МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему
Підвищення рівня конкурентоспроможності компанії Nestle в умовах зростання конкуренції на ринку

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the Competitiveness of Nestle Company in the Conditions of the Intensifying Competition on the Market

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
А.О Галінська
Керівник проф. каф. П,МОіЛ, доц., к.е.н. Т.С.Павлюк
Рецензент доц. каф. П,МОіЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Галінській Аліні Олексіївні

1. Тема роботи Підвищення рівня конкурентоспроможності компанії Nestle в умовах зростання конкуренції на ринку
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина складається з 3-х розділів: теоретичний, аналітико-дослідницький, рекомендаційний.
Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства – налічує 3 підрозділи: 1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства; 1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; 1.3 Особливості конкуренції на ринку продуктів харчування; Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища компанії Nestle – налічує 3 підрозділи: 2.1 Загальна характеристика компанії Nestle та її місце на ринку; 2.2 Аналіз основних конкурентів компанії Nestle; 2.3 SWOT-аналіз діяльності компанії Nestle; Розділ 3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності компанії Nestle – складається з 3 підрозділів: 3.1 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle; 3.2 Оцінка ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації; 3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2025 р.	22.01.2025 р.
2	Павлюк Т.С., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2025 р.	06.03.2025 р.
3	Павлюк Т.С., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2025 р.	03.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.О. Галінська
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Підвищення рівня конкурентоспроможності компанії Nestle в умовах зростання конкуренції на ринку: 51 сторінка, 9 таблиць, 3 рисунка. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Предмет дослідження: конкурентоспроможнісь компанії Nestle в умовах підвищення конкуренції на ринку.

Об'єкт дослідження: компанія Nestle в умовах підвищення конкуренції на ринку.

Мета дослідження: визначення та розробка рекомендацій щодо втримання та збільшення конкурентоспроможності корпорації Nestle в умовах зростаючої конкуренції на ринку.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасний стан компанії Nestle та її конкурентне середовище.

2. Дослідити ключові фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності компанії.

3. Оцінити стратегії та інноваційні підходи конкурентів та Nestle для збереження та зміцнення ринкових позицій.

4. Визначити можливості та небезпеки, сильні та слабкі сторони компанії для вдосконалення маркетингової, виробничої та фінансової політики.

5. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Nestle на ринку.

Через глобалізацію та конкуренцію на харчовому ринку тема дослідження є досить актуальною. Щоб утримати позиції або зміцнити її у довгостроковій перспективі, компанія повинна зосередитися на стратегічних змінах. Передумовою для цього є те, що харчовий сектор є місцем, де Nestle займає значну частку ринку. Тим не менш, є певні труднощі: масштабна конкуренція з боку міжнародних та регіональних виробників, у тому числі

постачальників органічної продукції, екологічно чистої продукції з новими та більш цікавими пропозиціями; зміна споживчої поведінки споживачів, які дуже зацікавлені у правильному харчуванні; попит на продукти рослинних альтернатив, продукти з низьким вмістом цукру, солі та консервантів тощо.

Новизна наукового дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle в умовах зростання конкуренції, з урахуванням сучасних тенденцій ринку, цифрової трансформації та змін у споживчих уподобаннях.

Практична значущість роботи полягає в отриманні результатів та розробленні рекомендацій, що можуть бути доречними для підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle та інших підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження:

- Аналітичний метод;
- Системний метод;
- Порівняльно-аналітичний метод;
- Статистичний метод;
- Вивчення наукової літератури;
- Аналіз практики роботи компаній.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ, СТРАТЕГІЯ, РИНОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РОЗВИТОК

ABSTRACT

Qualification work: Increasing the level of competitiveness of Nestle in the conditions of increasing competition in the market: 51 pages, 9 tables, 3 figures. The list of references includes 30 items.

Subject of research: competitiveness of Nestle in the conditions of increasing competition in the market.

Object of research: Nestle in the conditions of increasing competition in the market.

Purpose of research: identification and development of recommendations for maintaining and increasing the competitiveness of Nestle Corporation in the conditions of increasing competition in the market.

Research objectives:

1. Analyze the current state of Nestle and its competitive environment.

2. Investigate key factors affecting the level of competitiveness of the company.

3. Evaluate the strategies and innovative approaches of competitors and Nestle to maintain and strengthen market positions.

4. Identify opportunities and threats, strengths and weaknesses of the company to improve marketing, production and financial policies.

5. Develop practical recommendations for increasing Nestle's competitiveness in the market.

Due to globalization and competition in the food market, the research topic is quite relevant. In order to maintain or strengthen its position in the long term, the company must focus on strategic changes. The prerequisite for this is that the food sector is a place where Nestle occupies a significant market share. However, there are certain difficulties: large-scale competition from international and regional manufacturers, including suppliers of organic products, environmentally friendly products with new and more interesting offers; changing consumer behavior of

consumers who are very interested in proper nutrition; demand for plant-based alternative products, products with low sugar, salt and preservatives, etc.

The novelty of the scientific research lies in the development and justification of modern approaches to increasing Nestle's competitiveness in the face of growing competition, taking into account current market trends, digital transformation and changes in consumer preferences.

The practical significance of the work lies in obtaining results and developing recommendations that may be relevant for increasing the competitiveness of Nestle and other food industry enterprises.

Research methods:

- Analytical method;
- Systemic method;
- Comparative analytical method;
- Statistical method;
- Study of scientific literature;
- Analysis of the practice of companies.

COMPETITIVENESS, COMPETITION, MANAGEMENT, METHODS, TOOLS, STRATEGY, MARKET, EFFICIENCY, DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 11

1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства 11

1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства 14

1.3 Особливості конкуренції на ринку продуктів харчування 17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ NESTLE 22

2.1 Загальна характеристика компанії Nestle та її місце на ринку 22

2.2 Аналіз основних конкурентів компанії Nestle 25

2.3 SWOT-аналіз діяльності компанії Nestle 29

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ NESTLE 32

3.1 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle 32

3.2 Оцінка ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації 35

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів 39

ВИСНОВКИ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 47

ДОДАТКИ 51

ВСТУП

Сьогодні на сучасному ринку харчових продуктів все частіше спостерігається високий рівень конкурентної боротьби, тому тема бакалаврської роботи є доволі актуальною даної не підлягає сумніву. Таке не просте становище на ринку ставить перед компаніями завдання постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження конкурентних позицій у галузевому сегменту харчових продуктів. Nestle це одна із великих корпорацій, яка працює у багатьох країнах, стикаючись з стрімкими змінами у споживчих вподобаннях та посиленим тиском конкурентоспроможності, як на міжнародних, так і національних ринках харчових продуктів. Один із ключових аспектів дослідження - можливості покращення конкурентоспроможності компанії Nestle для розробки ефективних стратегій управління та досягнення стабільності на ринковому просторі.

Об’єкт дослідження – діяльність компанії Nestle у сфері виготовлення та продажу харчових продуктів.

Предмет дослідження – методи та інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності компанії в умовах зростаючої конкуренції.

Мета і завдання дослідження. Мета даної кваліфікаційною роботи полягає у розробці рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle шляхом аналізу її конкурентного середовища та сучасних стратегій управління конкурентними перевагами.

Були поставлені такі завдання для досягнення вищевказаної мети:

- оглянути теоретичні базиси та чинники конкурентоспроможності компанії;

- визначити методи оцінки ступеня конкурентоспроможності фірми;

- дослідити ринок продуктів харчування та конкурентне середовище компанії Nestle;

- провести SWOT-аналіз діяльності компаній;

- розробити план для підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle та оцінити його актуальність.

Методи дослідження. Для досягнення цілей дослідження було використано аналіз публікацій з питань конкурентоспроможності, методи стратегічного аналізу такі, як SWOT-аналіз та оцінка конкурентного середовища, аналіз економічних та статистичних показників фінансової діяльності підприємства, прогнозування та створення можливих варіантів розвитку компаній.

База даних для дослідження. Дані для дослідження включають публікаційні матеріали, статистичну звітність, фінансову інформацію компанії Nestle, нормативно-правові акти, а також наукові роботи по маркетингу.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результат може буть прийнятий до уваги компанією Nestle для розробки заходів, щодо підвищення її конкурентоспроможності. Отримані висновки та рекомендації, також можуть бути доброчинними для інших виробництв харчової промисловості, які бажатимуть зміцнити свою позицію на ринку.

Кваліфікаційна робота має таку структуру і складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел, додатків. Перший розділ розглядає теоретичну частину конкурентоспроможності підприємства, способи їх оцінки та особливості конкуренції на ринку в харчовій промисловості. Другий розділ містить аналіз конкурентного середовища компанії Nestle, її позиції на ринку та основних конкурентів. У розділі номер три надано шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії, проведено оцінку ризиків та економічну ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно існувати в умовах ринку. Вона характеризується наявністю певних переваг у порівнянні з іншими підприємства, запропоновані товари та послуги задовольняють потреби клієнтів краще, ніж представлених конкурентів на ринку.

Поняття конкурентоспроможності підприємства означає здатність підприємства використовувати свої конкурентні переваги для досягнення поставлених стратегічних і фінансових цілей в умовах конкуруючого середовища. Це поняття охоплює здатність підприємства забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції на ринку, задовольняючи потреби споживачів, а також забезпечити ефективність використання економічного потенціалу в конкурентному середовищі. Зазвичай, конкурентоспроможність підприємства включає всі якісні та кількісні характеристики діяльності компанії в межах ринку. Основними характеристиками виступають: якість, ціна, імідж, витрати, канали розподілу, здатність до інновацій, ефективність бізнес-процесів всередині компанії та стратегічні маркетингові рішення.

Конкурентоспроможність підприємства досить широке поняття, яке набуло достатньо різних трактувань у сучасній економічній літературі, які відрізняються вказаними акцентами у різних сферах діяльності підприємства.

Так, наприклад, Фатхутдінов Р.А. окреслює це поняття, як ознаку об'єкта, що характеризується ступенем дійсного або потенційного задоволення ним визначеної потреби у порівнянні з однотипними об'єктами, представленими на даному ринку [28].

Іванов Ю.Б. вважає, що конкурентоспроможність підприємства це система безперервно взаємодіючих факторів, які характеризують ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з метою отримання та змозі утримати конкурентні привілеї на постійній основі [11].

Портер М. розглядав конкурентоспроможність, як ознаку товару, послуги чи суб'єкта ринкових взаємозв'язків виступати на одному ринку на ступені з однотипними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами [20].

Проаналізувавши різні підходи визначення конкурентоспроможності підприємства було виявлено, що на класифікацію впливають різні фактори (рис.1.1.):



Рисунок 1.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Фактори, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, розділені на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів відносять:

1. Якість товару і послуг (товар знаходиться на рівні, що відповідає сучасним стандартам і очікуванням клієнтів).

2. Інноваційний потенціал (здатність застосовувати нові технології та інновації та мати гнучкість до коливань ринку).

3. Кваліфікація персоналу (професійний рівень та рівень мотивації працівників).

4. Ефективність управління (прийняття рішень лідерами та їхній миттєвий відголос на переміни у зовнішньому середовищі).

5. Фінансова стабільність (фінансові ресурси у вільному доступі для здійснення операційної та інвестиційної діяльності).

Зовнішні фактори складаються:

1. Ринкові умови (динаміка попиту та пропозиції, рівень ринкової конкуренції).

2. Економічна ситуація (загальний стан економіки, інфляційні процеси, курси валют).

3. Технічний прогрес (швидкість розвитку нових технологій та готовність їх до використання та впровадження).

4. Державне регулювання (законодавчі акти, податкова політика, стандарти та норми).

5. Соціокультурні тренди (зміни споживчих уподобань і потреб).

Доречним також буде зазначити важливість маркетингової стратегії, що впливає на ефективність просування товару на ринку та репутацію (імідж) компанії, рівень довіри споживачів і партнерів до бренду безпосередньо не менш значимий для компанії в умовах постійної конкуренції.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатогранним фактором, який є результатом, як сукупності внутрішніх можливостей, так і зовнішніх чинників, які вони представляють. Для її забезпечення необхідне регулярне підвищення якості товарів шляхом впровадження інновацій, а також розширення кваліфікації персоналу, адаптація до коливань зовнішнього середовища.

Отже, конкурентоспроможність підприємства це така його багатоаспектна характеристика, яка окреслюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що діють на ефективне функціонування та розвиток в умовах ринкової конкуренції.

1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності підприємства є важливою частиною формулювання стратегії та стабільної позиції на ринку, а також є основоположним фактором розвитку підприємства. За різними ознаками можна виділити різні методи оцінки. Проаналізувавши різні джерела, методи були розділені за способом оцінки, формою представлення результатів, об'єктом оцінки, можливістю прийняття стратегічних рішень та напрямом формування інформаційної бази. В таблиці 1.1 наведені саме методи розподілені за категоріями перерахованими вище [12].

Таблиця 1.1 – Методи які оцінюють рівень конкурентоспроможності підприємства

За способами оцінки	За формою представлених результатів	За об'єктом оцінки	За можливістю прийнятих стратегічних рішень	За напрямом формування інформаційних баз
Кількісний метод (індексні, інтегральні)	Матричні методи (матриця McKinsey, БКГ, Shell, ADL, Hofer, PIMS)	Методи оцінки продукції	Стратегічні методи (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз)	Експертні методи (думки фахівців та аналітиків)
Якісні методи	Графічні методи (діаграми та графіки)	Методи оцінки підприємства	Поточні методи (аналіз фінансових коефіцієнтів)	

Першими розглянемо методи за способом оцінки. Вони представлені кількісними та якісними. Кількісні базуються на числових показниках та фінансових коефіцієнтах, а саме індексним та інтегральним методами. Перший, розраховуються індекси, які показують рівень конкурентоспроможності компанії. Інтегральний метод – вимірює загальний показник конкурентоспроможність підприємства шляхом поєднання окремих змінних.

Якісні методи – оцінка нематеріальних аспектів, таких як репутація, імідж і якість управління, прикладом є експертна оцінка.

За формою представлених результатів виділяють матричні і графічні. Матричні методи використовують графічну візуалізацію, щоб показати позицію компанії на ринку, наприклад матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) у цій матриці використовується аналіз продукту або бізнес-одиниці з точки зору, як зростання ринку, так і частки ринку. Матриця McKinsey оцінює стратегічне положення бізнес-одиниці з точки зору ринкової привабливості та конкурентної позиції. Модель Шелл (Shell/DPM) реалізує стратегію на основі якісних та кількісних даних, позволяє аргументувати стратегічне рішення, також забезпечується спроможність підтримувати збалансованість бюджету шляхом розробки перспективних СПБ на підприємстві. Перевага компанії визначається критеріями, які використовуються при створенні матриці McKinsey, однак у методі ADL виділяють 5 різних конкурентних позицій: периферична, слабка, середня, сильна, домінантна. Аналіз розміщення товарів у матриці дає загальний висновок щодо розвитку бізнесу компанії. Отримана інформація свідчить про використання стратегії розвитку, селекції або відмови.

Метод, який був розроблений в середині 1960-х років в компанії General Electric, називається методом PIMS. Метод намагається узагальнити змінні, які впливають на термін життєздатності компанії. Вважається, що ця модель, яка використовує приблизно 30 змінних, визначить приблизно 67% факторів просування компанії. Модель містить базу даних, яка охоплює приблизно 3000

компаній, переважно американських та європейських організацій. Фактори, що визначають прибутковість будь-якої галузі, включені в модель, що дозволяє порівнювати дані, пов’язані з діяльністю компаній у відповідній галузі, з емпіричними даними моделі. Модель полегшує аналіз впливу ринкової стратегії на дохід компанії [4].

Переходячи до графічних методів, які використовують діаграми та графіки для відображення конкурентних позицій, наприклад багатокутник конкурентних переваг, через який представлені різні виміри діяльності компанії, кожна з його вершин відповідає певному параметру.

Об'єктами оцінки можуть виступати продукція та підприємство. Для методів оцінювання конкурентоспроможності продукції характерне аналіз якості, ціни та унікальних характеристик товарів або послуг компанії. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства оцінюють загальні перспективи та наслідки роботи підприємства, фінансові дані, процеси управління та ринкові стратегії.

За можливістю прийняття стратегічних рішень можна виокремити стратегічні і поточні методи. Стратегічні методи орієнтовані на довгострокові цілі планування та визначення напряму розвитку. Одним із прикладів є SWOT-аналіз, який визначає сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози навколишнього середовища. Натомість поточні методи спрямовані на короткострокову оцінку та продуктивне управління. Наприклад, аналіз фінансових коефіцієнтів для оцінки рентабельності та платоспроможності [14].

Останній розподіл, за напрямком формування інформаційної бази, опирається на основу встановлених стандартів та регуляторних показників, де порівнюються результати роботи підприємства. Сюди ж відносяться і експертні методи, які опираються на думки експертів та аналітиків, що представляють якісні оцінки різних аспектів компанії.

Вибір певного методу або їх комбінацій залежить від особливостей компанії, галузі її діяльності та визначених цілей для оцінки. Інтегроване

застосовування багатоманітних методів позволяє здійснити об'єктивну та всебічну оцінку конкурентоспроможності, що є в основі розробки ефективних стратегій розвитку.

1.3 Особливості конкуренції на ринку продуктів харчування

Структура харчової промисловості розділена на багато галузей. Вона включає більше 20 сфер, що виробляють готову продукцію і напівфабрикати. Головними галузями продовольчої промисловості нашої держави є цукрова, м’ясна, молочна, олійна, жирова, плодова, овочева, консервна, кондитерська, спиртова, винна та сольова. На рисунку 1.2 зображена діаграма в якій представлені галузі у відсотковому співвідношенні.



Рисунок 1.2 – Структура реалізованих промислових товарів за видами діяльності від січня по вересень 2024 рік [7]

Виробництво напоїв є найбільшим сегментом галузі і займає близько 20% реалізованої продукції, воно охоплює виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води, пива та спиртних напоїв. Значну частку займає дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв (3.40%), що свідчить про стабільний попит на алкогольну продукцію в Україні.

Другим за величиною є сектор молочної продукції – 18%, один з основних галузей, яка забезпечує внутрішній ринок широким асортиментом товарів, зокрема молоком, сиром, йогуртами та маслом. Висока частка виробництва зумовлена стабільним попитом на молочну продукцію, як серед населення, так і серед підприємств, що використовують її, як сировину.

Наступні 17.69% займає виробництво інших харчових продуктів, а саме готові страви, соуси, спеції, дієтичне та функціональне харчування, загалом ця категорія включає широкий спектр продукції. Така значна частка вказує на високий рівень диверсифікації виробництва та адаптацію до змін у споживчих уподобаннях.

Загалом, як вже зазначалося раніше найбільшу частку у структурі харчової промисловості займають виробництво напоїв, молочної продукції, хлібобулочних виробів та кондитерських товарів. Це свідчить про стабільний внутрішній попит на ці категорії товарів. Водночас, порівняно низька частка рибної, жирової та макаронної продукції вказує на потенціал розвитку цих сегментів.

Національному ринку продуктів харчування притаманний високий рівнь конкуренції, це пов’язано з багатьма специфічними особливостями. Україна має значні сільськогосподарські ресурси, які сприяють розвитку промисловості і формують умови для конкуренції серед внутрішніх виробників. Сильна сировинна база та розвинена переробна промисловість є не менш важливим фактором впливу. Зокрема, Україна є одним з провідних виробників зернових культур і забезпечує сировину для виробництва борошна, круп та інших продуктів. Журнал Forbes представив у 2023 році рейтинг 20 компаній-лідерів харчової індустрії України (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Топ-20 найбільших компаній харчової промисловості України на 2023 рік [9]

Місце	Компанія	Виторг 2022р.
1	Roshen	21-24 млрд грн
2	Nestlé	12 млрд грн
3	Carlsberg	9 млрд грн
4	Оболонь	8,7 млрд грн
5	Кока-Кола Беверіджиз Україна	8,4 млрд грн
6	Global Spirits	7,8 млрд грн
7	«Радехівський цукор»	7 млрд грн
8	«Молочний альянс»	6,7 млрд грн
9	PepsiCo	6-7 млрд грн
10	«Інтерстарч»	6,6 млрд грн
11	Bayadera	5,4 млрд грн
12	«Щедро»	4,9 млрд грн
13	«Віктор і К» («Королівський Смак»)	4,6 млрд грн
14	«Фаворит Плюс»	4,5 млрд грн
15	Universal Fish Company	4,4 млрд грн
16	Ніжинський жиркомбінат	4,4 млрд грн
17	«Люстдорф»	4,1 млрд грн
18	Mondelez Україна	4,1 млрд грн
19	«Альбакор»	3,7 млрд грн
20	КОМО	3,6 млрд грн

Спираючись на даний рейтинг, компанія Roshen на сьогоднішній день займає найбільшу частку ринку харчової промисловості. Виторг компанії на 2022 рік становив приблизно 21-24 млрд грн, а на 2023 рік 31,9 млрд грн. Прибуток в цьому ж році склав 5,6 млрд грн за даними YouControl та розрахунками Forbes Ukraine. На другому місці знаходиться компанія Nestle з виторгом за 2023 рік 12,6 млрд грн. З даного рейтингу можна зазначити, що ринок насичений, як національними компаніями так і міжнародними.

Якщо перейти до розгляду окремих сегментів, то для них характерна висока концентрація виробництва. Деякі сегменти ринку, такі як кондитерська продукція, характеризуються контролем кількох великих компаній, які керують великою часткою ринку, а саме Roshen, АВК, «Конті» їм належить

близько 23%, 12% та 11% від всього ринку. Це створює перешкоди для нових гравців та зміцнює конкуренцію між існуючими компаніями [5].

Також активно розвивається сегмент органічних продуктів, що зумовлює збільшення попиту на екологічно чисту і безпечну продукцію, що спричиняє піднесення ринку екологічно-чистих продуктів харчування. Це призводить до появи нових виробників та посилення конкуренції, особливо для малих та середніх підприємств, які прагнуть захопити нішу.

Сучасні споживачі все більше зосереджуються на здорових дієтах, що впливає на структуру попиту та потребує виробників адаптуватися до сучасних реалій. Це створює додатковий конкурентний тиск для підприємств, які не встигають пристосовуватися до швидких змін тенденцій.

Також хотілося б зазначити, що попри війну українська харчова промисловість продовжує розвиватися, не дивлячись на те що виробництва зазнають значних втрат та пошкоджень, вони продовжують функціонувати. На початку війни близько 40% підприємців припинили свою діяльність, цей відсоток в більшості належить компаніям на прифронтових територіях, але є й такі що просто змінили сферу своєї діяльності в якій вони не залежать від поставок. Слід зазначити, що у 2023 році виготовлення продовольчої продукції зросло на 15% порівняно з минулим роком. Більшою мірою це заслуга олійно-жирової та цукрової галузей, виробництво в яких зросло на 26% та 36% [29].

Війна завдала значної шкоди українському виробництву, спричинивши економічну кризу, що проявилася у зруйнованій інфраструктурі, логістичних труднощах та фінансових проблемах. Відновлення економіки потребуватиме масштабних зусиль, ефективної координації та підтримки міжнародних партнерів. Попри складний економічний стан, перебої у постачанні та труднощі з логістикою, харчова промисловість України продовжує забезпечувати населення продовольством навіть в умовах конфлікту. Незважаючи на серйозні виклики, зокрема порушення ланцюгів постачання, заблоковані морські маршрути та пошкодження виробничих потужносте, галузь зберігає здатність функціонувати та задовольняти основні потреби

споживачів. Ключовими чинниками її стійкості та майбутнього розвитку є впровадження інновацій, адаптація до нових умов, пошук альтернативних ринків збуту та розвиток внутрішнього ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ NESTLE

2.1 Загальна характеристика компанії Nestle та її місце на ринку

Nestle, як найбільша світова компанія у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, має вражаюче різноманітне портфоліо, яке налічує понад 2000 брендів і охоплює весь світ у 191 країні. Заснована у 1866 році швейцарським фармацевтом Генрі Нестле, компанія почала свою історію з розробки якісного замінника материнського молока для немовлят. З того часу Nestle стала символом інновацій у галузі харчових продуктів. Етапи розвитку компанії подані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Етапи розвитку компанії Nestle

Етап	Період	Характеристика
Перший етап	1860-ті – 1940-ті роки	інтенсивне розширення географічної присутності, вихід на нові ринки, запуск нових продуктів, розвиток ключових брендів
Другий етап	кінець 1940-х – початок 2000-х років	диверсифікація бізнесу, розширення асортименту (харчові товари, напої тощо), інтеграція виробництва, формування чіткої стратегії, підвищення конкурентоспроможності
Третій етап	початок 2000-х років – сьогодення	трансформація у провідну світову компанію, фокус на інноваціях і технологічному розвитку, стратегічні придбання, адаптація до змін споживчих уподобань, посилення ринкових позицій

Перший етап становлення та зростання Nestle, який тривав з 1860-х до 1940-х років, визначався інтенсивним розширенням географічного присутністю компанії. Nestle активно вивчала нові ринки та здійснювала запуск продуктів у різних країнах. У цей період було встановлено та розвинуто численні бренди, які стали підставою для подальшого успіху компанії.

Другий етап, що охоплює кінець 40-х - початок 2000-х років, відзначався активною диверсифікацією бізнесу Nestle. Компанія входила в нові сегменти ринку та розширювала свій асортимент продукції, включаючи харчові товари, напої та інші товари. Важливим аспектом цього етапу була інтеграція виробництва та формування чіткої стратегії, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності компанії на світовому ринку [6, С.60-84].

Третій етап, розпочався на початку 2000-х років, відзначається трансформацією Nestle у провідну світову компанію. На цьому етапі компанія акцентує увагу на інноваціях та технологічному розвитку. Здійснюючи стратегічні придбання компаній із сучасним асортиментом, Nestle створює унікальний портфель продуктів та розширює своє впливове становище на ринку. Фокус на технологічних інноваціях дозволяє компанії успішно адаптуватися до змін споживчих уподобань та ринкових тенденцій, забезпечуючи стійкість та лідерство в галузі харчової промисловості.

Компанія Nestle вдається до ряду стратегій зростання, використовуючи як концентрацію, так і диверсифікацію, що сприяє розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Однією з ключових стратегій є горизонтальна інтеграція через розширення географії виробництва. Компанія активно розширює свій глобальний присутній ринок, запускаючи та адаптуючи свої продукти в різних країнах світу. Це дозволяє Nestle максимізувати свою потенційну аудиторію та пристосовуватися до місцевих смакових уподобань та культурних особливостей.

Ще однією стратегією є вертикальна інтеграція назад. Компанія здійснює злиття з іншими компаніями, спеціалізованими на виробництві згущеного молока. Це дозволяє Nestle контролювати виробництво важливих інгредієнтів та матеріалів для своїх продуктів, забезпечуючи стабільність якості та доступ до ключових компонентів виробничого процесу.

Обидві ці стратегії допомагають Nestle утримувати та розширювати свою лідерську позицію в галузі харчової промисловості, пристосовуючись до динамічних умов ринку та високо конкурентоспроможного середовища.

Щодо торгових марок та продукції, Nestle має різноманітний асортимент, який включає дитяче харчування, мінеральну воду, сніданки, шоколад, каву, охолоджену та заморожену продукцію, молочні продукти, напої, продукти для громадського харчування, лікувальні продукти харчування, морозиво та продукти для тварин.

Такий широкий спектр продуктів, а також активне впровадження різних стратегій розвитку, роблять Nestle визнаним гравцем на світовому ринку харчових продуктів та напоїв.

Створення загальних цінностей – стратегія ведення бізнесу, що передбачає утворення прибутку на довгий строк через активне впливання на суспільство для акціонерів компанії. У виконанні цієї стратегії Nestle не лише дотримується законів та забезпечує сталий розвиток, але й активно утворює цінності для акціонерів та суспільства. Це включає в себе створення робочих місць, внесок у податкову систему та загальний розвиток економіки.

"Створення загальних цінностей" це концепція, яка формулює кілька ключових областей, де інтереси компанії перетинаються з інтересами суспільства, і де утворення цінностей є вигідним обом сторонам. У своїй діяльності Nestle акцентує увагу на стійкому розвитку, захисті майбутнього, дотриманні принципів та законів, здоровому харчуванні, охороні водних ресурсів та піднесенню сільської місцевості [18].

Таким чином, "створення загальних цінностей" відображує не лише підтримку головних активностей корпорації, а також її зобов'язання до спільної відповідальності за благополуччя та розвиток людей у місцях, де компанія виконує свою діяльність.

Nestle є найбільшою харчовою компанією у світі за виручкою. У 2024 році її річний дохід перевищив 91 млрд доларів, також у 2024 році Nestle

визнано найдорожчим продуктовим брендом у світі, незважаючи на зниження вартості бренду на 7% до $20,8 млрд [16].

Nestle є одним із лідерів ринку харчових продуктів в Україні. Основні бренди – Nescafé, Nesquik, Maggi, KitKat, Purina. У 2023 році компанія повідомила про будування нового заводу в Україні, що вказує на довгострокові плани на цьому ринку [10].

2.2 Аналіз основних конкурентів компанії Nestle

Nestle є світовим лідером у сфері харчових продуктів і напоїв, проте на глобальному ринку вона стикається з потужною конкуренцією з боку кількох транснаціональних корпорацій. Далі будуть розглянуті п’ять головних конкурентів компанії на світовому ринку.

Американська компанія, відома своїми безалкогольними напоями та снековими продуктами. PepsiCo конкурує з Nestle у сегментах напоїв, снеків та готових до споживання продуктів.

Британсько-нідерландська корпорація, яка виробляє напої, продукти харчування, засоби гігієни та побутову хімію. У продуктовому сегменті Unilever представлена такими брендами, як Lipton, Knorr та Hellmann's, що конкурують з аналогічними продуктами Nestle [4].

Наступна приватна американська компанія – Mars Incorporated, відома виробництвом шоколадних батончиків (Mars, Snickers), жувальної гумки та кормів для домашніх тварин (Whiskas, Pedigree). Mars є прямим конкурентом Nestle у категоріях кондитерських виробів та кормів для тварин.

Mondelez International Inc. – американська транснаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві снеків, шоколаду та печива. Володіє такими брендами, як Oreo, Milka та Toblerone, які конкурують з шоколадними та кондитерськими виробами Nestle.

П’ята французька компанія Groupe Danone S.A., що фокусується на молочних продуктах, дитячому харчуванні та бутильованій воді. Бренди Danone конкурують з молочними продуктами та дитячим харчуванням Nestle.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних конкурентів на ринку

№	Показники	Об'єкт дослідження	Конкуренти					Розрахунок ступеня конкуренції в галузі (kr) за окремими ознаками
		A	B	C	D	E	F	
1	Цінова політика	4	3	4	3	4	3	3,5
2	Якість продукції	5	4	5	5	5	5	4,8
3	Охоплення	5	5	4	4	4	4	4,3
Розрахунок ступеня конкуренції в галузі (kr) за окремими ознаками								4,2

Умовні позначення:

A – Nestle;

B – PepsiCo;

C – Unilever;

D – Mars;

E – Mondelez;

F – Danone.

Для оцінки рівня конкуренції в харчовій галузі серед прямих конкурентів проведемо порівняльний аналіз кількох провідних компаній, що входять до визначеної стратегічної групи. (табл.2.2).

Як видно з аналізу конкурентів цінова політика Nestle знаходиться в середньому сегменті, пропонуючи як преміальні, так і доступні продукти.

PepsiCo та Mars орієнтуються більше на масовий сегмент, тоді як Unilever та Mondelez мають ширший ціновий діапазон.

Усі компанії мають високу якість продукції, але Nestle, Unilever, Mars, Mondelez і Danone відомі особливо ретельним контролем якості.

Nestle та PepsiCo мають найширше глобальне покриття, працюючи у більш ніж 180 країнах. Unilever, Mars, Mondelez і Danone також мають велику присутність, але дещо меншу географічну глибину.

З розрахунків даної таблиці можна зробити висновок, що по галузі високий рівень конкуренції. Попри сильну конкуренцію, Nestle утримує лідерські позиції завдяки широкому портфоліо брендів, інноваціям та глобальній присутності.

Також доречним буде оцінити привабливість даної сфери застосовуючи модель п’яти сил Портера (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – П'ять сил конкуренції

Оцінку привабливості галузі проведено за п’ятибальною шкалою, а результати представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка привабливості сфери

Конкурентні сили	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза нових конкурентів	незначна	2
Загроза з боку товарів-замінників	середня	3
Внутрішньогалузева конкуренція	висока	5
Вплив постачальників на ринок	середня	3
Вплив споживачів на ринок	висока	4
Середня оцінка		3,4

Nestle має сильну конкурентну позицію завдяки своїй масштабності, брендам та фінансам.

Загроза нових гравців невисока, але локальні компанії можуть створювати нішеву конкуренцію. Вхід у ринок складний через високі бар’єри (інвестиції в виробництво, брендинг, дистрибуцію). Але локальні бренди можуть відбирати частку ринку.

Товари-замінники (еко-продукти, власні марки супермаркетів) можуть знизити частку ринку великих компаній у деяких категоріях. Розвиток рослинних альтернатив, здорового харчування та private label брендів у рітейлі створює загрозу для деяких сегментів Nestlé.

Висока конкуренція з Mondelez, Unilever, PepsiCo, Danone та Mars. Вони борються за частку ринку через інновації та маркетинг. Галузева конкуренція висока, особливо серед гігантів FMCG.

Nestle має сильні довгострокові контракти та масштаби, що дають змогу диктувати умови постачальникам, але сировинні кризи можуть впливати на ціни. Вони контролюють своїх постачальників, але залежність від цінової політики на сировину все ж таки залишається.

Споживачі впливають на ринок, змушуючи компанії інвестувати в здорові альтернативи та акцентуванні на якість. Покупці стають більш вибагливими, тренди здорового харчування змушують компанії адаптуватися, а конкуренція на полицях супермаркетів з кожним роком збільшується.

2.3 SWOT-аналіз діяльності компанії Nestle

У 1866 році Швейцарський фармацевт Генрі Нестле зробив значущий внесок у світ харчування, створивши якісний замінник материнського молока для немовлят. Це вирішальне рішення поклало початок історії корпорації Nestle, яка донині залишається найбільшою у світі компанією у виробництві продуктів харчування та напоїв. За більше ніж столітню історію, Nestle розвинула портфель більш як 2000 брендів, які представлені на світовому та локальному ринках [22].

Етапи розвитку компанії Nestle визначають її успішний шлях протягом великої частини XIX - XXI століть. На етапі становлення (1860-1940 рр.), Nestle активно розширювала свою географічну присутність і розробляла нові продукти, засновуючи нові підприємства та диверсифікуючи асортимент.

Другий етап, диверсифікація та інтеграція (кінець 40-х - початок 2000-х рр.), характеризується активними заходами щодо приєднання нових компаній, диверсифікації виробництва та формуванням чіткої стратегії. Nestle використовувала як горизонтальну, так і вертикальну інтеграцію для зміцнення своєї позиції.

Третій етап, трансформація на провідну світову компанію (початок 2000-х - 2010-ті рр.), характеризується фокусом на трансформації бізнесу, інноваціях та активним розвитком. Nestle обирає новітні технології та зосереджується на корисних властивостях своїх продуктів [17, С.26-28].

Щодо стратегій зростання, Nestle використовує концентрацію та диверсифікацію. Зокрема, горизонтальна інтеграція включає збільшення

географії виробництва та розширення асортименту, а вертикальна інтеграція назад - злиття із компанією із виробництва згущеного молока.

Компанія, маючи більше 2000 торгових марок, покриває різні сегменти ринку, від дитячого харчування до напоїв та кондитерських виробів. Принципи діяльності, які включають "Створення Загальних Цінностей", є основою стратегії компанії для досягнення екологічної стійкості та спільного процвітання.

Усе це демонструє, що Nestle є визначним гравцем у галузі харчової промисловості, забезпечуючи споживачам по всьому світу високоякісні та різноманітні продукти. Разом із стратегічним розвитком та суспільною відповідальністю, компанія продовжує будувати своє лідерство на глобальному ринку.

Таблиця 2.4 – Можливості та сильні сторони компанії Nestle

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1. Широкий асортимент продукції: Nestle має розгалужений портфель продуктів, включаючи харчові товари, напої та інші товари. 2. Глобальна присутність: компанія працює в 191 країні світу, це вказує на її широке географічне охоплення та міжнародний вплив. 3. Сильний бренд: Nestle володіє численними відомими та довіреними брендами, такими як Nescafé, KitKat, Maggi, які сприяють відмінному визнанню та лояльності споживачів. 4. Інновації та дослідження: компанія вкладає у дослідження та наукові розробки, щоб пропонувати нові та вдосконалені продукти, відповідати змінам смакових уподобань та вимог споживачів.	1. Розширення асортименту: Nestle може продовжити розширювати свій асортимент, випускаючи нові продукти або вдосконалюючи існуючі. 2. Входження на нові ринки: завдяки своєму глобальному присутній ринок, компанія може використовувати нові можливості для входження на ринки, де попит росте. 3. Акцент на здоровому харчуванні: споживачі дедалі більше звертають увагу на здоровий спосіб життя, що створює можливості для розвитку нових продуктів та позиціонування Nestle як лідера в цьому напрямку.

Таблиця 2.5 – Загрози та слабкі сторони підприємства Nestle

Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1. Залежність від певних категорій продуктів: деякі сектори бізнесу Nestle можуть бути чутливими до змін у споживчому попиті, що створює ризики для фінансової стійкості.	1. Конкуренція на ринку: Nestle зіткнеться зі зростаючою конкуренцією від інших глобальних та місцевих брендів у різних сегментах ринку.
2. Проблеми з охороною довкілля: компанію можуть впливати обвинувачення у питаннях стосовно використання водних ресурсів, обробки відходів та інших аспектів екологічної відповідальності. 3. Питання щодо глобальної лояльності: у деяких країнах виникають питання щодо лояльності споживачів через різні погляди на деякі етичні питання та практики компанії.	2. Економічні коливання: зміни в економічних умовах та коливання курсів валют можуть впливати на фінансовий стан компанії та її здатність до розвитку. 3. Ризики в області охорони здоров'я: регуляторні обмеження та зміни в законодавстві, особливо у сфері харчових продуктів, можуть стати викликом для бізнесу.

Nestle, як глобальний гігант у сфері харчової промисловості, визначається низкою переваг, недоліків, можливостей і ризиків. Його широкий асортимент продукції, глобальний ринковий охоплення та велика кількість відомих брендів допомагають компанії займати провідну позицію у світі. Водночас, залежність від певних категорій продуктів та проблеми з охороною довкілля можуть становити виклики для її стабільності [24, С.32-36].

Стратегічні можливості, такі як розширення асортименту, входження на нові ринки та акцент на здоровому харчуванні, вказують на потенціал подальшого зростання та розвитку Nestle. Однак конкуренція на ринку, економічні коливання та питання щодо глобальної лояльності можуть стати важливими факторами, які слід враховувати в стратегічному плануванні (табл.2.4).

Згідно з аналізом SWOT, Nestle має всі передумови для подальшого успіху, проте ефективне управління ризиками та вчасне адаптування до змін в економічному та соціальному середовищі є ключовими факторами для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компанії у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ NESTLE

3.1 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle

Спираючись на проведений аналіз у попередніх розділах, компанія Nestle спід кається з проблемою високої конкуренції, постійною зміною харчових вподобань споживачів, екологічними змінами, які спричиняє компанія, також економічними, законодавчими та логістичними перешкодами.

Безпосередньо лідерській позиції Nestle загрожують такі гіганти як: PepsiCo, Unilever, Mars, Mondelez і Danone, вони займають значну частину ринку і постійно борються за першість на міжнародній арені. Не менше значення мають і місцеві бренди в кожній країні, вони краще знають власний ринок та швидше реагують на споживчі зміни вподобань.

Споживачі почали все частіше звертати увагу на екологічність виробництва товару, який купують та його органічність. З кожним роком екологічно чисті товари стають дедалі популярнішими.

Не менш важливий вплив на діяльність компанії має економічна та політична ситуація в окремих країнах. Внутрішні конфлікти, які можуть траплятися, безпосередньо впливають на роботу підрозділів корпорації. Вони ускладнюють функціонування логістичної та виробничої діяльності на рівні законодавства і операційних дій.

Взявши до уваги проблеми, відкриваються можливості такі, як розширення ринку збуту, впровадження інноваційних продуктів для розширення кола споживачів. Зміцнюючи бренд акцентуючи увагу на екологічності та етичності компанії призведе до покращення репутації і залученню більшої кількості постійних клієнтів.

Доречним для Nestle було б розширення асортименту рослинних товарів, наприклад, впровадити альтернативи для всесвітньо відомих брендів, таких як KitKat або Nescafe, це можуть бути рослинні протеїнові батончики чи напої з пробіотиками. Хоча компанія вже має декілька вегетаріанських брендів, а саме Garden Gourmet і Sweet Earth, розширення цього напрямку не завадить.

За прогнозами Allied Market Research ринок рослинних продуктів буде швидко зростати і до 2027 року становитиме 74,2 млр. доларів з річним темпом зростання 11,9% [21].

Більше половини опитуваних людей, а саме 74% вважають, що їжа впливає на їх емоційний та ментальний стан, тому споживачі все більше обирають товари, які сприяють загальному благополуччю [30,19].

Для реалізації вище зазначених заходів компанії потрібно проаналізувати ринок рослинних продуктів і визначити найбільш популярні категорії товарів, серед запитів споживачів та запустити їх у виробництво акцентуючи увагу на користі та екологічності.

Продовжуючи тему екологічності, Nestle має посилити зусилля у сфері сталого розвитку, напрямом поглиблення наявних програм регенеративного сільського господарства, що включають обмеження використання пластмаси та зменшення викидів у атмосферу і харчових відходів у процесі виробництва. Регенеративні практики сприяють здоров'ю ґрунтів і забезпечують стабільність у постачанні в довгостроковій перспективі. При додержанні компанією екологічності підвищується довіра та лояльність споживачів і це може диференціювати компанію на конкурентному ринку [8].

Виконати ці цілі можна шляхом збільшення постачальників, або навчання і фінансового стимулювання з вже працюючими. Зменшення використання пластику можна реалізувати через 100% переходу на перероблювану або компостовану упаковку.

Ще одним способом збільшення прибутку є стратегія спрямована на ринки, що розвиваються. Ідентифікувавши ринки, що мають потенціал до зростання, наприклад Африки чи Азії, посиливши дистриб'юторські мережі і

партнерські зв’язки, адаптування до місцевих вподобань у цих країнах допоможе захопити частку ринку та зміцнити бренд [27].

Також одним з варіантів закріплення конкурентоспроможної позиції на ринку є шлях через зміцнення бренду та взаємодію зі споживачами. Запустивши маркетингову кампанію, яка підкреслює зусилля Nestle у сфері сталого розвитку, відкритості до інновацій і активної взаємодії зі споживачами через різні платформи – підвищить лояльність споживачів і залучіть нових клієнтів. Постійна публікація звітів про діяльність компанії, результатів програм, прогрес у сфері сталого розвитку підвищить прозорість та зміцнить довіру до бренду.

Залучення працівників до ініціатив сталого розвитку сприятиме інноваціям і зміцненню корпоративної культури. Запустивши навчальні програми, що поясняють принципи сталого розвитку і їх важливість в майбутньому, створивши платформи для обміну ідеями та співпраці між різними підрозділами, заохочення працівників пропонувати власні ідеї, призвело б до нових рішень у сфері сталого розвитку [15].

Реалізація запропонованих шляхів розвитку може призвести до результатів наведених в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати застосування стратегій

Шлях розвитку	Очікуваний результат	Показник успіху
Інновація товару	захоплення більшої частки ринку рослинних та альтернативних товарів	протягом 2 років зростання продажів нових позицій на 10%
Сталий розвиток	зменшення екологічної дії і тим самим покращення репутації бренду	до 2030 року перехід на інгредієнти з регенеративних джерел від 50%
Розширення ринків	збільшення доходів від нових ринків	протягом 3 років збільшення продажів на ринках, що розвиваються на 15%
Зміцнення бренду	довіра і лояльність споживачів	зростання індексу лояльності клієнтів на 10 пунктів
Заохочення працівників	зростання інновацій у сфері сталого розвитку	протягом 1 року впровадження близько 5 нових ініціатив сталого розвитку

Наведені рекомендації є комплексним підходом до підвищення конкурентоспроможності Nestle. В них враховані тенденції притаманні сучасному ринку, а саме зростаючий попит на рослинні продукти та сталі практики, також можливості компанії в розширенні своєї присутності і досвід у маркетингових компаніях. Застосування цих стратегій дозволить Nestle не тільки впоратися з перешкодами, але й зміцнити свою першість на світовому ринку продуктів харчування та напоїв.

3.2 Оцінка ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації

Для підвищення конкурентоспроможності компанії Nestle в даному підрозділі будуть розглянуті можливі ризики з якими може стикнутися компанія в ході реалізації запропонованих стратегій розвитку та заходи щодо їх мінімізації.

Спираючись на рекомендації у попередніх розділах, на яких базується аналіз ризиків, а також на ринкових тенденціях і передовому досвіді компаній, загальні рекомендації основані на розширенні асортименту рослинних продуктів, посилення ініціатив регенеративного сільського господарства, зменшення використання пластмаси в пакуванні, вихід на ринки що розвиваються, активна комунікація ці споживачами, залучення персоналу і створення платформ для співпраці. Ці рекомендації спрямовані на вирішення проблем, таких як висока конкуренція, зміна споживчих уподобань, екологічні виклики, економічні ризики та регуляторний тиск, а також на використання можливостей, таких як зростання попиту на здорове харчування та ринки, що розвиваються.

Ризики, пов’язані з реалізацією рекомендацій, представлені в подальшому, можна поділити на п’ять категорій:

1) стратегічні;

2) операційні;

3) фінансові;

4) репутаційні;

5) регуляторні.

Для кожної з категорії буде визначено потенційні загрози та запропоновано заходи для їх уникнення (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Категорії ризиків та заходи щодо їх мінімізації

Ризики		Характеристика	Вплив	Заходи з мінімізації
Стратегічні	Неприйняття ринком нових продуктів	нові рослинні продукти можуть не відповідати очікуванням споживачів	втрата інвестицій, зниження продажів	проведення ретельного дослідження ринку та пілотного тестування продуктів у вибраних регіонах
	Поглинання одних товарів іншими	нові продукти можуть зменшити продажі існуючих брендів	зниження загальних доходів	позиціонування нових продуктів у різних сегментах ринку для уникнення конкуренції з існуючими
	Культурна необізнаність	неправильне розуміння місцевих смаків і традицій на нових ринках	невдача продуктів, репутаційні втрати	залучення місцевих експертів і проведення культурних тренінгів для команд
	Політична та економічна нестабільність	нестабільність у країнах може вплинути на операції	перебої в постачанні, фінансові втрати	проведення оцінки політичних і економічних ризиків
Операційні	Збій в ланцюгах постачання	перехід до сталого постачання може спричинити тимчасові перебої	затримки в постачанні	поетапний перехід до нових постачальників із збереженням резервних контрактів
	Технологічні збої	нові цифрові системи можуть не інтегруватися належним чином	зниження ефективності, додаткові витрати	впровадження технологій через пробні програми для виявлення проблем
	Логістичні перешкоди	складнощі з дистрибуцією на нових ринках	затримки в доставці, втрата клієнтів	партнерство з місцевими логістичними компаніями
	Опір працівників	співробітники можуть чинити опір цифровій трансформації	зниження продуктивності, затримки в реалізації	впровадження програм управління змінами, включаючи навчання та комунікацію

Продовження таблиці 3.2

Ризики		Характеристика	Вплив	Заходи з мінімізації
Фінансові	Високі витрати на технологічні розробки	інвестиції в розробку нових продуктів можуть не окупитися	зниження прибутковості	залучення інвесторів, розподілення витрат
	Витрати на сталість	Впровадження регенеративних практик та перероблюваної упаковки потребує значних інвестицій	збільшення операційних витрат	проведення аналізу витрат, пошук партнерів для розподілу витрат
	Витрати на нові ринки	вихід на ринки, що розвиваються, потребує значних ресурсів	фінансові втрати при невдачі	спільні підприємства з місцевими компаніями
Репутаційні	Звинувачення у "зеленому піарі"	непідтверджені заяви про сталість	втрата довіри споживачів	забезпечення прозорості та сертифікації
	Неправильне сприйняття	маркетингові кампанії можуть бути неправильно інтерпретовані	зниження лояльності клієнтів	тестування на фокус-групах перед запуском кампаній
	Пусті обіцянки	невиконання обіцяних планів та цілей	репутаційні втрати	встановлення досяжних цілей і регулярне звітування про прогрес
Регуляторні	Регуляторні перешкоди	нові продукти можуть зіткнутися з суворими вимогами	затримки в запуску, додаткові витрати	раннє залучення регуляторних органів до процесу розробки
	Безпека даних	цифрова трансформація підвищує ризик витоку даних	репутаційні та фінансові втрати	впровадження надійних систем кібербезпеки та регулярні аудити

Перші це стратегічні ризики, які виникають через невідповідальність стратегій ринковим умовам або зовнішнім факторам. Одна із загроз – неприйняття ринком нових продуктів. Запропоновані нові товари можуть не відповісти очікуванням споживачів і це призведе до втрати інвестицій, зниження продажів. Заходами з мінімізації стане первинно детально

проведений аналіз ринку та тестовий запуск товару у обраному регіоні його реалізації.

Ще одна загроза полягає в тому, що нові товари можуть зменшити продажі вже існуючих брендів, як результат, зниження загальних доходів. Мінімізувати це допоможе позиціонування нових продуктів у різних сегментах ринку для уникнення конкуренції з існуючими.

Ризик культурних помилок, нерозуміння місцевих традицій і смаків, призведе до невдач пов'язаних з реалізацією і втраті репутації, як рішення – залучення місцевих експертів і проведення культурних тренінгів для команд.

Політична та економічна нестабільність теж може стати причинами фінансових втрат та перебоїв в постачанні. Нестабільна ситуація у країнах реалізації товарів впливає на операційну діяльність компанії. Рішенням є завчасне проведення оцінки політичних і економічних ризиків, розробка планів на випадок криз.

Друга категорія ризиків – операційні, вони пов'язані з внутрішніми процесами та впровадженням нових технологій. Перехід до сталого постачання може спричинити тимчасові перебої. Поетапний перехід до нових постачальників із збереженням резервних контрактів допоможе мінімізувати наслідки. Також можуть виникати труднощі з дистрибуцією на нових ринках, що спричиняє затримки в доставці і втраті клієнтів. Партнерство з місцевими логістичними компаніями для адаптації до умов сприятиме більш стабільним умовам [2].

Наступні, фінансові ризики, які стосуються витрат і потенційних збитків від інвестицій. Інвестиції в розробку нових продуктів можуть не окупитися, впровадження регенеративного сільського господарства та перероблюваної упаковки потребує значних інвестицій і збільшує операційні витрати. Вихід на нові ринки також може спричинити фінансові втрати при невдачі. Провівши аналіз витрат і перспектив, пошук партнерів для розподілу витрат, спільні підприємства з місцевими компаніями знизять фінансові ризики.

Четверті, репутаційні ризики, виникають через сприйняття бренду споживачами та громадськістю. Непідтверджені заяви про сталість шкодять репутації компаній. Маркетингові кампанії можуть бути неправильно інтерпретовані, також надмірні обіцянки і їх не виконання несуть зниження лояльності клієнтів і втрати репутації. Мінімізувати данні ризики можна забезпеченням прозорості та сертифікації сталості, тестовими запусками маркетингових повідомлень на фокус-групах перед їх запуском та встановлювати досяжні цілі і регулярне звітування про прогрес.

Остання група ризиків, які будуть розглянуті – регуляторні, пов'язані з дотриманням стандартів та законодавства. Включають регуляторні перешкоди і безпеку даних. Нові продукти, особливо функціональні, можуть зіткнутися з суворими вимогами, що призводять до затримки в запуску та додаткових витрат. Якщо компанія застосовує цифрову трансформацію це може спричинити витік даних. Щоб запобігти цих ризиків застосовують раннє залучення регуляторних органів до процесу розробки продукції, та впроваджують надійні системи кібербезпеки, регулярні аудити [1].

Оцінка ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації є критично важливими для вдалої реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності Nestle. Стратегічні, операційні, фінансові, репутаційні та регуляторні ризики можуть бути ефективно керованими через ретельне планування, поетапне впровадження, прозору комунікацію та співпрацю з експертами. Ці заходи дозволять Nestle подолати виклики, використати ринкові можливості та зміцнити свою позицію як глобального лідера в галузі продуктів харчування та напоїв.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Економічна ефективність заходів оцінюють через порівняння розходів на реалізацію з очікуваними фінансовими можливостями, а саме: зростання

доходів, зниження витрат, підвищення цінності бренду та мінімізація ризиків. Аналіз ґрунтується на рекомендаціях запропонованих в попередніх розділах, таких як розробка стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що включають впровадження інноваційних товарів (рослинні альтернативи, низькокалорійні), розширення ринку збуту, посилення цифрового маркетингу та каналів електронної комерції. Враховані ризики стосовно конкуренції, економічної та політичної нестабільності, регуляторні зміни, екологічні проблеми

Базис економічної ефективності в проведенні аналізу витрат і можливостей, прогнозуванні зростання частки ринку та доходів, оцінці рентабельності інвестицій для забезпечення довгострокової прибутковості [23].

Всі ці заходи направлені на вирішення головних проблем з високою конкуренцією, зміні вподобань споживачів, регуляторний тиск, екологічні виклики. Зворотною стороною є можливості зростаючого попиту на здорове харчування та ринки, що розвиваються.

Оцінюючи економічну ефективність інновацій продуктів та розширення ринків на сам перед зазначимо витрати. Вони собою представляють інвестиції в розробку нових товарів, тестування та сертифікацію. Витрати на маркетингові кампанії для просування нових продуктів і бренду на нових ринках. Розширення дистрибуційних мереж у країнах, що розвиваються, також відноситься до строки витрат в запровадженні товарів.

При дотриманні рекомендацій прогнозується зростання доходів на 5-10% протягом 3-5 років, що засновано на поточних доходах Nestle – 91 мільярд доларів у 2024 році. Можна очікувати збільшення частки ринку, адже ринок рослинних продуктів зростає, з прогнозами від 77,8 мільярда доларів у 2025 році до 162 мільярдів доларів до 2030 року згідно з даними сайту Statista [3]. Прикладом є компанії Beyond Meat і Oatly, які розширилися завдяки рослинним товарам, що підтверджує перспективу розвитку для Nestle.

Загалом ринок рослинних продуктів показує гарні темпи приросту з кожним роком від 11,1% до 25,7%, що підтверджує перспективу зростання доходів на 5-10%. Хоча витрати на інновації та маркетинг значні, вони виправдовують свій ризик на тлі постійно зростаючого ринку.

Інвестиції в регенеративне сільське господарство, зменшення використання пластику та оптимізацію ресурсів включають витрати на навчання фермерів і модернізацію ланцюгів постачання, розробку перероблюваної або компостованої упаковки, заміна систем на енергозберігаючі та встановлення переробних для відходів.

Оптимізація ресурсів гарантує зниження витрат від 3-5% кожного року і зменшення залежності від нестабільних ресурсів і підвищення стійкості до ринкових коливань в довгостроковій перспективі. Наприклад, Hershey заощадила понад 900 000 доларів завдяки водо ефективним проектам [25].

Ініціативи сталого розвитку потребують початкових інвестицій, але приклади з галузі показують значну перспективу. Економія в 3-5% є реальною, враховуючи масштаби Nestle та великий потенціал для оптимізації.

Позиціонуючи себе, як соціально відповідальну компанію, шляхом просування ініціатив через рекламу, соціальні мережі, отримання сертифікатів сталості для продуктів і процесів, інвестиції в місцеві громади та благодійні проекти, допоможе Nestle збільшити цінність бренду на 5-8% протягом двох років.

Згідно з дослідженнями, соціально-відповідальна діяльність компаній впливає на репутацію їх бренду та лояльність клієнтів, особливо в харчовій промисловості [13].

Диверсифікація ланцюгів постачання, інвестиції в сталі практики та розробка планів на випадок криз, економічно ефективні в перспективі зменшення річних втрат до 15% завдяки управлінню ризиками. Досягнення такого результату сприятимуть витрати на проведення регулярних оцінок і консультацій з експертами та створення альтернативних ланцюгів постачання та фінансових резервів.

Витрати на управління ризиками є виправданими, оскільки вони захищають від значних фінансових втрат. Зменшення втрат на 15% є вигідною і досяжною метою.

Переходячи до останньої з запропонованих категорій – довгострокова прибутковість, варто зазначити економічну вигоду в зростанні чистого прибутку на 2-4% завдяки збільшенню продажів, зменшенню витрат і покращенню іміджу бренду. Заходи орієнтовані на зростання довгострокової прибутковості закріплять місце Nestle, як лідера в галузі продуктів харчування та напоїв.

Прогнозовані заходи з фінансовими результатами систематизовано для зручності в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані фінансові результати

Захід	Результат	Фінансовий показник	Строки
Інновації продуктів	зростання частки ринку	зростання доходів на 5-10%	3-5 років
Сталий розвиток	зниження операційних витрат	економія 3-5%	2-3 роки
Зміцнення бренду	покращення репутації	зростання цінності бренду на 5-8%	2 роки
Управління ризиками	зменшення фінансових втрат	зниження втрат до 15%	1-2 роки
Довгострокова прибутковість	зростання прибутку	зростання на 2-4%	3-5 років

Згідно з даними аналітичних сайтів таких, як Statista та Bloomberg, прогнозується зростання ринку рослинних продуктів до 77,8 мільярда доларів до 2025 року і до 162 мільярдів до 2030 року (детальніше зростання ринку зображено на гістограмі в додатку А), що підтверджує потенціал зростання доходів [26].

Також, як приклад компанія PepsiCo, яка заощадила 375 мільйонів доларів з 2010 року завдяки екологічним ініціативам.

Отже, запропоновані заходи є економічно ефективними, адже потенційні вигоди, включають зростання доходів, зниження витрат, підвищення цінності бренду та зменшення ризиків, вони перевищують витрати на власне впровадження. Прогнозоване зростання доходів на 5-10%, економія витрат на 3-5%, зростання цінності бренду на 5-8% і зниження втрат до 15% підтверджуються галузевими даними та прикладами компаній, таких як PepsiCo і Hershey. Загалом заходи сприятимуть зростанню чистої маржі прибутку на 2-4% щорічно, зміцнюючи позицію Nestle, як лідера на ринку. Успіх залежить від ретельного планування, поетапного впровадження та адаптації до ринкових умов.

ВИСНОВКИ

Результатом виконаної роботи є досягнення поставленої мети – розроблені рекомендації для зміцнення ринкової позиції компанії Nestle шляхом аналізу її конкурентного середовища та стратегій управління конкурентними перевагами. Усі поставлені завдання виконано і їх результат відповідає поставленим цілям.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності компанії, що стало основою для подальшого аналізу в роботі. Зазначено, що конкурентоспроможність – це здатність компанії ефективно працювати в ринкових умовах застосовуючи конкурентні переваги для задоволення потреб споживачів. Виявлено, що конкурентоспроможність залежить від внутрішніх факторів (якість продукції, інноваційний потенціал, кваліфікації персоналу, ефективності управління, фінансової стабільності) та зовнішніх факторів (ринкові мови, економічну ситуацію, технічний прогрес, державне регулювання, соціальні та культурні тенденції). Також було досліджено методи оцінки конкурентоспроможності: кількісні, якісні, матричні, графічні та стратегічні підходи. Дані способи дозволяють комплексно оцінити місце підприємства на ринку. Для Nestle головний ринок продуктів харчування, тому аналіз безпосередньо був спрямований на виявлення конкурентів та змін у споживчих вподобаннях. Саме ці висновки стали основою для подальшого аналізу діяльності корпорації та розробки рекомендацій.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності Nestle та її конкурентного середовища. Компанія є всесвітньо відомим лідером з випуску продуктів харчування та напоїв, кількість брендів, які їй належать переважає 2000, вона працює у 191 країні. SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами компанії є широкий асортимент товарів, світова присутність, сильні бренди, інвестиції в дослідження та інновації. Але є й слабкі сторони: залежність від певних

категорій продуктів, екологічні чинники та проблеми з лояльністю у певних регіонах. Визначено можливості для Nestle, такі як розширення асортименту, вихід на нові ринки та акцент на здоровому харчуванні, а також загрози, включаючи конкуренцію, економічні коливання та регуляторні обмеження

Використавши конкурентний аналіз було виявлено головних суперників: PepsiCo, Unilever, Mars, Mondelez і Danone, вони є загрозою у сегментах напоїв, кондитерських виробів, молочних продуктів, кормів для тварин. Застосування моделі п’яти сил Портера виявило високий рівень конкуренції в середині галузі та великий вплив покупців, в той час коли загроза нових гравців є незначною.

Практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності Nestle, оцінка ризиків та аналіз економічної ефективності запропонованих заходів, наведені у третьому розділі. Запропоновано п’ять ключових стратегій: розширення асортименту рослинних продуктів, підвищення ініціатив сталого розвитку, вихід на розвиваючись ринки, зміцнення бренду та залучення працівників. Такий вибір обумовлений тим, щоб вирішити проблеми з високою конкуренцією зміни в споживчих смаках, екологічними і етичними викликами, а також на використання можливостей зростання ринку.

Оцінка ризиків виявила стратегічні, операційні, фінансові, репутаційні, регуляторні ризики. Для мінімізації цих ризиків було запропоновано ретельне дослідження ринку, поетапне впровадження товарів, залучення місцевих експертів перед виходом на нові ринки, прозорість у діяльності компанії, інвестиції в кібербезпеку.

Економічну ефективність запропонованих заходів було оцінено через аналіз витрат і вигід. За отриманими даними прогнозується зростання доходів завдяки інноваціям і розширенню ринків, також зниження витрат через сталі практики, і зростання цінності бренду завдяки соціально-відповідальній діяльності та зменшення потенційних витрат завдяки управлінню ризиками.

Отже, на основі отриманих результатів рекомендуються такі заходи для Nestle:

1. Інвестування в розробку рослинних продуктів, проводячи попереднє тестування для зменшення ризиків несприйняття їх ринком.

2. Активне впровадження ініціатив сталого розвитку, встановлювати цілі для виробничої діяльності, а саме упаковки та регенеративного сільського господарства з прозорою звітністю.

3. Розширення присутності на ринках, що розвиваються, адаптувати товари до місцевих смаків, співпраця з місцевими дистриб'юторами.

4. Посилення маркетингових кампаній, акцентуючи увагу на соціально-відповідальній спрямованості компанії, здоровому харчуванні для підвищення лояльності клієнтів.

5. Розвиток програм підвищення кваліфікації працівників для сприяння інноваціям і зміцненню корпоративної культури.

Як результат, було досягнуто поставленої мети, розробивши рекомендації для підвищення конкурентоспроможності Nestle в умовах зростання конкуренції на ринку. Проаналізувавши теоретичну частину виявлено, що конкурентоспроможність залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, а методи оцінки, такі як SWOT-аналіз і матричні моделі, дозволяють розкрити стратегічні напрями розвитку. Аналіз конкурентного середовища Nestle виявив сильні сторони компанії, такі як глобальна присутність і сильні бренди, а також слабкі сторони, включаючи екологічні виклики. Рекомендовані стратегії: інновації продуктів, сталість, зміцнення бренду спрямовані на використання всіх можливостей ринку і подолання викликів.

Економічна ефективність заходів підтверджує їх практичне використання. Показники після впровадження рекомендацій показують, що до їх використання компанія стикалася з ризиком втрати частки ринку через високу конкуренцію і зміну споживчих вподобань. Після впровадження рекомендованих заходів прогнозується зростання доходів та зниження витрат, збільшення цінності бренду, зменшення ризиків. Все це забезпечить стабільність в довгостроковій перспективі і першість Nestle на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ризиків при виробництві харчових продуктів: Навчальний посібник / М.О. Дегтярьов, І.В. Яценко, Н.М. Жейнова, І.М. Дегтярьов. Харків: Цифра Прінт, 2020. 269 с.

2. Балдинюк, В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. С 1-8.

3. Вартість світового ринку харчових продуктів рослинного походження з 2020 по 2030 рік: веб-сайт. URL: https://www.statista.com/statistics/1280394/ global-plant-basedfoodmarketvalue/#:~:text=The%20global%20plant%2Dbased%20food,worth%2044.2%20billion%20U.S.%20dollars (дата звернення: 25.04.2025).

4. Велетні світового продуктового ринку - найпотужніші компанії-виробники: веб-сайт. URL: https://harchi.info/articles/veletni-svitovogo-produktovogo-rynku-naypotuz hnishi-kompaniyi-vyrobnyky (дата звернення: 24.03.2025).

5. Внутрішня конкуренція на харчовому ринку: веб-сайт. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default /files/node/4085/vnutrishnyakonkur (дата звернення: 02.03.2025).

6. Гринько Т. В., Т. З. Гвініашвілі. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. 2020, С.60-84.

7. Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 02.03.2025).

8. Журнал «ECOBUSINESS. Екологія підприємства» URL: https://ecolog-ua.com/news/nestle-bude-borotysya-zi-zminamy-klimatu-nul-vykydiv-do-2050-roku (дата звернення: 24.04.2025).

9. Журнал Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-kharchovikh-kompaniy-ukraini-virobniki-produktiv-i-napoiv-zbilshili-vitorg-popri-viynu-inozemtsi-strazhdayut-ale-prodovzhuyut-pratsyuvati-v-rf-22112023-17402 (дата звернення: 27.02.2025)

10. Журнал Forbes Ukraine URL: https://forbes.ua/news/nestle-investuvala-900-mln-grn-u-svoi-fabriki-v-ukraini-u-2024-rotsi-i-narostila-eksport-na-76-18022025-27282 (дата звернення: 20.04.2025).

11. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов та ін. ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

12. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428

13. Корпоративна соціальна відповідальність та лояльність клієнтів з літературної точки зору: веб-сайт. URL:https://www.researchgate.net/publication/380961131_Corporate_Social_Responsibility_and_Customer_Loyalty_from_a_Literary_Perspective (дата звернення: 25.04.2025).

14. Кривіцька В.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вінницький національний технічний університет. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8666/7251 (дата звернення: 27.02.2025)

15. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» / Секція 1. 2021. С 90-91.

16. ЛІГА.net. URL: https://biz.liga.net/ua/all/prodovolstvie/novosti/nestle-ocholyla-svitovyi-reitynh-naidorozhchykh-produktovykh-brendiv-somyi-rik-pospil (дата звернення: 24.03.2025).

17. Лозовський О. М., Заяц.О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві: збірник наукових праць. 2021, С.26-28.

18. Малий, І. Р. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Малий Іван Романович. Київ, 2021. 115 с.

19. Опитування про їжу та здоров'я за 2023 рік: веб-сайт. URL: https://foodinsight.org/2023-food-and-health-survey/ (дата звернення: 23.04.2025).

20. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. Р. Скільський, А. Олійник. Київ : Основи, 1997. 390 с.

21. Розмір ринку дієтичного харчування: веб-сайт. URL: https://www.alliedmarketresearch.com/plant-based-diet-market-A97392 (дата звернення: 23.04.2025).

22. Сайт Nestle URL: https://www.nestle.ua/media/newsandfeatures/nestle-150-years (дата звернення: 20.04.2025).

23. Салабай В. О. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства: дипл. Київський політехнічний інститут. Київ, 2019. 123 с.

24. Сичова О. Є. Обґрунтування стратегічних рішень управління при виборі методології управління ефективною системою комунікацій підприємства. Modern Economics. 2021. № 27, С.32-36.

25. Смачні продукти Hershey забезпечуються сонячною енергією: веб-сайт Food Dive. URL: https://www.fooddive.com/topic/FoodSustainability/ (дата звернення: 25.04.2025).

26. Статистичні данні: Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com/company/press/plant-based-foods-market-to-hit-162-billion-in-next-decade-projectsbloombergintelligence/#:~:text=New%20York%2C%20August%2011%2C%202021,by%20Bloomberg%20Intelligence%20(BI) (дата звернення: 26.04.2025).

27. Сучасні тенденції розвитку світової економіки : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2017 р. Том І. Харків: ХНАДУ, С 2017. 190 .

28. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

29. Шостак Л.В., Бегун С.І., Ульяницький А.О. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період: стаття, Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. 6 с.

30. Як їжа впливає на психічне здоров’я: інтернет-газета «The Village». URL: https://www.village.c om.ua/village/food/wrong-beliefs/322771-scho-treba-yisti-schob-buti-psihichno-zdorovim (дата звернення: 26.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тенденції зростання ринку рослинних товарів

