

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.44>

УДК 339.92

О. Г. Михайленко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

Н. О. Краснікова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6484-2050>

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ ТНК НА СВІТОВОМУ РИНКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

О. Mykhailenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University*

N. Krasnikova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University*

FEATURES OF TNC STRATEGIES ON THE GLOBAL MARKET IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

У статті досліджено особливості стратегій ТНК на світовому ринку, де визначено, що транснаціональні ТНК є ключовими суб'єктами глобальної економіки, а основними особливостями їх діяльності є міжнародна диверсифікація, адаптація до локальних ринків, глобальна інтеграція ланцюгів постачання та високий рівень інноваційного потенціалу. Встановлено, що ТНК застосовують різні види стратегій для досягнення своїх цілей на глобальному ринку, серед яких виділяються глобальна, регіональна та мультинаціональна стратегії. Визначено, що на формування і реалізацію стратегій ТНК впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Виявлено, що глобальна стратегія компанії Nestlé базується на принципах сталого розвитку, інноваційності та орієнтації на споживача. Nestlé використовує глобальну інтеграцію та локальну адаптацію для задоволення потреб споживачів у різних регіонах світу. Доведено, що завдяки диверсифікованому портфелю продуктів і значним інвестиціям у дослідження та розробки, компанія залишається лідером у харчовій промисловості, а глобальна стратегія Nestlé включає прагнення до вуглецевої нейтральності, зменшення пластикових відходів і підтримку сільського господарства через кругову економіку. Виявлено, що маркетингова стратегія Nestlé зосереджується на створенні високої доданої цінності для споживачів через інноваційні продукти, персоналізацію пропозицій і використання цифрових технологій, де особливістю є глибока адаптація маркетингових кампаній до локальних ринків, що враховує культурні, економічні та соціальні аспекти. Встановлено, що використання платформ електронної комерції, аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту дозволяє компанії ефективно комунікувати з клієнтами та підвищувати лояльність споживачів. Визначено, що Nestlé інтегрує принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою діяльність через ініціативи, спрямовані на сталий розвиток, підтримку громад і забезпечення прозорості. При аналізі, виявлено, що глобальні економічні тренди, такі як урбанізація, сталий розвиток, старіння населення, цифровізація економіки,

зростання середнього класу в країнах, що розвиваються, суттєво впливають на стратегічні рішення компанії Nestlé. Компанія адаптує свої продукти до сучасних вимог споживачів, інвестує в екологічні ініціативи та впроваджує інноваційні рішення, що дозволяє їй підтримувати лідерство на глобальному ринку. Визначено, що інноваційна діяльність і цифрова трансформація є ключовими елементами стратегічного розвитку Nestlé. Компанія активно впроваджує технології великих даних, штучного інтелекту, платформи електронної комерції та смарт-логістику для підвищення ефективності бізнес-процесів. Інновації у продуктах, зокрема в сегментах здорового харчування та функціональних продуктів, відповідають сучасним тенденціям і потребам споживачів. Зазначено, що покращення стратегічної діяльності на світовому ринку компанії Nestlé рекомендується посилити фокус на сталий розвиток, зокрема шляхом прискорення впровадження біорозкладної упаковки та досягнення кліматичної нейтральності. Компанії слід продовжити інвестиції в цифровізацію, розширити використання аналітики великих даних для прогнозування споживчих трендів та ефективного управління ланцюгами постачання.

The article examines the features of TNC strategies in the global market, where it is determined that transnational TNCs are key actors in the global economy, operating in several countries and having a significant impact on economic, social and technological processes, and the main features of their activities are international diversification, adaptation to local markets, global integration of supply chains and a high level of innovative potential. It is established that TNCs use various types of strategies to achieve their goals in the global market, among which global, regional and multinational strategies stand out. It is determined that the formation and implementation of TNC strategies are influenced by both internal and external factors: internal factors include company resources, innovative potential, organizational structure and corporate culture; external factors include economic conditions, political and legal environment,

socio-cultural characteristics of regions, level of competition and global trends, such as digitalization and sustainable development. It was found that Nestlé's global strategy is based on the principles of sustainable development, innovation and consumer orientation. Nestlé uses global integration and local adaptation to meet the needs of consumers in different regions of the world. It is proven that thanks to a diversified product portfolio and significant investments in research and development, the company remains a leader in the food industry, and Nestlé's global strategy includes the pursuit of carbon neutrality, reducing plastic waste and supporting agriculture through a circular economy. It was found that Nestlé's marketing strategy focuses on creating high added value for consumers through innovative products, personalization of offers and the use of digital technologies, where a feature is the deep adaptation of marketing campaigns to local markets, taking into account cultural, economic and social aspects. It was found that the use of e-commerce platforms, big data analytics and artificial intelligence technologies allows the company to effectively communicate with customers and increase consumer loyalty. High brand recognition, such as Nescafé, Maggi and KitKat, is a key factor in competitiveness.

It was determined that Nestlé integrates the principles of corporate social responsibility (CSR) into its activities through initiatives aimed at sustainable development, supporting communities and ensuring transparency. The main directions of the company's CSR are reducing its environmental impact, improving access to safe and nutritious food, developing agriculture and supporting educational programs for local communities.

The analysis revealed that global economic trends, such as urbanization, population aging, digitalization of the economy, the growth of the middle class in developing countries, as well as the emphasis on sustainable development, significantly influence Nestlé's strategic decisions. The company adapts its products to modern consumer demands, invests in environmental initiatives and implements innovative solutions, which allows it to maintain leadership in the

global market. The strategic emphasis on adapting to local conditions ensures the effectiveness of its activities even in regions with high economic uncertainty.

It was determined that innovation and digital transformation are key elements of Nestlé's strategic development. The company is actively implementing big data technologies, artificial intelligence, e-commerce platforms and smart logistics to improve the efficiency of business processes. Product innovations, in particular in the healthy food and functional food segments, meet current trends and consumer needs. It was noted that to improve Nestlé's strategic activities in the global market, it is recommended to strengthen the focus on sustainable development, in particular by accelerating the introduction of biodegradable packaging and achieving climate neutrality. The company should continue to invest in digitalization, expand the use of big data analytics to predict consumer trends and effectively manage supply chains.

Ключові слова: *стратегія, транснаціональні корпорації, світовий ринок, цифрові технології, сталий розвиток, трансформаційні зміни.*

Keywords: *strategy, transnational corporations, global market, digital technologies, sustainable development, transformational changes.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі ТНК виступають не лише основними гравцями глобальної економіки, але й активними творцями інноваційних бізнес-моделей, які сприяють технологічному прогресу, розширенню ринків збуту та створенню нових робочих місць. Особливості стратегій ТНК на світовому ринку відіграють ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності, адаптації до динамічних умов середовища та досягненні сталого розвитку. Враховуючи зростаючу конкуренцію, регуляторні виклики, екологічні загрози та зростання попиту на персоналізовані продукти, дослідження стратегій ТНК стає критично важливим для розуміння сучасних тенденцій управління та

формування стратегічних рішень. Дослідження є актуальним ще й тому, що транснаціональні корпорації значно впливають на розвиток локальних економік, сприяючи економічному зростанню, впровадженню новітніх технологій та інтеграції в глобальні ланцюги постачання. Водночас їхня діяльність часто пов'язана з викликами, такими як нерівність, монополізація ринків та екологічне навантаження, що також потребує комплексного вивчення. Таким чином дане дослідження сприяє розумінню факторів, які впливають на формування успішних бізнес-моделей та надає інструменти для оцінки їхньої ефективності у контексті глобальних економічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій В наукових працях Воскобоєвої О. В., Ромащенко О. С., Імнадзе І., Воронкової Т. Є., Хівренко К. В., Кривов'язюк І. В. розглядалися питання як транснаціональні корпорації впливають на міжнародну торгівлю та конкурентоспроможність національних економік. Разом із цим, на нашу думку, потребують подальшого вивчення питання щодо особливостей стратегій ТНК на світовому ринку в умовах трансформаційних змін та інформаційних технологій.

Мета статті полягає у дослідженні особливості стратегій ТНК на світовому ринку на прикладі NESTLÉ S.A.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транснаціональні компанії (ТНК) є ключовими суб'єктами сучасної світової економіки, які суттєво впливають на глобалізаційні процеси, формуючи нові бізнес-моделі, створюючи міжнародні ланцюги постачання та забезпечуючи інтеграцію національних ринків у єдиний економічний простір. ТНК виступають не лише джерелом інновацій, інвестицій і новітніх технологій, але й інструментом посилення економічної взаємозалежності країн. Водночас діяльність таких компаній має складну організаційну структуру, багаторівневу систему управління та специфічні підходи до формування стратегій, що зумовлено як їхньою сутністю, так і впливом міжнародного середовища.

ТНК є великими корпораціями, які здійснюють економічну діяльність у двох або більше країнах, контролюючи значну частину міжнародних ринків і керуючи філіями або дочірніми підприємствами за межами країни походження. Основною ознакою ТНК є інтеграція ресурсів, виробничих потужностей, капіталу та знань для досягнення конкурентних переваг на глобальному ринку.

Такі корпорації великими міркуванням и переймають глобальний характер та мають вплив на світову економіку та суспільство [1].

У сучасному світі ТНК відіграють вирішальну роль у формуванні глобальної економіки, адже саме вони визначають тенденції ринкової інтеграції, сприяють міжнародному обміну технологіями та ресурсами, а також впливають на економічну стабільність багатьох країн. Для ефективного функціонування на світовому ринку ТНК використовують різноманітні стратегії, які враховують їхні бізнес-цілі, регіональні особливості та глобальні тенденції. Серед них особливе місце займають глобальна, регіональна та мультинаціональна стратегії, кожна з яких має свої унікальні особливості, переваги та виклики.

Глобальна стратегія передбачає стандартизований підхід до операцій на різних ринках, орієнтуючись на максимальну уніфікацію продуктів, послуг і бізнес-процесів. Головною метою цього підходу є досягнення ефекту масштабу за рахунок зниження витрат на виробництво, маркетинг та логістику. ТНК, які обирають глобальну стратегію, зазвичай прагнуть створити універсальні продукти, які відповідають базовим потребам споживачів у різних країнах. Особливості глобальної стратегії це централізація управління у штаб-квартирі корпорації та виробництво стандартизованих продуктів, що мінімізує витрати на адаптацію до локальних ринків [2].

Єдиний підхід до маркетингу, що спрямований на створення впізнаваного глобального бренду. Компанія Coca-Cola є яскравим прикладом використання глобальної стратегії. Її напої мають практично ідентичний смак

у будь-якій країні, а маркетингові кампанії орієнтовані на створення універсального емоційного зв'язку зі споживачами. Глобальна стратегія дозволяє скорочувати витрати, забезпечує високий рівень контролю над операціями та сприяє формуванню сильного бренду.

Регіональна стратегія спрямована на адаптацію бізнесу до специфічних потреб і особливостей певного регіону, об'єднуючи країни, які мають схожі економічні, культурні або політичні умови. Цей підхід дозволяє ТНК враховувати локальні особливості ринку, зберігаючи при цьому певний рівень стандартизації. Компанія Nestlé використовує регіональну стратегію, адаптуючи свої продукти до смакових уподобань споживачів у різних регіонах. Наприклад, в Азії вона пропонує локальні версії бренду Maggi, враховуючи кулінарні традиції. Особливості регіональної стратегії це - децентралізація управління на регіональному рівні; створення продуктів, адаптованих до потреб конкретного регіону; використання локальних ресурсів для виробництва та дистрибуції [3,4]. Регіональна стратегія дозволяє досягати кращого розуміння потреб клієнтів, збільшує конкурентоспроможність у регіональних сегментах ринку та сприяє зміцненню позицій бренду.

Мультинаціональна стратегія передбачає максимальну адаптацію до потреб окремих країн, що дозволяє компаніям досягати високого рівня інтеграції у локальні економіки. У межах цієї стратегії ТНК надають своїм підрозділам значну автономію у прийнятті рішень, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку. Компанія McDonald's використовує мультинаціональну стратегію, адаптуючи меню у різних країнах до локальних кулінарних традицій. Наприклад, в Індії вона пропонує страви без яловичини, враховуючи релігійні особливості регіону. Мультинаціональна стратегія забезпечує високу лояльність споживачів, глибше проникнення на локальні ринки та гнучкість у реагуванні на зміни.

Особливості мультинаціональної стратегії є максимальна локалізація продуктів, послуг та маркетингових кампаній; значна автономія регіональних

підрозділів; тісна співпраця з місцевими постачальниками, партнерами та урядами [2].

Глобальна, регіональна та мультинаціональна стратегії ТНК є різними підходами до управління бізнесом на світовому ринку, кожен із яких має свої переваги й обмеження.

Вибір стратегії залежить від цілей корпорації, характеристик ринків, на яких вона працює, і рівня інтеграції бізнес-процесів. У сучасному світі ТНК часто комбінують ці підходи, створюючи гібридні моделі, що дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси та відповідати потребам різних груп споживачів. Це свідчить про динамічність глобального ринку та необхідність постійного вдосконалення стратегій для досягнення сталого розвитку.

Розробка та реалізація стратегії ТНК є складним процесом, який залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як ресурси, організаційна структура, інноваційний потенціал і фінансова стійкість, визначають здатність корпорації досягати поставлених цілей. Зовнішні фактори, включаючи економічні, політичні, технологічні та соціокультурні умови, створюють середовище, у якому компанія функціонує, та визначають її можливості для зростання. Успішна стратегія ТНК базується на комплексному аналізі цих чинників, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкість на глобальному ринку [5].

Розглянемо особливості стратегій ТНК на світовому ринку на прикладі NESTLÉ S.A. Nestlé S.A. – це одна з найбільших і найвідоміших компаній у світі з виробництва харчових продуктів і напоїв. Компанія володіє 340 фабриками в 76 країнах, а її продукція продається в 188 країнах світу. Диверсифікований портфель брендів: Nestlé пропонує понад 2000 брендів (*серед яких такі відомі назви, як Nescafé, KitKat, Maggi, Purina і Gerber*) у семи категоріях продуктів, включаючи каву, продукти для домашніх тварин та готові страви. Nestlé активно впроваджує стратегії сталого розвитку,

зокрема прагне досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, інвестуючи у відновлювані джерела енергії та скорочення пластикових відходів [6].

У центрі бізнес-філософії Nestlé – концепція «Створення спільних цінностей», яка передбачає сприяння сталому розвитку та покращенню якості життя споживачів. Завдяки інноваціям, адаптації до цифрових технологій і фокусу на здоровому харчуванні, Nestlé залишається лідером у своїй галузі, забезпечуючи мільярди людей якісними та безпечними продуктами. Надалі розглянемо місце компанії Nestle Group у рейтингу «Fortune Global 500» [7] (табл. 1).

Компанія Nestle Group входила у 2023 у Global 500 компаній. Fortune Global 500 - це щорічний рейтинг найбільших 500 корпорацій у всьому світі за показниками загального доходу. Станом на 2023 рік компанія Nestle Group займає 76 місце у рейтингу. Також, за даними світової аудит – консалтингової компанії «PricewaterhouseCoopers» (надалі «PwC»), компанія «Nestle Group» займає 13 місце у світі за капіталізацією ринку, з вартістю оціненої капіталізації у 292 млрд. дол. США у 2023 році [6,7].

Таблиця 1. Місце компанії Nestle Group у рейтингу «Fortune Global 500» за 2019 – 2023 рр.

Рік	Місце	Ріст\Спад	Прибуток, млрд. дол. США
2023	76	- 7	10,364
2022	69	- 5	7,297
2021	64	+ 2	8,659
2020	66	+ 4	9,423
2019	70	-	15,797

Джерело: сформовано на основі [8,9]

У 2021 році компанія «Nestle India» була визнана однією з 50 компаній зі швидким ростом показника інноваційного розвитку за даними світового журналу Forbes [10]. Щорічний фінансовий оборот, зведений у 2023 році, становив 92,6 млрд. швейцарських франків, що збільшилось на 1,3%

порівняно з 2022 роком. Операційна маржа компанії за 2023 рік становила 17,6 % порівняно з 17% у 2022 році. Компанія представлена на світовому ринку сімома сегментами [11].

Nestlé S.A., як одна з найбільших багатонаціональних корпорацій світу, демонструє приклад вдалої реалізації глобальної стратегії, що базується на поєднанні масштабного підходу до експансії та адаптації до локальних умов. Компанія, яка була заснована у 1866 році у Швейцарії, поступово перетворилася на глобального лідера у сфері виробництва харчових продуктів і напоїв, використовуючи гнучкі стратегії входу на ринки, інноваційні методи управління та довгострокову орієнтацію на сталий розвиток [12].

Глобальна стратегія Nestlé базується на підході «глобального мислення та локального виконання» (glocalization), що передбачає універсалізацію ключових продуктів і процесів у поєднанні з адаптацією до потреб конкретних ринків. Основою цієї стратегії є здатність компанії використовувати сильні сторони глобального масштабу своєї діяльності, такі як централізовані дослідження та розробки, ефективне управління ланцюгами поставок і значний фінансовий ресурс.

У той же час Nestlé інтегрує місцеві культурні та смакові особливості у свою продуктову лінійку, що дозволяє збільшити довіру споживачів та зберегти конкурентні позиції – регіональна стратегія (рис. 1).

Компанія обирає стратегії, що поєднують прямі інвестиції, спільні підприємства, придбання локальних компаній та створення нових виробничих потужностей. Наприклад, придбання локальних брендів, таких як Rowntree у Великобританії або Maggi в Індії, дозволило Nestlé швидко інтегруватися на нових ринках, зберігаючи лояльність місцевих споживачів. Інвестиції в інновації, зокрема у сфері здорового харчування, також є ключовим елементом стратегії експансії, що дозволяє компанії відповідати на зміну споживчих тенденцій у всьому світі.

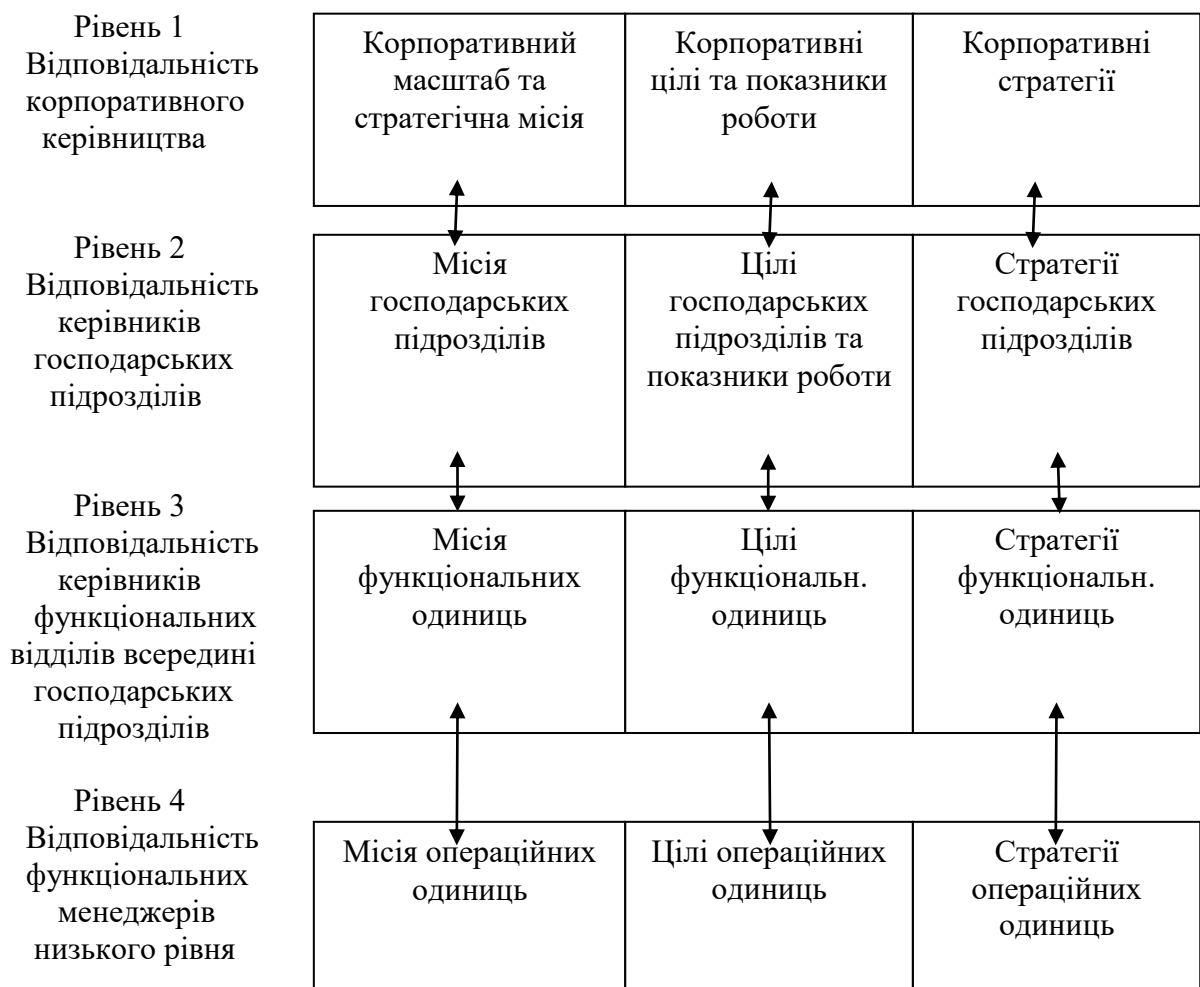


Рис.1. Взаємозв'язок місії, цілей та стратегій в системі ієрархічних зв'язків корпорації Nestlé

Джерело: складно за даними [13]

Nestlé демонструє широкий географічний розмах діяльності, охоплюючи понад 190 країн світу і має близько 350 тисяч співробітників. Стратегія компанії базується на диверсифікації ринкової присутності, що знижує ризики залежності від економічних коливань у певних регіонах [14].

Розглядаючи основні регіони, можна виділити кілька ключових характеристик ринкової стратегії Nestlé.

1. *Європа та Північна Америка.* Ці регіони є зрілими ринками для Nestlé, на яких компанія має сильні позиції завдяки таким брендам, як Nescafé, KitKat і Purina. У цих країнах акцент зроблено на інновації в категорії здорового харчування та зниження вмісту цукру, солі й жиру в

продуктах, що відповідає запитам свідомих споживачів. Крім того, Nestlé активно впроваджує цифрові технології для покращення ланцюгів поставок і взаємодії зі споживачами.

2. *Азія та Океанія.* Регіон демонструє найбільший потенціал зростання завдяки зростанню чисельності середнього класу та урбанізації. У таких країнах, як Китай, Індія та Індонезія, Nestlé адаптує свої продукти до місцевих смакових вподобань, пропонуючи локальні варіанти брендів Maggi, Milo та Nescafé. Стратегія компанії включає інвестиції у виробництво на місцях, що дозволяє знижувати витрати на логістику та ефективно конкурувати з локальними гравцями.

3. *Латинська Америка.* Nestlé демонструє стабільну присутність у регіоні завдяки широкому асортименту продуктів, які відповідають місцевим традиціям. Наприклад, у Бразилії компанія є одним із лідерів на ринку кави та молочних продуктів, використовуючи довготривалу присутність і розгалужену мережу дистрибуції.

4. *Африка та Близький Схід.* Цей регіон є стратегічно важливим для Nestlé завдяки зростанню населення та збільшенню доступності продовольства. Компанія акцентує увагу на доступних і поживних продуктах, що задовольняють базові потреби населення, одночасно розвиваючи освітні ініціативи щодо здорового харчування [15,16] (табл. 2).

Стратегії Nestlé S.A. є прикладом успішної адаптації до умов багатьох ринків, що базується на довгостроковій орієнтації на сталий розвиток, інноваціях та уважному врахуванні потреб локальних споживачів.

Поєднання глобальних стандартів якості та локальної чутливості дозволяє компанії не лише утримувати провідні позиції у світі, але й активно розширювати присутність у нових перспективних регіонах, забезпечуючи стабільне зростання у складних умовах глобальної економіки.

Таблиця 2. Особливості регіональних стратегій компанії NESTLÉ S.A. [31]

Регіон	Характеристика	Основні бренди	Стратегії адаптації	Інновації
Європа та Північна Америка	Зрілі ринки з акцентом на здорове харчування.	Nescafé, KitKat, Purina	Цифровізація процесів, зниження цукру, солі, жиру.	Впровадження цифрових технологій.
Азія та Океанія	Регіон з найбільшим потенціалом зростання.	Maggi, Milo, Nescafé	Адаптація до місцевих смакових вподобань, інвестиції у виробництво.	Локальні виробничі потужності.
Латинська Америка	Стабільна присутність завдяки локальним традиціям.	Кава, молочні продукти	Розгалужена мережа дистрибуції.	Підтримка локальних ініціатив.
Африка та Близький Схід	Стратегічно важливий регіон з високими потребами.	Доступні продукти	Освітні ініціативи щодо здорового харчування.	Розширення доступності продовольства.

Джерело: складено на основі [16]

В області маркетингу Nestlé базує свою стратегію на концепції глокалізації (glocalization), яка передбачає глобальне управління ключовими аспектами бізнесу, такими як брендинг, якість продукції та технології виробництва, у поєднанні з адаптацією до специфічних потреб і вподобань місцевих ринків. Важливим принципом є орієнтація на споживача, яка включає глибокий аналіз поведінки клієнтів і адаптацію продуктів до їхніх смакових уподобань, харчових традицій і рівня купівельної спроможності.

Маркетинг Nestlé акцентується на створенні стійких цінностей для споживачів, що включає впровадження здорового харчування, зниження впливу на довкілля та розвиток локальних громад. Крім того, компанія використовує інноваційні інструменти цифрового маркетингу, які дозволяють ефективно комунікувати зі споживачами через соціальні мережі, мобільні додатки та інші інтерактивні платформи.

Nestlé успішно реалізує політику локалізації, створюючи продукти, які відповідають культурним особливостям та смаковим уподобанням різних регіонів. Наприклад, в Індії компанія пропонує локальні версії продуктів Maggi, які відповідають місцевим кулінарним традиціям, а в Китаї бренд Nestlé адаптував свої продукти до регіональних смаків, додаючи популярні інгредієнти, такі як чайний порошок.

На ринках із високою конкуренцією, наприклад у Північній Америці та Європі, компанія зосереджується на розвитку брендів преміум-сегменту, таких як Nespresso, а також інвестує у продукти для здорового способу життя, що відповідає сучасним тенденціям свідомого споживання [15].

Водночас на ринках, що розвиваються, Nestlé акцентує увагу на доступності продукції для широких верств населення, зберігаючи високу якість (рис. 2).

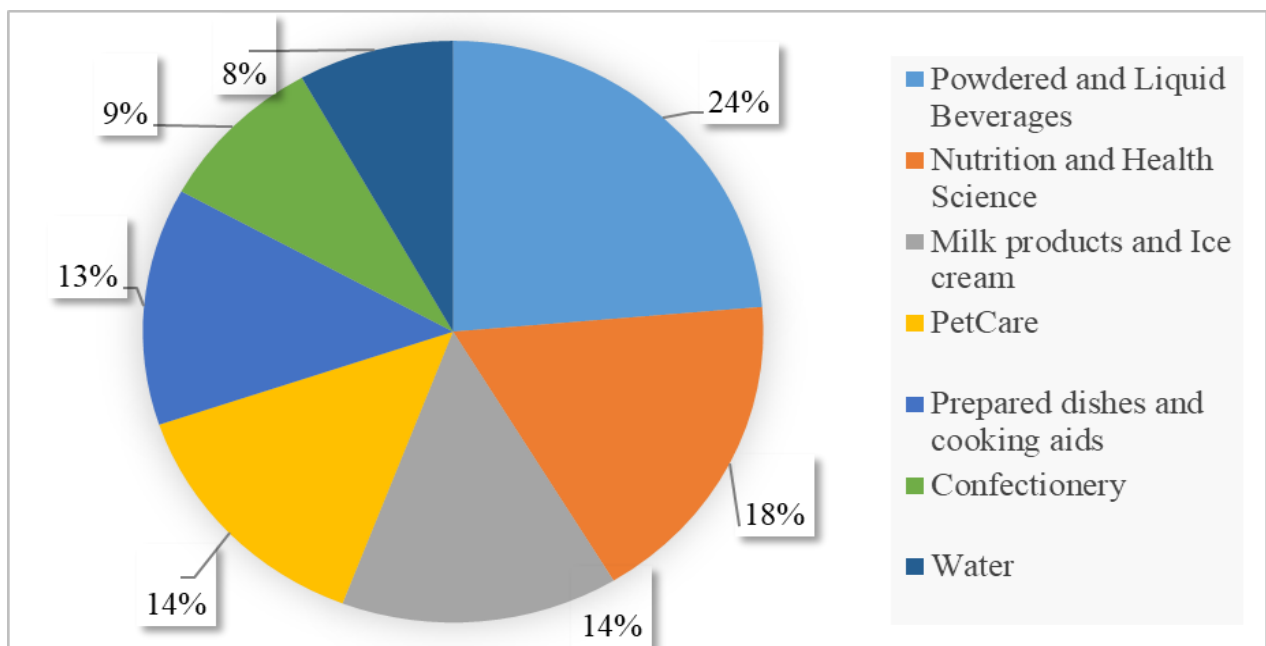


Рис. 2. Продуктові сегменти діяльності компанії Nestle Group у 2023 р.

Джерело: згруповано за даними [18]

Сегмент ринку «Порошкові та рідкі напої» (надалі С1): виробляє широкий асортимент кавових продуктів (гранульована кава, готова до вживання продукція, смажена кава для кавоварок). Це основний сегмент

Nestle, генерує 24% продажів з найвищою торговою маржою. Найбільш продаваний продукт - це розчинна кава. Провідний в світі бренд кави, Nescafé, доступна у понад 180 країнах світу, що споживає майже 5500 чашок щосекунди. Найбільш впізнаванні бренди –Nescafe, Nestea та Nescafe Dolce Gusto [17].

Сегмент «Дитяче харчування» (надалі С2): другий за величиною сегмент (18% від загального обсягу продажів з операційною прибутковістю 16%), який спеціалізується на підвищенні якості життя за допомогою інноваційних, науково перевірених високоякісних харчових продуктів для матерів та немовлят за перші 1000 днів. За останні 5 років цей сегмент виріс на $\approx 29\%$. Це найбільш капіталомісткий сегмент. Впізнаванні бренди - Шума, Gerber та Nestle Nan.

Сегмент «Молочні продукти і морозиво» (надалі С3): займається виробництвом та розповсюдженням йогуртів, молока, морозива, заморожених десертів та фруктових соку. Цей сегмент генерує 14% від чистого продажу групи (торгова операційна маржа 17%) з такими брендами, як Nido, Nestle Coffee Mate, Bear Brand Yogu, Häagen-Dazs, Movenpick.

Сегмент «Догляд за домашніми тваринами» (надалі С4): займається виробництвом та розповсюдженням їжі для собак та котів. Щорічний оборот цього сегмента становить 12,5 млрд. швейцарських франків (14% усього продуктового портфеля) з найвищою торговою маржою - 21%. Бренди: Purina ProPlan, Purina Friskies, Purina Benefit [10].

Сегмент «Приготована їжа» (надалі С5): сегмент виробляє готову до вживання їжу, таку як бульйонні кубики, заморожена піца, зернові культури, вегетаріанські заморожені продукти. Продажі цієї продукції приносять 13% усіх доходів з операційною прибутковістю 16%. Відомі бренди: Maggi, Buitoni.

Сегмент «Солодощі» (Надалі С6): орієнтована на виробництво шоколаду на закусках (KitKat, Nestle, Aero, Caroto, Cailler). Це генерує 9% усіх продажів з операційною маржою 14%.

Сегмент «Вода» (надалі С7): виробництво бутильованої води – це зростаючий сегмент Nestle. Цей напрямок бізнесу є найменшим за обсягом продажів (8% від загального обороту) та рентабельності (операційна маржа $\approx$ 12%). Портфель брендів: Perrier, Nestlé Pure Life, S. Pelegrinno.k.

Компанія «Світоч» була створена у 1882 році у місті Львові, де лише розпочинала свій ріст шоколадна індустрія. У 1998 році фабрика «Світоч» увійшла до складу компанії Nestle S.A., таке співробітництво надало «Світоч» нові можливості [24]. Глобальна маркетингова стратегія Nestlé S.A. вирізняється комплексним підходом, який поєднує універсальні бізнес-стандарты з адаптацією до локальних ринків. Використання принципів глокалізації, інноваційних цифрових інструментів та інтеграція сталого розвитку забезпечують компанії конкурентні переваги у світі, який швидко змінюється. Завдяки такому підходу Nestlé зберігає статус лідера на глобальному ринку, задовольняючи потреби різноманітної аудиторії споживачів.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є невід'ємною складовою діяльності Nestlé S.A. – однієї з найбільших компаній світу у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв. Стратегія КСВ Nestlé базується на концепції створення спільних цінностей (Creating Shared Value, CSV), яка поєднує економічні інтереси компанії з досягненням суспільного добробуту.

Стратегія КСВ Nestlé спирається на три основні принципи:

1. *Раціональне використання ресурсів.* Компанія прагне зменшити вплив на довкілля, впроваджуючи ініціативи зі скорочення викидів парникових газів, зниження споживання води та переходу на екологічно чисті пакувальні матеріали.

2. *Здоров'я та харчування.* Nestlé робить значний внесок у розвиток культури здорового способу життя, адаптуючи свою продукцію до потреб споживачів. У компанії діє стратегія поступового зниження вмісту цукру, солі та трансжирів у продуктах.

3. *Розвиток громад.* Nestlé підтримує фермерів, співробітників та партнерів у своїй діяльності, створюючи програми для підвищення кваліфікації, покращення умов праці та розвитку підприємництва.

Основні напрями реалізації КСВ компанії Nestlé [6]:

1. Один із ключових напрямів діяльності Nestlé – розвиток сільськогосподарських спільнот. Наприклад, ініціатива Nestlé Cocoa Plan спрямована на покращення умов життя фермерів у країнах, які вирощують какао. Компанія навчає фермерів сучасним методам вирощування культур, забезпечує їх якісним насінням та сприяє розвитку освітніх програм для їхніх дітей.

2. Nestlé активно впроваджує політику зменшення впливу на довкілля. До 2050 року компанія прагне досягти нульового вуглецевого сліду. Крім того, значна увага приділяється зменшенню використання пластику: компанія інвестує в розробку пакувальних матеріалів, які підлягають вторинній переробці або є біорозкладними.

3. Nestlé здійснює постійні інновації у своїй продукції, спрямовані на покращення здоров'я споживачів. Програми, такі як Nestlé for Healthier Kids, спрямовані на боротьбу із дитячим ожирінням через підвищення обізнаності про збалансоване харчування. Водночас компанія співпрацює з урядами і громадськими організаціями для вирішення глобальних проблем харчової безпеки.

4. Nestlé приділяє особливу увагу дотриманню прав людини у всьому ланцюзі постачання. Компанія здійснює аудит своїх постачальників для забезпечення відповідності етичним стандартам і протидії дитячій праці у сільськогосподарському секторі [10].

Попри значні успіхи, реалізація КСВ-стратегії Nestlé стикається з низкою викликів. Серед них – критика щодо використання водних ресурсів у регіонах з їхнім дефіцитом, необхідність більш швидкого впровадження екологічних технологій та боротьба з негативним впливом пластикового

пакування. У відповідь на ці виклики компанія розширює інвестиції в сталий розвиток і підвищує прозорість у звітності.

Глобальні економічні тренди, які формують сучасний ринок, чинять суттєвий вплив на діяльність транснаціональних корпорацій, таких як Nestlé S.A. Аналіз цих трендів дозволяє зрозуміти, як компанія відповідає на сучасні виклики та як вона може прогнозувати майбутні зміни для забезпечення довгострокового зростання (табл. 3).

Таблиця 3. Вплив глобальних економічних трендів на стратегію Nestlé

Тренд	Опис	Ключові виклики	Реакція Nestlé	Програми та інновації
Урбанізація та зростання середнього класу	Швидка урбанізація, особливо в країнах, що розвиваються, створює попит на зручні продукти	Забезпечення доступності продуктів для міських споживачів	Розширення лінійки продуктів швидкого приготування	Maggi, компактні формати упаковки
Демографічні зміни та старіння населення	Попит на спеціалізовані продукти для підтримки здоров'я у старшого покоління	Виробництво продуктів для вікових груп з особливими потребами	Розвиток сегменту здорового харчування	Nestlé Health Science, лікувальні продукти
Цифровізація економіки	Цифрові технології змінюють підходи до маркетингу та продажів	Аналіз великих обсягів даних та персоналізація продуктів	Інвестиції у цифрові платформи	Штучний інтелект, онлайн-торгівля
Глобалізація та економічні дисбаланси	Різниця у доходах між регіонами впливає на попит	Адаптація продуктів до різних рівнів доходу	Розподіл продуктів преміум та базового сегменту	Nespresso, доступні поживні продукти
Сталий розвиток та екологічні виклики	Зростання вимог до екологічності та зменшення впливу на клімат	Скорочення пластикових відходів, досягнення вуглецевої нейтральності	Інвестиції у сталий розвиток	Nestlé Cocoa Plan, екологічна упаковка

Джерело: сформовано на основі [19]

1. *Урбанізація та зростання чисельності середнього класу.* Одним із найбільш значущих економічних трендів, що впливає на стратегію Nestlé, є

швидка урбанізація, особливо у країнах, що розвиваються. Переміщення населення до міських центрів створює новий попит на зручні, швидкі у приготуванні та адаптовані до міського способу життя продукти. Nestlé відповідає на цей виклик розширенням лінійки продуктів швидкого приготування, таких як Maggi, а також інвестує у розробку компактних форматів упаковки, зручних для використання в умовах обмеженого житлового простору [17].

2. *Демографічні зміни та старіння населення.* Старіння населення у розвинених країнах створює попит на спеціалізовані продукти харчування для підтримки здоров'я та профілактики захворювань, пов'язаних із віком. Nestlé активно розвиває сегмент продуктів для здорового харчування, зокрема через підрозділ Nestlé Health Science, пропонуючи рішення, які поєднують харчові добавки та інноваційні продукти для лікувального харчування.

3. *Цифровізація економіки.* Розвиток цифрових технологій докорінно змінює підходи до взаємодії зі споживачами. Nestlé інвестує у цифрові платформи, електронну комерцію та штучний інтелект, що дозволяє компанії персоналізувати пропозиції, покращувати клієнтський досвід та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Водночас компанія активно використовує дані про поведінку споживачів для вдосконалення своїх продуктів і прогнозування їхніх потреб.

4. *Глобалізація та регіональні економічні дисбаланси.* Попри процеси глобалізації, регіональні відмінності у рівні економічного розвитку та купівельній спроможності залишаються ключовим фактором, який впливає на стратегію Nestlé. У країнах із високим рівнем доходу компанія зосереджується на продуктах преміум-класу, таких як Nespresso, тоді як у країнах, що розвиваються, пріоритет надається доступним і поживним продуктам.

5. *Сталий розвиток та екологічні виклики.* Економічні тренди все більше включають акцент на сталий розвиток, включаючи боротьбу зі

зміною клімату, зменшення пластикових відходів та використання відновлюваних джерел енергії. Nestlé реалізує стратегії, спрямовані на досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року, зменшення використання пластику та інвестування у сталий розвиток сільського господарства через програми, такі як Nestlé Cocoa Plan.

Аналіз глобальних економічних трендів свідчить про те, що компанія Nestlé має гнучку і добре структуровану стратегію, яка дозволяє їй ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, які виникають у динамічному глобальному середовищі. Завдяки активній адаптації до сучасних трендів, таких як цифровізація, сталий розвиток та зміна демографічних уподобань, Nestlé не лише забезпечує стабільне зростання, але й закладає основи для довгострокового успіху в умовах нової економічної реальності. Nestlé стикається з численними викликами, що виникають у контексті глобальних змін. Одним із основних викликів є зростання попиту на екологічно чисту продукцію та етичне виробництво, що вимагає значних змін у ланцюгах постачання та виробничих процесах [20].

Крім того, цифровізація змінює моделі поведінки споживачів, які все більше віддають перевагу персоналізованим рішенням, доступним через онлайн-платформи. Економічні нерівності між регіонами, демографічні зміни, зростання чисельності середнього класу в країнах, що розвиваються, та старіння населення в розвинених країнах додають складності глобальному ринку, вимагаючи адаптації продуктів і маркетингових стратегій.

Однією з ключових адаптаційних стратегій Nestlé є інтеграція принципів сталого розвитку в усі аспекти діяльності. Компанія інвестує у впровадження інноваційних технологій, які знижують екологічний вплив виробництва, зокрема, скорочують викиди парникових газів та зменшують використання води. Наприклад, стратегія Nestlé спрямована на досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року, що включає зменшення викидів на всіх етапах виробництва та логістики. Компанія також працює над переходом

на екологічно чисті пакувальні матеріали, розробляючи біорозкладну та перероблювану упаковку для своїх продуктів [19].

Розвиток цифрових технологій став невід'ємною частиною адаптаційної стратегії Nestlé. Компанія активно впроваджує електронну комерцію, створюючи власні платформи для продажів та партнерства з глобальними і регіональними інтернет-ритейлерами. Цифрові рішення дозволяють Nestlé ефективно аналізувати дані по поведінку споживачів, що сприяє персоналізації пропозицій. Використання штучного інтелекту для прогнозування споживчих трендів допомагає компанії створювати нові продукти, які відповідають актуальним потребам клієнтів [15].

Глобалізація, що й надалі залишається значним трендом, супроводжується зростанням значення регіональної специфіки. Nestlé адаптує свої продукти до культурних та смакових особливостей різних країн і регіонів, пропонуючи локалізовані версії брендів. Наприклад, у країнах Азії популярними є локальні версії продуктів Maggi, які відповідають традиційним смакам і звичкам приготування їжі. У розвинених країнах компанія робить акцент на преміум-продуктах, таких як Nespresso, що орієнтовані на аудиторію з високими доходами [16].

Сучасні споживачі все більше надають перевагу продуктам, які підтримують здоровий спосіб життя. Nestlé активно розвиває сегмент функціональних продуктів, включаючи лікувальне харчування та харчові добавки, через підрозділ Nestlé Health Science. Компанія також зменшує вміст цукру, солі та шкідливих жирів у своїх продуктах, відповідаючи на попит на здорові альтернативи.

Для забезпечення адаптації до нових умов Nestlé інвестує у розвиток партнерств із локальними постачальниками, технологічними стартапами та університетами. Такі партнерства дозволяють не лише вдосконалювати ланцюги постачання, а й генерувати інноваційні рішення, які допомагають компанії зберігати лідерські позиції на ринку (табл. 4).

**Таблиця 4. Розвиток стратегій адаптації Nestlé до нових умов
глобального ринку**

Стратегія	Опис	Основний виклик	Реакція компанії	Результати
1. Екологізація виробництва	Інтеграція сталого розвитку та скорочення вуглецевого сліду	Вплив на довкілля та вимоги до екологічності	Впровадження екологічних технологій	Досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року
2. Цифровізація	Інтеграція цифрових платформ та аналітики у бізнес-процеси	Зміна поведінки споживачів і потреба у персоналізації.	Інвестиції у цифрові рішення та електронну комерцію	Покращення клієнтського досвіду
3. Регіоналізація продуктів	Адаптація продуктів до локальних потреб та уподобань	Різниця у культурних та смакових перевагах	Локалізація продуктів для кожного регіону	Збільшення лояльності споживачів
4. Фокус на здоровому харчуванні	Розробка продуктів для підтримки здоров'я	Попит на функціональні та здорові продукти	Зменшення цукру, солі та шкідливих жирів у продуктах	Розширення сегмента Nestlé Health Science
5. Партнерства та інновації	Співпраця з локальними постачальниками та технологічними стартапами	Необхідність генерувати інновації для збереження лідерства	Розширення мережі партнерств	Швидка інтеграція нових рішень

Джерело: сформовано авторами

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації бізнес-моделі Nestlé, сприяючи підвищенню ефективності операцій, покращенню взаємодії зі споживачами та створенню нових можливостей для інновацій. У сучасному світі, де швидкість технологічного прогресу значно впливає на конкурентоспроможність, Nestlé активно впроваджує цифрові рішення у всі аспекти своєї діяльності, зокрема у виробництво, маркетинг, логістику та аналіз даних. Цей підхід дозволяє компанії залишатися на передовій глобального ринку, адаптуватися до сучасних споживчих потреб і створювати додаткову цінність для своїх клієнтів [17].

1. Одним із найуспішніших прикладів використання цифрових технологій є розвиток електронної комерції через створення спеціалізованих онлайн-платформ для продажу продукції. Наприклад, бренд Nespresso

створив власну e-commerce платформу, яка забезпечує споживачам зручний доступ до кавових капсул, кавоварок та аксесуарів. Завдяки інтеграції персоналізованих рекомендацій та підписок на регулярну доставку, платформа значно збільшила рівень утримання клієнтів. Успіх цього кейсу полягає в поєднанні цифрових технологій з розумінням споживчих звичок і створенням зручного користувацького досвіду [21].

2. Big Data для прогнозування споживчих трендів. Nestlé використовує аналіз великих даних для визначення споживчих уподобань, моніторингу ринкових трендів і покращення продукції. Наприклад, компанія впровадила платформу на основі штучного інтелекту, яка аналізує поведінку споживачів у різних регіонах світу, зокрема їхні уподобання щодо складу продуктів, смакових профілів та упаковки. Цей підхід дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в попиті та створювати продукти, що відповідають очікуванням клієнтів.

3. Для посилення взаємодії зі споживачами Nestlé активно використовує цифровий маркетинг та соціальні платформи. Наприклад, кампанія бренду KitKat у соціальних мережах, яка поєднала інтерактивні конкурси, гумористичні відео та персоналізовану рекламу, дозволила залучити мільйони користувачів. За допомогою цифрових інструментів компанія не лише підвищує впізнаваність бренду, а й формує тісніший емоційний зв'язок із клієнтами.

4. Nestlé впровадила цифрові рішення для оптимізації логістичних процесів, зокрема системи на основі Інтернету речей (IoT), які дозволяють в реальному часі моніторити стан продукції під час транспортування. Наприклад, у сегменті молочних продуктів компанія використовує смарт-датчики для контролю температури та вологості, що забезпечує збереження якості продукції до моменту її доставки споживачам.

5. Виробництво Nestlé зазнало значних змін завдяки впровадженню автоматизації та роботизації. Наприклад, компанія використовує штучний інтелект для оптимізації виробничих процесів, прогнозування технічного

обслуговування обладнання та зниження витрат. Крім того, впровадження 3D-друку дозволяє тестувати нові ідеї упаковки та продуктів на етапі розробки, значно скорочуючи час виходу нових продуктів на ринок [22].

Застосування цифрових технологій значно посилює конкурентні переваги Nestlé, забезпечуючи гнучкість бізнес-моделі та ефективне реагування на зовнішні виклики. Інтеграція інноваційних рішень дозволяє компанії не лише підвищувати ефективність операцій, а й забезпечувати вищу якість продукції, що відповідає сучасним очікуванням споживачів.

Цифрові технології є невід'ємною частиною сучасної бізнес-моделі Nestlé, забезпечуючи їй лідерство на глобальному ринку. Завдяки стратегічному впровадженню електронної комерції, аналізу великих даних, цифрового маркетингу, смарт-логістики та інновацій у виробництві компанія зберігає конкурентоспроможність і продовжує демонструвати високі показники зростання. Роль цифрових технологій у діяльності Nestlé стає дедалі більшою, що відкриває нові можливості для подальшого вдосконалення бізнес-процесів і створення цінності для споживачів у динамічному глобальному середовищі (табл. 5).

Цифрові платформи для компанії Nestlé є не лише інструментом комунікації, а й важливим механізмом для збору, аналізу та управління даними про споживачів. Завдяки використанню великих даних (Big Data) компанія отримує можливість краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати ринкові тренди та створювати інноваційні продукти.

Наприклад, інтеграція систем управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяє Nestlé не лише ефективно сегментувати свою аудиторію, а й адаптувати маркетингові стратегії до специфічних потреб кожної групи споживачів.

Персоналізація стала ключовим елементом стратегії Nestlé у взаємодії зі споживачами, що базується на даних, зібраних із цифрових платформ. Наприклад, платформи, такі як Nespresso Club, дозволяють клієнтам

отримувати персоналізовані рекомендації щодо продуктів і послуг на основі їхньої історії покупок та вподобань.

Таблиця 5. Перспективи впровадження цифрових платформ та інструментів маркетингу в роботу компанії Nestlé

Напрямок	Практика використання	Практичні приклади	Очікувані результати
1. Інтерактивні компанії	Використання соціальних платформ для взаємодії зі споживачами	Кампанії KitKat у TikTok та Instagram	Підвищення впізнаваності бренду та залучення аудиторії
2. Електронна комерція	Розширення доступу до продукції через онлайн-продажі	Платформи Nespresso та Amazon	Збільшення продажів та утримання клієнтів
3. Аналіз великих даних	Використання ШІ для розуміння потреб споживачів	Сегментація аудиторії та прогнозування попиту	Створення персоналізованих продуктів
4. Технології AR/VR	Інтеграція віртуальної реальності у маркетинг	Віртуальні тури кавовими плантаціями Nescafé	Зміцнення довіри та прозорості процесів.
5. Гейміфікація	Інтерактивні програми з винагородами для клієнтів	Програми лояльності та брендові ігри	Підвищення лояльності та залучення клієнтів
6. IoT у логістиці	Смарт-датчики для контролю якості продукції	Моніторинг стану молочних продуктів	Зменшення втрат та підвищення ефективності

Джерело: сформовано авторами

1. Nestlé активно використовує соціальні платформи, такі як Instagram, Facebook та TikTok, для створення інтерактивних маркетингових кампаній. Це дозволяє компанії досягати аудиторії різного віку та культурних особливостей, використовуючи креативний підхід та інтерактивний контент. Зокрема, кампанія бренду KitKat із використанням інтерактивних відео та мемів стала однією з найуспішніших, залучивши мільйони користувачів у взаємодію з брендом.

2. Nestlé активно інвестує у розвиток електронної комерції, співпрацюючи з глобальними платформами, такими як Amazon, та створюючи власні інтернет-магазини. Цифрові платформи дозволяють

компанії не лише забезпечувати постійну доступність продукції для споживачів, а й надавати додаткові послуги, наприклад, підписку на доставку продуктів, що є важливим для підвищення лояльності клієнтів [16].

3. Штучний інтелект (ШІ) є ще одним перспективним напрямом цифрового маркетингу для Nestlé. Компанія використовує алгоритми ШІ для аналізу поведінки клієнтів, виявлення нових трендів і створення прогнозів щодо попиту на продукцію. Наприклад, платформи на основі ШІ допомагають Nestlé оптимізувати асортимент продукції у різних регіонах, враховуючи локальні особливості споживачів.

4. Одним із інноваційних напрямів цифрового маркетингу для Nestlé є використання технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). Наприклад, кампанії, що дозволяють клієнтам «віртуально відвідати» кавові плантації, де вирощується кава для Nescafé, сприяють підвищенню прозорості виробництва та зміцненню довіри споживачів.

5. Nestlé застосовує елементи гейміфікації у своїх цифрових кампаніях, залучаючи клієнтів через інтерактивні ігри та програми з винагородами. Такий підхід не лише робить взаємодію з брендом цікавішою, але й стимулює клієнтів до повторних покупок.

Подальше впровадження цифрових платформ і маркетингових інструментів відкриває для Nestlé широкі перспективи для розвитку. Серед ключових напрямів варто виділити збільшення інтеграції ШІ в управління маркетинговими кампаніями, розширення використання IoT для покращення ланцюгів постачання та розробку платформ, які забезпечують повну прозорість у виробництві та постачанні продукції. Цифрові платформи також дозволяють компанії досягти більшої гнучкості в умовах економічної нестабільності, швидко адаптуючи свої стратегії до змін ринкової ситуації. Наприклад, у контексті зростання попиту на екологічно чисту продукцію Nestlé може використовувати цифрові інструменти для інформування споживачів про ініціативи зі сталого розвитку, підвищуючи цінність бренду [15]. Впровадження цифрових платформ і маркетингових інструментів є

стратегічно важливим кроком для Nestlé у контексті глобальних змін і посилення конкуренції.

ТНК Nestlé, як одна з найбільших транснаціональних корпорацій у сфері харчової промисловості, залишається яскравим прикладом того, як стратегічна діяльність компанії може адаптуватися до постійно змінюваних умов світового ринку. У сучасному світі, де темпи економічних, соціальних та екологічних змін вражають своїм масштабом і швидкістю, успіх компанії значною мірою залежить від її здатності інтегрувати інновації, реагувати на глобальні виклики та передбачати потреби споживачів.

Перспективи розвитку Nestlé до 2030 року можна розглядати через призму сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів, розширення діяльності на нових ринках і посилення інноваційної діяльності [18,19, 23] (табл. 6).

Одним із ключових напрямків розвитку Nestlé до 2030 року є впровадження стратегій, що враховують принципи сталого розвитку. Зміна клімату, зменшення природних ресурсів та зростаючий попит на екологічно чисту продукцію змушують компанії переосмислювати свої бізнес-моделі. Для Nestlé сталий розвиток є не лише викликом, а й можливістю для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Компанія вже взяла на себе зобов'язання досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, що передбачає значні інвестиції у відновлювані джерела енергії, скорочення пластикових відходів і розвиток кругової економіки. До 2030 року Nestlé планує зосередити зусилля на мінімізації екологічного впливу своєї діяльності, включаючи впровадження біорозкладної упаковки та оптимізацію ланцюгів постачання для зменшення викидів вуглецю [23].

Таблиця 6. Стратегічні перспективи розвитку Nestlé до 2030 року

Напрямок розвитку	Опис	Приклади	Очікувані результати	Інновації
1. Сталий розвиток	Впровадження стратегій, що враховують екологічні виклики, такі як зміна клімату та попит на екологічно чисту продукцію.	Інвестиції у відновлювані джерела енергії, скорочення пластикових відходів, кругова економіка.	Досягнення вуглецевої нейтральності, покращення репутації компанії.	Біорозкладна упаковка, оптимізація ланцюгів постачання.
2. Цифровізація	Розвиток цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів і взаємодії зі споживачами.	Платформи електронної комерції, штучний інтелект для персоналізації пропозицій.	Покращення клієнтського досвіду, залучення нових споживачів.	AR-технології, смарт-логістика, великі дані.
3. Розширення на нових ринках	Зміцнення позицій у країнах, що розвиваються, таких як Азія, Африка та Латинська Америка.	Адаптовані продукти для локальних ринків, освітні програми для громад.	Зростання частки ринку, лояльність клієнтів.	Локальне виробництво, освітні ініціативи.
4. Здорове харчування	Розробка функціональних, органічних і лікувальних продуктів.	Інвестиції у підрозділ Nestlé Health Science, зменшення шкідливих інгредієнтів.	Лідерство у сегменті здорового харчування, задоволення потреб споживачів.	Інноваційні рішення для здоров'я, профілактика захворювань.
5. Соціальна відповідальність	Підтримка локальних громад і забезпечення прозорості ланцюгів постачання.	Партнерства з фермерськими громадами, покращення умов праці.	Позитивний соціальний вплив, довіра до бренду.	Інновації у сільському господарстві, освітні програми.

Джерело: сформовано авторами

Цифрові технології стають основою для інноваційного розвитку компаній у різних галузях, і Nestlé не є винятком. Перспективи компанії до 2030 року значною мірою пов'язані з подальшим впровадженням цифрових рішень, які покращують ефективність операцій і взаємодію зі споживачами. Nestlé активно розвиває платформи електронної комерції, що дозволяють

клієнтам замовляти продукцію онлайн, а також використовує штучний інтелект для аналізу поведінки споживачів та персоналізації пропозицій. У майбутньому компанія планує розширити використання аналітики великих даних, технологій доповненої реальності (AR) для маркетингових кампаній і смарт-логістики для оптимізації ланцюгів постачання. Цифровізація стане важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності Nestlé та залучення нових споживачів.

Країни, що розвиваються, залишаються перспективними регіонами для розширення діяльності Nestlé, зокрема через зростання чисельності середнього класу та урбанізацію. До 2030 року компанія планує зміцнити свої позиції в Азії, Африці та Латинській Америці, де споживачі демонструють все більший інтерес до продуктів, адаптованих до місцевих традицій і уподобань.

Розвиток місцевого виробництва дозволить компанії знижувати логістичні витрати та ефективно конкурувати з локальними гравцями. Nestlé також може реалізувати освітні програми для місцевих громад, спрямовані на популяризацію здорового харчування, що підвищить довіру до бренду та сформує довгострокову лояльність клієнтів.

Зростаючий попит на здорові продукти стимулює Nestlé розвивати нові напрямки діяльності, орієнтовані на створення функціональних, органічних і лікувальних продуктів. Компанія вже інвестує значні ресурси у підрозділ Nestlé Health Science, який займається розробкою рішень для підтримки здоров'я та профілактики захворювань. До 2030 року Nestlé має потенціал стати лідером у сегменті здорового харчування, пропонуючи інноваційні продукти, що відповідають сучасним трендам. Зменшення вмісту цукру, солі та шкідливих жирів у продуктах стане одним із ключових завдань компанії для задоволення очікувань споживачів, які прагнуть вести здоровий спосіб життя.

Соціальна відповідальність Nestlé є важливим елементом її стратегії, і до 2030 року компанія має намір розширити свої ініціативи, спрямовані на

підтримку локальних громад, покращення умов праці та забезпечення прозорості у ланцюгах постачання. Партнерство з фермерськими громадами, освітні програми та підтримка інновацій у сільському господарстві допоможуть компанії створити позитивний соціальний вплив.

Перспективи розвитку стратегічної діяльності Nestlé до 2030 року ґрунтуються на інтеграції принципів сталого розвитку, цифровізації бізнесу, розширенні на нові ринки та інноваціях у сфері здорового харчування. Ці напрями дозволять компанії зберегти лідерські позиції на глобальному ринку, відповідати сучасним викликам та задовольняти потреби споживачів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стратегічний підхід Nestlé до адаптації базується на довгостроковому прогнозуванні економічних, соціальних та екологічних трендів, що дозволяє компанії не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх. Очікується, що завдяки цифровізації, сталому розвитку та гнучкості у продуктових рішеннях компанія зможе зберегти конкурентні позиції навіть в умовах зростаючої невизначеності. Адаптація Nestlé до нових умов глобального ринку є результатом інтегрованого підходу, що охоплює цифровізацію, регіоналізацію, сталий розвиток та інновації. Здатність компанії адаптуватися до глобальних змін не лише забезпечує її стійкість, але й дозволяє формувати нові тренди, орієнтовані на створення спільних цінностей для споживачів, партнерів і суспільства. Завдяки своїй гнучкості Nestlé залишається лідером на глобальному ринку, демонструючи приклад успішної інтеграції бізнесу в нову економічну реальність. Інноваційна діяльність і цифрова трансформація є ключовими елементами стратегічного розвитку Nestlé. Компанія активно впроваджує технології великих даних, штучного інтелекту, платформи електронної комерції та смарт-логістику для підвищення ефективності бізнес-процесів. Інновації у продуктах, зокрема в сегментах здорового харчування та функціональних продуктів, відповідають сучасним тенденціям і потребам споживачів. Інвестиції в цифрові платформи дозволяють персоналізувати пропозиції. Завдяки адаптивному підходу, орієнтації на екологічність та

інновації Nestlé не лише підвищить ефективність своєї діяльності, але й стане прикладом для інших корпорацій у досягненні сталого розвитку та соціальної відповідальності в умовах мінливого світу. Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є дослідження впливу конкурентних переваг на вибір стратегії ТНК та проаналізувати конкурентоспроможність компанії «Nestle Group» та її місце на світовому ринку за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (матриця BCG).

Література

1. Імнадзе Іраклій Н. Забезпечення сталого розвитку транснаціональних корпорацій. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. №3(14). С. 38-45 URL: https://www.researchgate.net/publication/373917431_ZABEZPECENNA_STALOGO_ROZVITKU_TRANSNACIONALNIH_KORPORACIJ (дата звернення 28.11.2024)
2. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Транснаціональні корпорації в умовах глобалізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 21–27. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-21_27.pdf (дата звернення 28.11.2024)
3. Воронкова Т. Є., Хівренко К. В. Транснаціональні корпорації в системі глобальної економіки: стан та проблеми. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 112–115. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.112 URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5061&i=17> (дата звернення 28.11.2024)
4. Кривов'язюк І. В. Сучасне трактування та динамізм розвитку сектору транснаціональних корпорацій світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 74–78. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/16.pdf> (дата звернення 28.11.2024)
5. Алішов Гамід Надір – огли. Роль транснаціональних компаній у розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6280> (дата звернення 23.11.2024)

6. Le Monde. Les défis du nouveau patron de Nestlé : renouer avec une croissance forte et gérer les dossiers délicats. 2024. URL: https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/02/les-defis-du-nouveau-patron-de-nestle-renouer-avec-une-croissance-forte-et-gerer-les-dossiers-delicats_6301699_3234.html (дата звернення 24.11.2024)
7. Рейтингу «Fortune Global 500». 2024. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення 30.11.2024)
8. Sheridan N. Nestlé Marketing Strategy 2024: A Case Study. Latterly.org. URL: <https://www.latterly.org/nestle-marketing-strategy/> (дата звернення 26.11.2024)
9. Nestlé S.A. Nestlé reports full-year results for 2023. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2023> (дата звернення 26.11.2024)
10. Keorir, Jaeoe. Navigating Global Markets Strategies for International Business Expansion. *Arabian Journal Business Management Review*. 2024. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.hilarispublisher.com/open-access/navigating-global-markets-strategies-for-international-business-expansion.pdf> (дата звернення 26.11.2024)
11. Nestlé Global Marketing Strategy: Key Approaches for Success in a Dynamic Market. Latterly.org. 2024. URL: <https://www.latterly.org/nestle-global-marketing-strategy/> (дата звернення 27.11.2024)
12. Nestlé Annual Report. 2023 URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report> (дата звернення 27.11.2024)
13. Nestlé's Global Strategy: From Local Kitchens to International Giant. *Accelingo*. 2024. URL: <https://www.accelingo.com/nestles-global-strategy/> (дата звернення 27.11.2024)
14. Nestlé CEO says feeding ageing populations a priority as birth rates fall. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/ff3053df-344a-4ba7-b1f3-75b07a780b4f> (дата звернення 27.11.2024)

15. Nestlé S.A. An overview of Nestlé for investors. 2024. URL: <https://www.nestle.com/investors/overview> (дата звернення 27.11.2024)

16. Nestlé to spin off water brands into a standalone business. 2024. URL: <https://www.beveragedaily.com/Article/2024/11/19/Nestle-to-spin-off-water-brands-into-a-standalone-business/> (дата звернення 30.11.2024)

17. Discover our business strategy. Nestlé S.A. 2024. URL: <https://www.nestle.com/about/strategy> (дата звернення 27.11.2024)

18. Nestle: A Look at the Marketing Strategies and Global Presence. 2023. The Brand Hopper. URL: <https://thebrandhopper.com/2023/05/11/nestle-a-look-at-the-companys-marketing-strategies-and-global-presence/> (дата звернення 27.11.2024)

19. Capital Markets Day: Nestlé presents plan to fuel and focus growth. Nestlé S.A. 2024. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/capital-markets-day-2024> (дата звернення 27.11.2024)

20. Nestlé reports full-year results for 2023. Nestlé S.A. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2023> (дата звернення 27.11.2024)

21. Nestlé launches food line targeting Ozempic, other weight-loss drug users. New York Post. 2024. URL: <https://nypost.com/2024/05/21/business/nestle-launches-food-line-targeting-ozempic-other-weight-loss-drug-users/> (дата звернення 30.11.2024)

22. Nestlé's waters and premium beverages to become a standalone business to «unlock full potential». 2024. URL: <https://www.foodingredientsfirst.com/news/nestles-waters-and-premium-beverages-to-become-a-standalone-business-to-unlock-full-potential.html> (дата звернення 30.11.2024)

23. Сталий розвиток у Nestlé. Nestlé S.A. 2024. URL: <https://www.nestle.ua/stalyi-rozvytok> (дата звернення 30.11.2024)

24. Львівська кондитерська фабрика «Світоч». 2024. URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch> (дата звернення 30.11.2024)

References

1. Imnadze, I. N. (2023), “Ensuring sustainable development of transnational corporations”, *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 3(14), pp. 38-45 URL: https://www.researchgate.net/publication/373917431_ZABEZPECENNA_STALOGO_ROZVITKU_TRANSNACIONALNIH_KORPORACIJ (Accessed 28.11.2024)

2. Voskoboieva, O. V. and Romaschenko, O. S. (2021), “Transnational corporations in the conditions of globalization of ukrainian economy”, *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 21–27, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-21_27.pdf (Accessed 28.11.2024)

3. Voronkova, T. and Khivrenko, K. (2021), “Transnational corporations in the global economy: status and problems”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 112–115, available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5061&i=17> (Accessed 28.11.2024). DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.112

4. Kryvov'iaziuk, I. V. (2016), “Modern interpretation and development dynamism of sector of transnational corporations of the world”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 13, pp. 74–78, available at: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/16.pdf> (Accessed 28.11.2024)

5. Alishov, H. N. (2016), “The role of transnational companies in development of the national economy of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6280> (Accessed 23.11.2024)

6. Le Monde (2024), “Les défis du nouveau patron de Nestlé : renouer avec une croissance forte et gérer les dossiers délicats”, available at: <https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/02/les-defis-du-nouveau-patron->

de-nestle-renouer-avec-une-croissance-forte-et-gerer-les-dossiers-delicats_6301699_3234.html (Accessed 24.11.2024)

7. Fortune (2024), “Global 500”, available at: <https://fortune.com/ranking/global500/> (Accessed 30.11.2024)

8. Sheridan, N. (2024), “Nestlé Marketing Strategy: A Case Study”, available at: <https://www.latterly.org/nestle-marketing-strategy/> (Accessed 26.11.2024)

9. Nestlé, S.A. (2024), “Nestlé reports full-year results for 2023”, available at: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2023> (Accessed 26.11.2024)

10. Keorir, Jaeoe (2024), “Navigating Global Markets Strategies for International Business Expansion”, Arabian Journal Business Management Review, available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.hilarispublisher.com/open-access/navigating-global-markets-strategies-for-international-business-expansion.pdf> (Accessed 26.11.2024)

11. Sheridan, N. (2024), “Nestlé Global Marketing Strategy: Key Approaches for Success in a Dynamic Market”, available at: <https://www.latterly.org/nestle-global-marketing-strategy/> (Accessed 27.11.2024)

12. Nestlé (2023), “Annual Report”, available at: <https://www.nestle.com/investors/annual-report> (Accessed 27.11.2024)

13. Accelingo (2024), “Nestlé's Global Strategy: From Local Kitchens to International Giant”, available at: <https://www.accelingo.com/nestles-global-strategy/> (Accessed 27.11.2024)

14. Financial Times (2024), “Nestlé CEO says feeding ageing populations a priority as birth rates fall”, available at: <https://www.ft.com/content/ff3053df-344a-4ba7-b1f3-75b07a780b4f> (Accessed 27.11.2024)

15. Nestlé S.A.. (2024), “An overview of Nestlé for investors”, available at: <https://www.nestle.com/investors/overview> (Accessed 27.11.2024)

16.. Arthur, R. (2024), “Nestlé to spin off water brands into a standalone business”, available at: <https://www.beveragedaily.com/Article/2024/11/19/Nestle-to-spin-off-water-brands-into-a-standalone-business> Accessed 30.11.2024)

17.. Nestlé S.A. (2024), “Discover our business strategy”, available at: <https://www.nestle.com/about/strategy> (Accessed 27.11.2024)

18. The Brand Hopper (2023), “Nestle: A Look at the Marketing Strategies and Global Presence”, available at: <https://thebrandhopper.com/2023/05/11/nestle-a-look-at-the-companys-marketing-strategies-and-global-presence/> (Accessed 27.11.2024)

19. Nestlé S.A. (2024), “Capital Markets Day: Nestlé presents plan to fuel and focus growth”, available at: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/capital-markets-day-2024> (Accessed 27.11.2024)

20. Nestlé S.A. (2023), “Nestlé reports full-year results for”, available at: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2023> (Accessed 27.11.2024)

21. New York Post (2024), “Nestlé launches food line targeting Ozempic, other weight-loss drug users”, available at: <https://nypost.com/2024/05/21/business/nestle-launches-food-line-targeting-ozempic-other-weight-loss-drug-users/> (Accessed 30.11.2024)

22. Food Ingredients First (2024), “Nestlé's waters and premium beverages to become a standalone business to “unlock full potential”, available at: <https://www.foodingredientsfirst.com/news/nestles-waters-and-premium-beverages-to-become-a-standalone-business-to-unlock-full-potential.html> (Accessed 30.11.2024)

23. Nestlé S.A. (2024), “Sustainability at Nestlé”, available at: <https://www.nestle.ua/stalyi-rozvytok> (Accessed 30.11.2024)

24. Lviv Confectionery Factory "Svitoch" (2024), “”, available at: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch> (Accessed 30.11.2024).

Стаття надійшла до редакції 01.12.2024 р.