [Текст] / О.А. Беззубченко // Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка. – 2019. – №1. – С.50-57.

38. Богатир Н.В. Транснаціоналізація та сталий розвиток: мутуалізм чи конкуренція? [Текст] / Н.В. Богатир, Г.В.Дугінець // Молодіжний економічний дайджест. – 2018. – №2. – С.62-67.

39. Вакуленко Є. В. ТНК як ключовий суб'єкт інвестиційної діяльності в Україні [Текст] / Є.В.Вакуленко // Ринок цінних паперів України. – 2019. – №11-12. – С.69-75.

40. Вергун В.А. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації» [Електронний ресурс] / В.А.Вергун, О.І.Ступницький // Економічні науки. – 2019. – № 3.– Режим доступу: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2310/2030](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030).

41. Дослідження рейтингу країн за витратами на дослідження та розробки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/innovation/berd.aspx>

42. Інновації стратегії в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України [Текст] / [за ред. Д. Строгілопулос, Г. Румпф та ін.] – К.:Фенікс, 2011. – 76 с.

43. Маслюківська А.О. Характеристики основних факторів впливу зовнішнього макросередовища на інноваційну діяльність молокопереробних підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Маслюківська – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4841/1/Maslykivska.pdf>.

44. Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку [Текст] / Л. О. Пашнюк // Економічний часопис-XXI. – 2020. – № 9–10. – С. 60–63.

45. Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/>.

46. Офіційний веб-ресурс інноваційного бюро Strategyn [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategyn.com>.
47. Офіційний веб-ресурс Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
48. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України [Текст] / Е.Молчанова // Фонд ім.Фрідріха Еберта. – 2018. – С.1-16.
49. Овчарук М.П. Особливості поширення та впливу ТНК на економіку України [Текст] / М.П.Овчарук, В.М. Мотриченко // Фінансовий простір. – 2020. – №11. – С.61-67.
50. Прохорова М.Е. Порівняльний аналіз транснаціоналізації українських та зарубіжних джерел [Текст] / М.Е.Прохорова, В.В.Кузьмяк // Науковий вісник: збірник наукових статей. – Київ: НАУ, 2020. – С. 32-45.
51. Бевз В.В. Зниження енергоємності продукції – інноваційний шлях розвитку підприємств харчової промисловості [Текст] / В.В.Бевз // Фінанси, облік і аудит. – 2020. – №17. – С.16-24.
52. Вакуленко Є.В. Фінансові механізми інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій [Текст] : дис. к. екон. наук: 08.00.02 / Є.В.Вакуленко; Львів.нац.ун-т ім. І.Франка. – Львів, 2015. – 188 с.
53. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій [Текст] / К. Ю. Вергал // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2019. – №2. – С. 214-219.
54. Геник О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств [Текст] / О. Геник // Формування ринкової економіки в Україні. – 2019.– №19. – С. 165–169.
55. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства [Текст]: навч.посіб./ Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
56. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління [Текст]: монографія / А.В. Гриньов. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.

57. Гришова І.Ю. Підходи до формування інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості [Текст] / І.Ю. Гришова, Т.М.Гнатєва // Інноваційна економіка. – 2018. – №1. – С.15-19.
58. Губіна В. В. Інновації як фактор конкурентоспроможності в харчовій промисловості [Текст] / В.В.Губіна // Ефективна економіка. – 2018. – №7. – С.34-38.
59. Гудзь Ю.Ф. Управління інноваційною діяльністю при реалізації стратегії зростання потенціалу підприємств харчової промисловості [Текст] / Ю.Ф. Гудзь // Вісник ОНУ ім.І.І.Мечникова. – 2018. – №2. – С. 41-50.
60. Дейнеко Л.В. Харчова промисловість України: ефективність використання виробничих ресурсів і кадрового потенціалу [Текст ] / Л.В. Дейнеко, Е.І. Шелудько, П.М.Купчак, І.М.Романюк. – К.: ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» – 2019. – 120 с.
61. Димитрова А. Н. Инновационная стратегия в системе стратегий предприятия [Текст] / А. Н. Димитрова // Труды Одесского политехнического университета. – 2020. – № 1. – С. 278-283.
62. Довгань Л. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 440 с.
63. Дорофеев В. Д. Инновационный менеджмент [Текст]: уч. пособие. / В. Д. Дорофеев, В. А. Деревянников. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2018. – 189 с.
64. Егоркин С. С. Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности [Текст] / С. С. Егоркин // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2019. – №2. – С. 47-52.
65. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика [Текст]: підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 234 с.
66. Інноваційний розвиток підприємства [Текст]: навч. посіб. / П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, С.М. Скочиляс; за ред.. П.П. Микитюк. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2019. – 224 с.

67. Інноваційний розвиток промисловості України [Текст] / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Герчан та ін.; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К.: КНТ, 2006. – 648 с.
68. Інтелектуальна власність у формуванні інноваційної економіки України: проблеми законодавчого забезпечення та державного регулювання [Текст] / За заг. ред. проф. В.І. Полохала. – К: Парламентське вид-во, 2010. – 384 с.
69. Кір'якова М.Є. Розвиток моделей інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій [Текст]: автореф. дис.канд.екон.наук: 08.00.02 / М.Є. Кір'якова; Київ. нац. економ. ун-т.– Київ, 2018.–21 с.
70. Кір'якова М.Є. Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій [Текст] / Є.Г. Панченко, М.Є. Кір'якова // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 7. – С. 104-109.
71. Коваль А. А. Концептуальні підходи до формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства [Текст] / А. А. Коваль // Вісник КНУТД. – 2015. – №3. – С. 134-138.
72. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємства: теоретико-методологічні засади [Текст] / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2019. – №4. – С. 44-56.
73. Компанієць Т.І. Значення інноваційних стратегій у діяльності українських підприємств [Текст] / Т.І. Компанієць // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – №2. – С.92-96.
74. Копійка Я.С. Економічна сутність ТНК і особливості нормативно-правового регулювання їх діяльності на території України [Текст] / Я.С. Копійка // Управління розвитком. – 2020. – №6. – С.54-57.
75. Коткова Н.С. Техніко-технологічне оновлення харчової промисловості України: чинники інвестиційно-інноваційного розвитку [Текст] / Н.С.Коткова // Проблеми економіки. – 2020. – №4. – С.108-115.
76. Котляренко В. О. Диверсифікація промислового виробництва України в умовах міжнародної економічної інтеграції (на прикладі харчової

- промисловості) [Текст]: автореф.дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / В.О. Котляренко; Київ. нац. економ. ун-т. – К., 2004.– 19 с.
77. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
78. Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості [Текст] / Д.Ф. Крисанов, Л.Д.Водянка // Економіка і прогнозування. – 2015. – №1. – С.89-104.
79. Кулаєць М. М. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Текст] / М. М. Кулаєць, Л. О. Куцеконь // Економіка АПК. – 2009. – №7. – С.75-80.
80. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів [Текст]: монографія. / П.М. Купчак; за ред. д.е.н., проф.. Л. В. Дейнеко. – К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. – 152 с.
81. Лапін О. В. Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства [Текст] / О.В. Лапін, Н.О. Марчук // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – С.26-31.
82. Левківський В.М. Вплив іноземних інвестицій ТНК в Україну на конкурентоспроможність національної економіки [Текст] / В.М. Левківський // Економіка і бізнес. – 2019. – №4. – С.45-52.
83. Лимонова Е.М. Інвестиційна діяльність ТНК в Україні: проблеми і перспективи [Текст] / Е.М. Лимонова // Економічний вісник. – 2013. – №3. – С.67-72.
84. Лозовський О.М. Стратегія управління інноваціями на підприємствах [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, Д.М. Галандзовський. – 2014. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72855>.
85. Македон В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія [Текст] / В.В. Македон, Д.С. Рубець // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2019. – №45. – С.75-86.

86. Міжнародний бізнес-словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation-strategy.html>.
87. Новицький В. І. Імперативи інноваційного розвитку [Текст] / В.І. Новицький // Економіка України. – 2007. – №1. – С.45-48.
88. Олійнич О.І. Переваги та загрози техноглобалізму [Електронний ресурс] / О.І. Олійнич. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/459/1/Oliinuch.pdf>
89. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків [Текст]: підручник. / А.О.Старостіна. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012 – 480 с.
90. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору [Текст] / Г.І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2020. – № 11. – С. 21–29.
91. Показники ефективності інвестиційного проекту [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://afdanalyse.ru/publ/investicionnyj\\_analiz/teoriya/analiz\\_pokazatelej\\_ehffektivnosti/27-1-0-73](http://afdanalyse.ru/publ/investicionnyj_analiz/teoriya/analiz_pokazatelej_ehffektivnosti/27-1-0-73)
92. Постанова Верховної Ради України №916-XIV від 13.07.1999 р. «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/916-14>.
93. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми [Текст]: монографія. / М.Є.Рогоза, К.Ю.Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 20119. – 136 с.
94. Ткаченко В.А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития [Текст]: монографія. / В.А. Ткаченко. – Дніпропетровськ: ДУЭП, Монолит, 2018. – 476 с.
95. [Текст] / А. В. Янчев, О. І. Печенка, К. Ю. Величко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2020. – №1. – С.418-424.

96. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [Текст]: уч.пособие. / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1991. – 320 с.
97. Продовольча безпека: світові тенденції та національні особливості: матер. наук.-практ. конф. (25 вересня 2020 р., м. Одеса) [Текст] / Кафедра економіки промисловості Одеської націон. акад. харчових технологій. – Одеса: Фенікс, 2014. – 182 с.
98. Сумец А. Н. Стратегия предприятия. Теория, ситуации, примеры [Текст]: уч. пособие / А. Н. Сумец. – К.: ВД «Профессионал», 2005.– 320 с.
99. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу [Текст] / Т. М. Янковець // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – №2. – С.167-174.
100. Охота В.І. Інновації як основа конкурентоспроможності ТНК [Текст] / В.І.Охота // Сталий розвиток економіки. – 2019. – №5. – С.216-224.
101. Очердько О. О. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Текст] / О. О. Очердько // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2020. – №4. – С. 47-54.
102. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: навч. посіб. / І. А. Павленко.– К. : КНЕУ, 2006. – 204 с.
103. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України [Текст]: монографія / І.А. Павленко. – К.: КНЕУ, 2007. – 248 с.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

## Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	Попит/Пропозиція
1.	Недостатній рівень деталізації норм законодавства, що регулює інноваційну діяльність ТНК в Україні	9	Впровадження спеціальних нормативно-правових актів для регулювання діяльності ТНК	Пр
2.	Впровадження обов'язкового маркування продукції	7	Зміна рецептур продуктів харчування з метою позбавлення від небажаних для споживача компонентів; нанесення маркування про відсутність шкідливих речовин або ГМО	По
3.	Зобов'язання компаній впроваджувати та дотримуватися принципів НАССР у виробництві продуктів харчування	7	Можливість контролю якості продукції споживчого призначення на різних етапах її виробництва. підвищення безпеки готового продукту	По
4.	Високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту	7	Необхідність приведення рецептур у відповідність до державних стандартів та використання якісної сировини та відповідних технологічних операцій переробки	По
5.	Недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю продуктів харчування	8	Необхідність точної та оперативної роботи підрозділів ТНК, що відповідають за отримання сертифікатів, координацію доставки та розмитнення, підготовку відповідних документів	По
6.	Необхідність проходження державної санітарно-епідеміологічної експертизи інновацій (як продуктових, так і процесних, технологічних)	5	Закладення додаткового часу на реалізацію проекту; приведення продукту інновацій у відповідність до законодавчих вимог	Пр
7.	Відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості	7	Можливість зміни рецептур, диференціації продуктової лінійки	Пр
8.	Можливість сертифікації продукції у акредитованих державою лабораторіях	4	Отримання кваліфікованих результатів експертизи, підтвердження якісного складу продукту, нанесення відповідного маркування на продукт	По

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	Попит/Пропозиція
9.	Недосконалість державного механізму захисту прав інтелектуальної власності в цілому	8	Посилення захисту результатів інтелектуальної та дослідницької діяльності з метою мінімізації ризику розповсюдження результатів, втрати інноваційної монополії	Пр
10.	Високий рівень патентного захисту	7	Можливість захистити винахід, промисловий зразок (рецепт, формулу, сам продукт чи упаковку, технологію виробництва, інгредієнт тощо)	Пр
11.	Неповна відповідність норм законодавства України у сфері інтелектуальної власності міжнародним стандартам	5	Приведення норм українського законодавства відповідність до міжнародних	Пр
12.	Відмінність законодавчих вимог до характеристик та складу продукції на українському та зовнішніх ринках	5	Можливість застосування вимог іноземного законодавства при реалізації інноваційних проектів для зовнішніх ринків	Пр
13.	Існування митного реєстру інтелектуальної власності	5	Занесення будь-яких результатів інноваційної діяльності у митний реєстр з метою попередження їх незаконного експорту та використання	Пр
14.	Законодавче закріплення захисту від неправомірної конкуренції	6	Попередження неправомірного використання результатів інноваційної діяльності конкурентами	Пр
15.	Впровадження законодавчого регулювання виробництва та реалізації органічної продукції	4	Дотримання законодавчих вимог до виробництва органічної продукції та розробка ще більш деталізованих внутрішніх вимог ТНК	Пр
16.	Політична та геополітична нестабільність	8	Контроль за зміною ситуації на політичній арені, аналіз змін законодавства, попередження ризиків діяльності у «червоній зоні»	Пр
17.	Відсутність державних програм підтримки великих виробників	7	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр
18.	Відсутність гарантування фінансової підтримки реалізації інноваційних проектів	7	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Альтернативні варіанти вирішення проблеми/реалізації можливості	Попит/Пропозиція
	державою та недостатній рівень захисту суб'єктів-інноваторів			
19.	Діяльність спеціалізованих фінансово-кредитних установ (Державної інноваційної фінансово-кредитної установи)	4	Можливість подання заявки на розгляд інноваційного проекту з метою отримання фінансування	Пр
20.	Відсутність особливого механізму оподаткування результатів інноваційної діяльності великих підприємств	5	Необхідність підвищення рівня рентабельності інноваційних проектів через відсутність систем пільгового оподаткування	Пр
21.	Вдосконалення законодавства про наукову та науково-технічну діяльність	3	Можливість використання зростаючого наукового потенціалу та оновленої технічної бази для реалізації корпоративних проектів	Пр
22.	Встановлення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку	3	Користування державною підтримкою для діяльності в рамках пріоритетних напрямків	Пр
23.	Існування ризику промислового шпигунства в Україні	6	Впровадження корпоративних систем захисту від шпигунства	Пр
24.	Діяльність громадських організацій та існування руху антиглобалістів	4	Здійснення просвітницької та суспільно-корисної діяльності з метою інформування громадськості про діяльність та вклад ТНК у розвиток харчової промисловості	По
25.	Високий ступінь корумпованості влади	4	Діяльність у відповідності до законодавчих норм, попередження випадків користування службовим положенням	Пр
26.	Розгалуженість екологічного законодавства	4	Використання вимог для регулювання інноваційної діяльності	Пр
27.	Існування міжнародних економічних угод між Україною та іншими країнами	6	Здійснення інноваційної діяльності для зовнішніх ринків, розширення обсягів та каналів збуту	Пр

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пр опозиції
1.	Недостатній рівень деталізації норм законодавства, що регулює інноваційну діяльність ТНК в Україні	$9 \cdot 0,25 = 2,25$	Впровадження спеціальних нормативно-правових актів для регулювання діяльності ТНК	Пр
2.	Недосконалість механізму державного контролю за безпечністю та якістю продуктів харчування	$8 \cdot 0,25 = 2,00$	Необхідність точної та оперативної роботи підрозділів ТНК, що відповідають за отримання сертифікатів, координацію доставки та розмитнення, підготовку відповідних документів	По
3.	Необхідність проходження державної санітарно-епідеміологічної експертизи інновацій (як продуктових, так і процесних, технологічних)	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Закладення додаткового часу на реалізацію проекту; приведення продукту інновацій у відповідність до законодавчих вимог	Пр
4.	Недосконалість державного механізму захисту прав інтелектуальної власності в цілому	$8 \cdot 0,25 = 2,00$	Посилення захисту результатів інтелектуальної та дослідницької діяльності з метою мінімізації ризику розповсюдження результатів, втрати інноваційної монополії	Пр
5.	Неповна відповідність норм законодавства України у сфері інтелектуальної власності міжнародним стандартам	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Приведення норм українського законодавства відповідність до міжнародних	Пр
6.	Відмінність законодавчих вимог до характеристик та складу продукції на українському та зовнішніх ринках	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Можливість застосування вимог іноземного законодавства при реалізації інноваційних проектів для зовнішніх ринків	Пр

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пр опозиції
7.	Політична та геополітична нестабільність	8*0,25=2,00	Контроль за зміною ситуації на політичній арені, аналіз змін законодавства, попередження ризиків діяльності у «червоній зоні»	Пр
8.	Відсутність державних програм підтримки великих виробників	7*0,25=1,75	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр
9.	Відсутність гарантування фінансової підтримки реалізації інноваційних проектів державою та недостатній рівень захисту суб'єктів-інноваторів	7*0,25=1,75	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр
10.	Відсутність особливого механізму оподаткування результатів інноваційної діяльності великих підприємств	5*0,25=1,25	Необхідність підвищення рівня рентабельності інноваційних проектів через відсутність систем пільгового оподаткування	Пр
11.	Існування ризику промислового шпигунства в Україні	6*0,25=1,50	Впровадження корпоративних систем захисту від шпигунства	Пр
12.	Діяльність громадських організацій та існування руху антиглобалістів	4*0,25=1,00	Здійснення просвітницької та суспільно-корисної діяльності з метою інформування громадськості про діяльність та вклад ТНК у розвиток харчової промисловості	По
13.	Високий ступінь корумпованості влади	4*0,25=1,00	Діяльність у відповідності до законодавчих норм, попередження випадків користування службовим положенням	Пр
14.	Відсутність законодавчого регулювання відшкодування витрат на оновлення	6*0,25=1,50	Необхідність підвищення рівня рентабельності інноваційних проектів через відсутність систем відшкодування витрат	Пр

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пропозиції
	основних засобів, придбання устаткування тощо			
15.	Девальвація національної валюти	10*0,25=2,50	Співробітництво з вітчизняними постачальниками; збільшення обсягів експорту у валюті, що дозволить «перекрити» коливання курсу валют; інтенсифікація інноваційної діяльності та збуту на зовнішні ринки	По/Пр
16.	Зниження рівня купівельної спроможності населення	8*0,25=2,00	Впровадження інноваційних проектів, спрямованих на скорочення витрат виробництва та вартості продукції для кінцевих споживачів	По
17.	Скорочення рівня споживання	8*0,25=2,00	Впровадження інноваційних проектів, спрямованих на скорочення витрат виробництва та вартості продукції для кінцевих споживачів; заохочення попиту шляхом маркетингових інновацій	По
18.	Високі ставки оподаткування	8*0,25=2,00	Необхідність підвищення рентабельності проекту; скорочення витрат	Пр
19.	Зниження якості життя	6*0,25=1,50	Впровадження проектів, спрямованих на скорочення витрат	
20.	Зниження державних видатків на фінансування науково-технічних робіт	6*0,25=1,50	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр
21.	Високий рівень ставок кредитування для бізнесу	7*0,25=1,75	Використання власних, залучених всередині структури чи державних ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пр опозиції
22.	Зростання тарифів на енергоресурси для бізнесу	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Впровадження проектів по скороченню ресурсозатратності виробництва та переходу на інші джерела енергії	Пр
23.	Зростання імпорту продукції галузі харчової промисловості	$6 \cdot 0,25 = 1,50$	Активізація діяльності українських виробників, можливість вивчити властивості продукції, зімітувати інноваційні розробки	Пр
24.	Сталість уподобань, звичок у їжі	$5 \cdot 0,10 = 0,50$	Необхідність правильної комунікації зі споживачем	По
25.	Низькі темпи НТП в Україні	$6 \cdot 0,20 = 1,20$	Здійснення інноваційної діяльності на основі власної або іноземної техніко-технологічної та інтелектуальної бази	Пр
26.	Незадовільний стан інфраструктури, що обслуговує інноваційні процеси в Україні	$7 \cdot 0,20 = 1,40$	Здійснення інноваційної діяльності на основі власної або іноземної техніко-технологічної та інтелектуальної бази	Пр
27.	Низька залученість кваліфікованого персоналу до здійснення розробок та досліджень	$5 \cdot 0,20 = 1,00$	Самостійне залучення кваліфікованого персоналу до розробок та досліджень	Пр
28.	Недостатній рівень фінансування науково-технічної діяльності державою	$6 \cdot 0,20 = 1,00$	Використання власних чи залучених ресурсів для реалізації інноваційних проектів	Пр

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
1.	Впровадження обов'язкового маркування продукції	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Зміна рецептур продуктів харчування з метою позбавлення від небажаних для споживача компонентів; нанесення маркування про відсутність шкідливих речовин або ГМО	По
2.	Зобов'язання компаній впроваджувати та дотримуватися принципів НАССР у виробництві продуктів харчування	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Можливість контролю якості продукції споживчого призначення на різних етапах її виробництва. підвищення безпеки готового продукту	По
3.	Високий рівень вимог держави до технічних характеристик продукту	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Необхідність приведення рецептур у відповідність до державних стандартів та використання якісної сировини та відповідних технологічних операцій переробки	По
4.	Відсутність необхідності стандартизації продукції харчової промисловості	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Можливість зміни рецептур, диференціації продуктової лінійки	Пр
5.	Можливість сертифікації продукції у акредитованих державою лабораторіях	$4 \cdot 0,25 = 1,00$	Отримання кваліфікованих результатів експертизи, підтвердження якісного складу продукту, нанесення відповідного маркування на продукт	По

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/п ропозиції
6.	Високий рівень патентного захисту	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Можливість захистити винахід, промисловий зразок (рецепт, формулу, сам продукт чи упаковку, технологію виробництва, інгредієнт тощо)	Пр
7.	Існування митного реєстру інтелектуальної власності	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Занесення будь-яких результатів інноваційної діяльності у митний реєстр з метою попередження їх незаконного експорту та використання	Пр
8.	Законодавче закріплення захисту від неправомірної конкуренції	$6 \cdot 0,25 = 1,50$	Попередження неправомірного використання результатів інноваційної діяльності конкурентами	Пр
9.	Впровадження законодавчого регулювання виробництва та реалізації органічної продукції	$4 \cdot 0,25 = 1,00$	Дотримання законодавчих вимог до виробництва органічної продукції та розробка ще більш деталізованих внутрішніх вимог ТНК	Пр
10.	Діяльність спеціалізованих фінансово-кредитних установ (Державної інноваційної фінансово-кредитної установи)	$4 \cdot 0,25 = 1,00$	Можливість подання заявки на розгляд інноваційного проекту з метою отримання фінансування	Пр
11.	Вдосконалення законодавства про наукову та науково-технічну діяльність	$3 \cdot 0,25 = 0,75$	Можливість використання зростаючого наукового потенціалу та оновленої технічної бази для реалізації корпоративних проектів	Пр
12.	Встановлення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку	$3 \cdot 0,25 = 0,75$	Користування державною підтримкою для діяльності в рамках пріоритетних напрямків	Пр
13.	Розгалуженість екологічного законодавства	$4 \cdot 0,25 = 1,00$	Використання вимог для регулювання інноваційної діяльності	Пр
14.	Існування міжнародних економічних угод між Україною та іншими країнами	$6 \cdot 0,25 = 1,50$	Здійснення інноваційної діяльності для зовнішніх ринків, розширення обсягів та каналів збуту	Пр

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/п ропозиції
15.	Порівняна легкість ведення бізнесу в Україні	$6 \cdot 0,25 = 1,50$	Можливість залучення коштів з зовнішніх джерел; отримання необхідних сертифікатів, дозволів тощо для реалізації проектів	Пр
16.	Зростання обсягу ПШ у харчову промисловість	$6 \cdot 0,25 = 1,50$	Активізація інноваційної діяльності, перешкоджання розвитку конкуренції	Пр
17.	Порівняно низька вартість оплати праці та забезпеченість кадрами	$8 \cdot 0,25 = 2,00$	Використання інтелектуального потенціалу, перетворення робочої сили на актив компанії	Пр
18.	Зростання показника урбанізації	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Впровадження продуктових чи маркетингових інновацій	По
19.	Зростання обсягів виробництва та реалізації у харчовій промисловості	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Активізація інноваційної діяльності з метою перешкоджання конкуренції	Пр
20.	Довіра до крупних виробників з боку населення	$7 \cdot 0,10 = 0,70$	Впровадження інновацій, розрахованих на кінцевого споживача	По
21.	Трансформація рівня та темпу життя	$6 \cdot 0,10 = 0,60$	Розробка нових каналів збуту, впровадження інновацій різного типу (особливо продуктових та маркетингових)	Пр
22.	Зміна характеру споживання продуктів харчування	$6 \cdot 0,10 = 0,60$	Спрямованість на підвищення «органічності» брендів, запозичення західних тенденцій	По
23.	Спрямованість на більш здоровий спосіб життя	$6 \cdot 0,10 = 0,60$	Перехід на органічну рецептуру, «clean label» вже існуючого продукту, відмова від використання небажаних компонентів	По/Пр
24.	Традиції у споживанні (повсякденному та святковому)	$5 \cdot 0,10 = 0,50$	Впровадження та виведення сезонних продуктів, технологічні інновації	Пр
25.	Високий рівень підготовки та кваліфікація спеціалістів	$7 \cdot 0,20 = 1,40$	Використання інтелектуального потенціалу та перетворення трудових ресурсів на актив компанії	Пр

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/п ропозиції
26.	Наявність науково-дослідних центрів, інститутів, університетів	$6 \cdot 0,20 = 1,20$	Використання інтелектуального потенціалу	Пр
27.	Підвищення ролі держави у здійсненні прикладних досліджень	$5 \cdot 0,20 = 1,00$	Використання інтелектуального потенціалу та результатів досліджень у власній діяльності	Пр
28.	Розширення мережі Інтернет, покращення технологій зв'язку	$6 \cdot 0,20 = 1,20$	Використання технологій для комунікації з метою якісної реалізації проектів	Пр
29.	Зростання рівня використання джерел альтернативної енергетики	$7 \cdot 0,20 = 1,40$	Використання існуючих розробок та досвіду їх застосування у власній інноваційній та операційній діяльності	Пр
30.	Забезпеченість ресурсами	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	Використання наявної сировинної бази, співпраця з вітчизняними постачальниками	Пр
31.	Вигідне географічне розташування	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	Можливість співпрацювати з зовнішніми ринками завдяки оптимальним логістичним витратам	Пр
32.	Забезпеченість енергоносіями, можливість використовувати альтернативні джерела	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	Використання існуючих розробок та досвіду їх застосування у власній інноваційній та операційній діяльності	Пр

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

## Методика визначення маркетингового потенціалу ТОВ «Нестле Україна»

№	Показник	Ваговий коефіцієнт	Експерт, №										Середня оцінка показника	Дисперсія	Коефіцієнт варіації
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Середній час розробки інноваційного проекту більший порівняно з конкурентами?	5	1	0,5	1	1	0	1	0	1	0,5	1	0,6	0,189	31,5%
2.	Чи підтримує компанія основну діяльність на світовому рівні?	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
3.	Розмір виручки від реалізації продукції (послуг) за останні три роки більший в порівнянні з конкурентами?	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
4.	Чи враховує компанія пропозиції та побажання споживачів, постачальників в інноваційних проектах?	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,4	0,128	31,9%
5.	Чи займається компанія пошуком інноваційних ідей?	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
6.	Чи здійснюють керівники певні заходи для розвитку інноваційного проекту?	4	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0	1	0,7	0,133	19,0%
7.	Чи є витрати для компанії на НДДКР - інвестиціями?	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
8.	Чи реалізуються крос-функціональні проекти для пошуку	4	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0,139	27,8%

	інноваційних ідей та обміну знаннями?														
9.	Чи існують в компанії формальні або неформальні команди, які займаються інноваційними проектами?	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
10.	Інформація про кращих спеціалістів є доступною і прозорою?	2	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0,5	0,167	33,3%
11.	Чи спостерігається динаміка зростання рівня організації навчання і управління знаннями всередині компанії?	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
12.	Чи залучаються в процес навчання та управління знаннями компанії робітники, незалежно від обов'язків і службових посад?	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,000	0,0%
13.	Чи визнають співробітники компанії важливість інновацій та їх вклад у розвиток компанії?	3	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0	1	0,6	0,150	25,0%
14.	Чи відповідає кваліфікація працівників цілям розвитку компанії?	3	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,7	0,083	11,9%
15.	Чи є рівень технічного забезпечення виробничої діяльності достатнім для впровадження інноваційних проектів?	9	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,100	33,3%
16.	Чи відповідає організаційна структура та підходи до управління цілям інноваційного розвитку?	7	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,139	27,8%

17.	Чи проінформовані працівники про цілі інноваційного розвитку компанії?	4	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,139	27,8%
18.	Чи проінформовані працівники різних рівнів про заходи, які здійснює або планує виконати компанія для досягнення поставлених цілей?	4	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,45	0,136	30,2%
19.	Чи є мотивація особистого розвитку персоналу достатньою?	3	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,7	0,083	11,9%
20.	Чи є психологічний клімат в колективі оптимальним для продуктивної діяльності?	2	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,9	0,028	3,1%
21.	Чи відповідають впроваджені інновації цілям інноваційного розвитку підприємства?	5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,7	0,083	11,9%
22.	Чи діє механізм інноваційного менеджменту на підприємстві?	5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,139	27,8%
<b>Всього</b>		<b>100</b>	18,5	12	14,5	16,5	12	19	9	20	13	21	<b>70,8</b>		

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

## Оцінка ринкової привабливості компанії Jacobs

№	Фактори оцінки	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості				
	Величина ринку	7	0,15	1,05
	Розвиток ринку	5	0,1	0,5
	Конкурентна структура	7	0,1	0,7
	Прибутковість	7	0,14	0,98
	Чутливість ринку до цін	5	0,05	0,25
	Платоспроможність споживачів	7	0,12	0,84
	Бар'єри входу на ринок	10	0,03	0,3
	Технічні фактори	7	0,12	0,84
	Соціальні фактори	4	0,07	0,28
	Юридичні фактори	4	0,08	0,32
	Людські фактори	7	0,04	0,28
	Результат	-	1	6,34
Фактори конкурентоспроможності підприємства				
	Розмір підприємства	5	0,04	0,2
	Темпи росту	5	0,06	0,3
	Доля ринку	7	0,03	0,21
	Прибутковість	7	0,08	0,56
	Технологічний рівень	7	0,05	0,35
	Асортимент	7	0,09	0,63
	Ціни	8	0,1	0,8
	Рівень і якість продукції	6	0,12	0,72
	Імідж	7	0,1	0,7
	Людські ресурси	7	0,08	0,56
	Комунікація на ринку	7	0,12	0,84
	Фінансова діяльність	7	0,08	0,56
	Джерела сировини	7	0,05	0,35
	Результат	-	1	6,78

Таблиця Д.2

## Оцінка ринкової привабливості компанії Nestle Professional

№	Фактори оцінки	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості				
	Величина ринку	9	0,15	1,35
	Розвиток ринку	8	0,15	1,2
	Конкурентна структура	8	0,03	0,24
	Прибутковість	9	0,1	0,9
	Чутливість ринку до цін	10	0,2	0,2
	Платоспроможність споживачів	7	0,1	0,7
	Бар'єри входу на ринок	10	0,15	1,5
	Технічні фактори	6	0,02	1,12
	Соціальні фактори	6	0,03	0,18
	Юридичні фактори	3	0,03	0,09
	Людські фактори	4	0,04	0,16
	Результат	-	1	8,44
Фактори конкурентоспроможності підприємства				
	Розмір підприємства	8	0,04	0,32
	Темпи росту	10	0,06	0,6
	Доля ринку	8	0,03	0,24
	Прибутковість	9	0,08	0,72
	Технологічний рівень	10	0,05	0,5
	Асортимент	8	0,09	0,72
	Ціни	5	0,1	0,5
	Рівень і якість продукції	10	0,12	1,2
	Імідж	10	0,1	1
	Людські ресурси	10	0,08	0,8
	Комунікація на ринку	10	0,12	1,2
	Фінансова діяльність	10	0,08	0,8
	Джерела сировини	10	0,05	0,5
	Результат	-	1	9,1

Таблиця Д.3

## Оцінка ринкової привабливості компанії Lavazza

№	Фактори оцінки	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості				
	Величина ринку	7	0,15	1,05
	Розвиток ринку	7	0,1	0,7
	Конкурентна структура	7	0,1	0,7
	Прибутковість	7	0,14	0,98
	Чутливість ринку до цін	5	0,05	0,25
	Платоспроможність споживачів	7	0,12	0,84
	Бар'єри входу на ринок	10	0,03	0,3
	Технічні фактори	7	0,12	0,84
	Соціальні фактори	7	0,07	0,49
	Юридичні фактори	10	0,08	0,8
	Людські фактори	7	0,04	0,28
	Результат	-	1	7,23
Фактори конкурентоспроможності підприємства				
	Розмір підприємства	10	0,04	0,4
	Темпи росту	8	0,06	0,48
	Доля ринку	10	0,15	1,5
	Прибутковість	8	0,15	1,2
	Технологічний рівень	10	0,02	0,2
	Асортимент	8	0,09	0,72
	Ціни	8	0,1	0,8
	Рівень і якість продукції	9	0,04	0,36
	Імідж	10	0,1	1
	Людські ресурси	8	0,03	0,24
	Комунікація на ринку	10	0,1	1
	Фінансова діяльність	8	0,07	0,56
	Джерела сировини	9	0,05	0,45
	Результат	-	1	8,91

Таблиця Д.4

## Оцінка ринкової привабливості компанії Strauss

№	Фактори оцінки	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості				
	Величина ринку	7	0,15	1,05
	Розвиток ринку	7	0,1	0,7
	Конкурентна структура	7	0,1	0,7
	Прибутковість	7	0,14	0,98
	Чутливість ринку до цін	5	0,05	0,25
	Платоспроможність споживачів	8	0,12	0,96
	Бар'єри входу на ринок	10	0,03	0,3
	Технічні фактори	7	0,12	0,84
	Соціальні фактори	7	0,07	0,49
	Юридичні фактори	5	0,08	0,4
	Людські фактори	7	0,04	0,28
	Результат	-	1	6,95
Фактори конкурентоспроможності підприємства				
	Розмір підприємства	5	0,04	0,2
	Темпи росту	6	0,06	0,3
	Доля ринку	7	0,03	0,3
	Прибутковість	6	0,08	0,56
	Технологічний рівень	6	0,05	0,5
	Асортимент	6	0,09	0,9
	Ціни	10	0,1	0,7
	Рівень і якість продукції	7	0,12	0,6
	Імідж	7	0,1	0,5
	Людські ресурси	7	0,08	0,56
	Комунікація на ринку	5	0,12	0,6
	Фінансова діяльність	7	0,08	0,56
	Джерела сировини	5	0,05	0,25
	Результат	-	1	6,53

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

## Матриця конкурентного профілю

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Nestle Profession		Головні конкуренти					
		Nestle Profession		Jacobs		Lavazza		Strauss	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Ціна	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1	5	1
Частка ринку	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5	2	0,2
Якість продукції	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Асортимент продукції	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Реклама	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Імідж компанії	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Соціальна відповідальність	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Загальна оцінка	1	4,3		3,6		4,2		3,3	

\*Примітка. Рейтинг: 1 - погано, 2- задовільно, 3 - добре, 4 - дуже добре, 5 – найкраще