МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Технології реалізації глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Блохін Данило Сергійович
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Блохін Данило Сергійович

1. Тема роботи «Технології реалізації глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна»»
керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат еконмічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОКАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПЕРСПЕКТИВ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Д. С. Блохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 43 с., 6 рис., 8 табл., 35 дж.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» в умовах вітчизняного ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти технологій глокального маркетингу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності глокального маркетингу, аналіз діючих механізмів його реалізації та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна».

Методологія дослідження базується на використанні методу теоретичного узагальнення для розкриття сутності глокалізації, системного аналізу маркетингового середовища, методів фінансового аналізу для оцінки економічного стану та інструментів стратегічного аналізу.

У першому розділі розкрито сутність концепції глокалізації як поєднання глобального бачення бренду з адаптацією до локальних умов. Обґрунтовано переваги глокальної стратегії порівняно з глобальною та мультинаціональною моделями. Охарактеризовано інструментарій адаптації комплексу маркетингу (4P) та методичні підходи до стратегічної діагностики середовища.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Нестле Україна», який засвідчив фінансову стійкість підприємства у кризовий період 2021–2023 років. За допомогою PEST- та SWOT-аналізу виявлено ключові фактори впливу зовнішнього середовища та визначено конкурентні переваги компанії. Здійснено портфельний аналіз за матрицею McKinsey та оцінено ефективність маркетингових інвестицій (ROMI).

Запропоновано напрямки вдосконалення стратегії, що включають поглиблення виробничої глокалізації (використання локальної сировини), розвиток Digital-комунікацій та експансію бренду «Торчин» на ринки ЄС.

Доведено, що застосування глокального підходу дозволяє компанії утримувати лідерські позиції (частка ринку понад 35% у ключових категоріях), забезпечуючи баланс між економією на масштабах та лояльністю місцевих споживачів.

ГЛОКАЛІЗАЦІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, АДАПТАЦІЯ, ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 43 p., 6 fig., 8 tab., 35 s.

The object of the study is the process of forming and implementing the marketing strategy of LLC "Nestle Ukraine" in the conditions of the domestic market.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of glocal marketing technologies.

The purpose of the study is the theoretical substantiation of the essence of glocal marketing, analysis of the current mechanisms of its implementation and development of practical recommendations for improving the glocal marketing strategy of LLC "Nestle Ukraine".

The research methodology is based on the use of the method of theoretical generalization to reveal the essence of glocalization, systemic analysis of the marketing environment, financial analysis methods to assess the economic condition and strategic analysis tools.

The first section reveals the essence of the concept of glocalization as a combination of a global vision of the brand with adaptation to local conditions. The advantages of glocal strategy compared to global and multinational models are substantiated. The tools for adapting the marketing mix (4P) and methodological approaches to strategic environmental diagnostics are described.

In the second section, an analysis of the economic activities of Nestle Ukraine LLC was conducted, which demonstrated the financial stability of the enterprise during the crisis period of 2021–2023. Using PEST and SWOT analysis, key factors influencing the external environment were identified and the company's competitive advantages were determined. A portfolio analysis was carried out using the McKinsey matrix and the effectiveness of marketing investments (ROMI) was assessed.

Directions for improving the strategy were proposed, including deepening production glocalization (use of local raw materials), developing Digital communications, and expanding the Torchyn brand to EU markets.

It is proven that the use of a glocal approach allows the company to maintain leadership positions (market share of over 35% in key categories), ensuring a balance between economies of scale and loyalty of local consumers.

GLOCALISATION, MARKETING STRATEGY, ADAPTATION, LLC "NESTLE UKRAINE", STRATEGIC ANALYSIS, COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОКАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ 10
1.1 Сутність та концептуальні основи глокального маркетингу 10
1.2 Технології та інструментарій реалізації глокальної стратегії 13
1.3 Методичні підходи до діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища компанії 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ маркетингових ПЕРСПЕКТИВ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» на локальному ринку 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна» та його стратегічні орієнтири 19
2.2 Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна» 21
2.3 Стратегічна діагностика маркетингового потенціалу компанії 23
2.4 Діагностика ефективності реалізації глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» 26
2.5 Обґрунтування напрямків вдосконалення глокальної маркетингової стратегії 33
ВИСНОВКИ 36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 38

ВСТУП

В умовах сучасного глобалізованого економічного простору діяльність транснаціональних корпорацій характеризується високим рівнем динамізму та жорсткою конкурентною боротьбою. Світові лідери ринку харчової промисловості стикаються з необхідністю пошуку балансу між стандартизацією бізнес-процесів, що забезпечує економію на масштабах, та адаптацією до специфічних потреб локальних ринків, що гарантує лояльність споживачів. Саме така дилема зумовила появу та активний розвиток концепції глокалізації, яка передбачає гармонійне поєднання глобальних стратегічних візій з локальними тактичними діями. Для України, ринок якої перебуває у стані трансформації під впливом воєнно-політичних та економічних чинників, питання ефективної реалізації глокальних стратегій набуває особливої актуальності.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що універсальні маркетингові підходи втрачають свою ефективність в умовах культурного різноманіття та специфічних економічних реалій окремих країн. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу брендам, які демонструють розуміння національних цінностей, традицій та потреб, зберігаючи при цьому міжнародні стандарти якості. ТОВ «Нестле Україна» як один із лідерів вітчизняного ринку харчових продуктів є показовим прикладом імплементації глокального підходу, поєднуючи у своєму портфелі глобальні бренди з локальними торговими марками. Дослідження технологій реалізації такої стратегії дозволить виявити ключові фактори успіху та розробити рекомендації для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії в умовах нестабільності.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес дослідників до стратегічного управління маркетингом у сучасних умовах. Проблематика формування та реалізації маркетингових стратегій, зокрема в контексті діджиталізації та інтернаціоналізації, детально висвітлена у працях таких

науковців, як В. В. Волошина-Сідей [1], Я. Колешня та Т. Савічева [8], а також Н. Струк та О. Капраль [24].

Теоретичні та концептуальні засади глокалізації як інноваційної парадигми розвитку в умовах глобальних трансформацій досліджено у роботах О. А. Єрмакової [2], О. Олійника, О. Головань [31, 32] та О. Пробоїва [34]. Питання адаптації маркетингової діяльності до викликів цифрової економіки та використання штучного інтелекту для управління лояльністю розкрито у публікаціях Р. Могілевського [13], Ю. Ярової [28] та О. Яшкіної [29].

Особливості розробки адаптивних стратегій в умовах високої невизначеності та турбулентності середовища, що є критично важливим для вітчизняного ринку, знайшли відображення у дослідженнях Т. Сак та Ю. Ляміної [20], Д. М. Соковніної [22], а також О. Станіславик [23]. Водночас, незважаючи на широку теоретичну базу, прикладні аспекти імплементації глокальних технологій маркетингу в кризових умовах діяльності конкретних підприємств харчової промисловості України потребують додаткової систематизації та поглибленого вивчення.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності глокального маркетингу, аналіз діючих механізмів його реалізації та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та зміст поняття глокалізації в маркетингу;
- визначено основні технології та інструменти реалізації глокальної стратегії;
- охарактеризовано методичні підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища міжнародної компанії;
- здійснено аналіз господарської діяльності та маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна»;
- проведено стратегічну діагностику підприємства з використанням матричних методів;

- обґрунтовано напрямки оптимізації маркетингової стратегії компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» в умовах вітчизняного ринку. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти технологій глокального маркетингу.

Методи дослідження, використані у роботі, базуються на загальнонаукових та спеціальних підходах. Зокрема, застосовано метод теоретичного узагальнення та порівняння для розкриття сутності глокалізації; методи системного аналізу для дослідження маркетингового середовища; методи фінансового аналізу для оцінки економічного стану підприємства; методи стратегічного аналізу для визначення конкурентних позицій та обґрунтування стратегічних альтернатив.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фінансова звітність ТОВ «Нестле Україна», аналітичні матеріали міжнародних консалтингових агенцій, дані Державної служби статистики України та внутрішні нормативні документи компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОКАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Сутність та концептуальні основи глокального маркетингу

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується діалектичною єдністю двох протилежних процесів – глобалізації та локалізації. Глобалізація ринків веде до уніфікації споживчих вподобань, стандартів якості та методів ведення бізнесу, що дозволяє компаніям оптимізувати витрати та досягати ефекту масштабу. Однак ігнорування культурних, релігійних, економічних та соціальних відмінностей окремих регіонів часто призводить до маркетингових провалів навіть найпотужніших корпорацій. Відповіддю на цей виклик стала концепція глокалізації, термін, що утворився шляхом поєднання слів "глобалізація" та "локалізація". Вперше введений у науковий обіг соціологом Р. Робертсоном, цей термін у маркетинговому контексті означає стратегію, яка поєднує глобальне бачення бренду з глибоким розумінням та адаптацією до місцевих ринкових умов [31, 32, 33, 34].

Глокальний маркетинг передбачає, що транснаціональна корпорація розглядає світ не як єдиний гомогенний ринок і не як сукупність абсолютно розрізнених ринків, а як систему взаємопов'язаних локальних ринків, що мають спільні глобальні риси та унікальні особливості. Основна філософія такого підходу виражається у гаслі "мислити глобально, діяти локально". Це означає розробку єдиної корпоративної стратегії, місії та цінностей на рівні штаб-квартири, але надання значної автономії регіональним підрозділам у питаннях адаптації продукту, ціноутворення, дистрибуції та комунікацій [35].

Відмінність глокальної стратегії від глобальної та багатонаціональної (мультинаціональної) полягає у ступені стандартизації та адаптації. Глобальна стратегія фокусується на повній стандартизації продукту та маркетингового

міксу для всього світу, що забезпечує мінімальні витрати, але не враховує місцеві потреби. Багатонаціональна стратегія, навпаки, передбачає створення унікальних продуктів для кожного ринку, що максимізує задоволення потреб споживачів, але призводить до високих витрат та втрати ефекту масштабу. Глокальна ж стратегія займає проміжне місце, намагаючись знайти оптимальний баланс. У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику зазначених стратегічних підходів.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика типів міжнародних маркетингових стратегій [3, 5, 7, 9, 10, 12, 15]

Тип стратегії / Критерій порівняння	Продуктова політика (Product)	Маркетингові комунікації (Marketing)	Управління та прийняття рішень (Management)
Глобальна стратегія	Повна стандартизація товару. Пропозиція ідентичного продукту (World Product) для всіх ринків без змін.	Уніфіковані повідомлення та канали. Використання єдиного образу та слогану ("один голос") у всьому світі.	Жорстка централізація. Стратегічні та більшість тактичних рішень приймаються виключно у штаб-квартирі корпорації.
Мультинаціональна стратегія	Глибока адаптація товару. Розробка унікальних продуктів або суттєва модифікація існуючих під потреби кожного окремого національного ринку.	Повна локалізація кампаній. Розробка унікальних рекламних матеріалів для кожної країни з урахуванням культурних відмінностей.	Децентралізація управління. Високий рівень автономії місцевих дочірніх компаній, які самостійно формують маркетинговий мікс.
Глокальна стратегія	Комбінований підхід. Використання стандартизованої платформи (ядра) продукту з адаптацією вторинних характеристик (смак, упаковка, розмір).	Адаптація глобальної концепції. Використання єдиної глобальної ідеї (Big Idea) з її творчою реалізацією через локальні символи та контекст.	Координація та взаємодія. Штаб-квартира визначає стратегічні орієнтири та стандарти, а локальні підрозділи адаптують тактику їх впровадження.

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.1, дозволяє стверджувати, що глокальна стратегія є найбільш діалектичним та сучасним підходом до

управління міжнародною діяльністю. Якщо глобальна стратегія фокусується на економії витрат за рахунок ефекту масштабу, ігноруючи при цьому специфіку споживача, а мультинаціональна стратегія, навпаки, максимізує задоволення потреб клієнта ціною втрати ефективності витрат, то глокальний підхід намагається нівелювати недоліки обох попередніх моделей. У сфері управління це проявляється через перехід від жорсткої ієрархії до мережевої структури, де знання та інновації можуть передаватися не лише від центру до периферії, але й у зворотному напрямку, що забезпечує корпорації вищу гнучкість та стійкість до змін зовнішнього середовища.

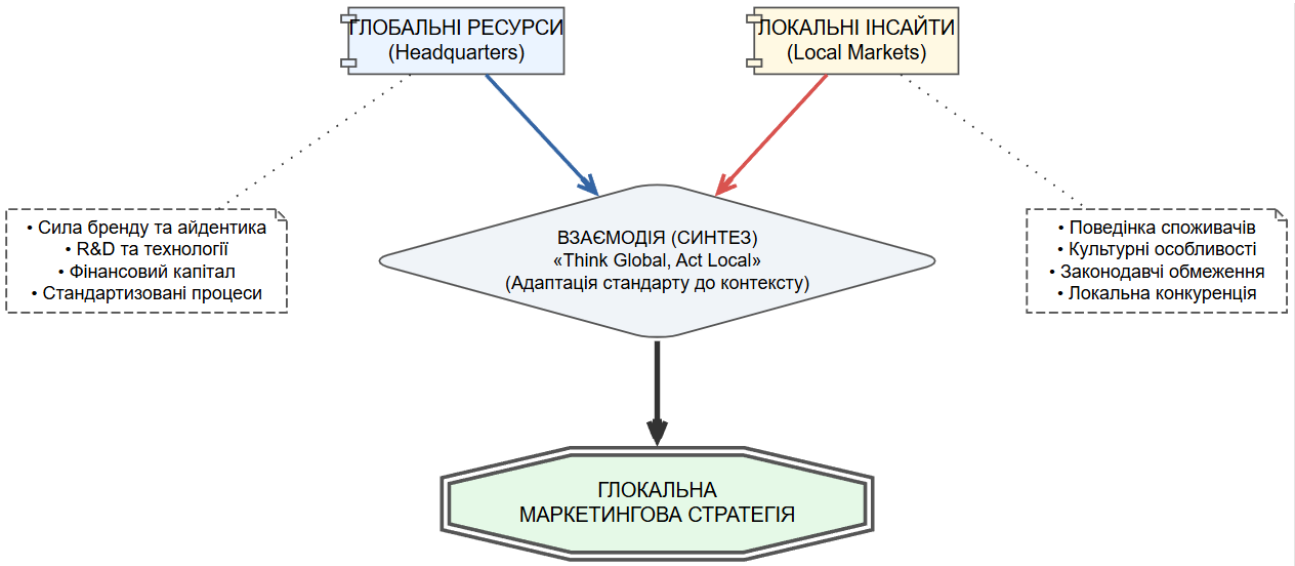


Рисунок - 1.1 Модель формування глокальної маркетингової стратегії [3, 5, 7, 9, 10, 12, 15, 31-35]

Як видно з таблиці 1.1, глокальна стратегія дозволяє досягти синергетичного ефекту, поєднуючи переваги економії на масштабах у виробництві базових компонентів або використанні єдиних технологічних платформ з перевагами глибокої кастомізації кінцевого продукту під вимоги локального споживача. Це вимагає від компанії гнучкої організаційної структури та налагодженої системи обміну знаннями між центром та філіями.

Концептуальною основою глокального маркетингу є розуміння того, що культура споживання є найбільш стійким елементом національної ідентичності.

Продукти харчування, одяг, розваги тісно пов'язані з традиціями, кліматом та історією народу. Тому успішна глокалізація базується на ретельному дослідженні крос-культурних відмінностей та інтеграції бренду в локальний культурний контекст, не втрачаючи при цьому своєї глобальної ідентичності та стандартів якості.

1.2 Технології та інструментарій реалізації глокальної стратегії

Реалізація глокальної стратегії здійснюється через специфічний набір технологій та інструментів, які дозволяють адаптувати класичний комплекс маркетингу (4P) до умов конкретного ринку. Технологія адаптації продукту є ключовим елементом цього процесу. Вона може реалізовуватися кількома шляхами. Перший шлях – це зміна фізичних характеристик товару, таких як смак, склад, розмір упаковки, відповідно до місцевих уподобань або законодавчих вимог. Другий шлях – створення абсолютно нових продуктів, які існують лише на певному локальному ринку, але випускаються під глобальним брендом. Третім варіантом є придбання локальних брендів, які вже мають високу лояльність споживачів, та інтеграція їх у глобальну систему якості та дистрибуції корпорації [4].

Технології ціноутворення у глокальному маркетингу враховують купівельну спроможність населення, рівень конкуренції та сприйняття цінності бренду на конкретному ринку. Транснаціональні компанії часто використовують стратегію цінової дискримінації, пропонуючи один і той самий продукт за різними цінами в різних країнах, або ж розробляють спеціальні формати упаковки (наприклад, меншої ваги) для ринків з низьким рівнем доходів, щоб зробити продукт доступним масовому споживачеві. Важливим аспектом є також врахування валютних ризиків та інфляційних процесів, що вимагає гнучкості у формуванні прайс-листів [6].

Адаптація системи дистрибуції (місце) передбачає врахування особливостей розвитку роздрібної торгівлі в країні. Якщо на розвинених ринках

основним каналом збуту є великі торговельні мережі та супермаркети, то на ринках, що розвиваються, значну роль можуть відігравати традиційні ринки, кіоски та дрібні крамниці. Технологія побудови дистрибуції в таких умовах вимагає розгалуженої системи логістики та роботи з великою кількістю дрібних посередників. Останнім часом все більшого значення набуває розвиток електронної комерції, яка також потребує локалізації інтерфейсів, платіжних систем та служб доставки.

Найбільш видимим елементом глокалізації є технології маркетингових комунікацій. Це передбачає не просто переклад рекламних матеріалів місцевою мовою, а повну адаптацію креативних концепцій до культурного коду нації. Використання місцевих знаменитостей, гумору, символів, музики та сюжетів, близьких та зрозумілих локальному споживачеві, дозволяє подолати бар'єр відчуження та сформувати емоційний зв'язок з брендом. Водночас, важливо зберігати впізнаваність глобального бренду, використовуючи єдині візуальні константи (логотип, фірмові кольори) [11].

Таблиця 1.2 - Інструментарій адаптації елементів комплексу маркетингу (4P) в системі глокальної стратегії [15-17, 21, 25-27]

Елемент комплексу (4P)	Інструменти глобальної стандартизації (Global)	Інструменти локальної адаптації (Local)	Глокальне технологічне рішення (Glocal Approach)
1	2	3	4
Product (Товарна політика)	Уніфікація основних характеристик продукту, єдині стандарти якості, глобальна назва бренду та логотип.	Зміна смакових властивостей, інгредієнтів, розміру та матеріалу упаковки відповідно до місцевих уподобань та законодавства.	Модульна адаптація: використання стандартизованої платформи продукту (базова рецептура) з додаванням локальних модулів (специфічні смаки, етнічний дизайн упаковки).
Price (Цінова політика)	Єдина стратегія позиціонування (преміум/масс-маркет), трансфертне ціноутворення, глобальні контракти з постачальниками.	Врахування купівельної спроможності, рівня інфляції, валютних коливань, цін місцевих конкурентів.	Цінове пакетування (Price Pack Architecture): збереження глобального цінового позиціонування шляхом зміни формату упаковки (менша вага) для забезпечення доступності товару (magic price points).

Продовження табл.1.2

1	2	3	4
Place (Політика розподілу)	Співпраця з міжнародними рітейлерами (Key Accounts), єдині стандарти мерчандайзингу та логістики.	Використання традиційних каналів збуту (ринки, кіоски), адаптація до локальної інфраструктури та логістичних можливостей.	Адаптивна омніканальність: поєднання глобальних практик категорійного менеджменту з гнучкою системою дистрибуції через локальних партнерів для максимального покриття території.
Promotion (Комунікаційна політика)	Єдина комунікаційна платформа (Big Idea), бренд-бук, ключові візуальні образи, глобальні амбасадори.	Використання місцевої мови, гумору, культурних кодів, свят, залучення локальних лідерів думок.	Шаблонна реклама (Pattern Advertising): використання єдиної глобальної концепції та сценарію, але з локальними акторами та в декораціях, що є впізнаваними для місцевого споживача.

Дані таблиці 1.2 демонструють, що сутність глокального підходу полягає не у виборі між стандартизацією та адаптацією, а у пошуку технологічного компромісу, який забезпечує синергетичний ефект. У товарній політиці це досягається через модульність, коли незмінне «ядро» продукту доповнюється змінними атрибутами. У ціноутворенні ключовим інструментом виступає архітектура «ціна-упаковка», що дозволяє міжнародним брендам залишатися доступними на ринках з низьким доходом, не девальвуючи імідж бренду. Політика розподілу в глокальній стратегії вимагає глибокої інтеграції в місцеві торговельні мережі, тоді як комунікаційна політика базується на принципі «глобальна ідея – локальне втілення», що дозволяє зберегти цілісність бренду та водночас сформувати емоційний зв'язок зі споживачем через зрозумілі йому культурні символи.

1.3 Методичні підходи до діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища компанії

Ефективність глокальної стратегії залежить від якості аналітичної роботи, яка передує прийняттю управлінських рішень. Для діагностики стану компанії та її середовища використовується комплекс методів стратегічного аналізу, адаптованих до специфіки міжнародного бізнесу. Першим етапом є аналіз макросередовища, для чого традиційно використовується PEST-аналіз (або його розширена версія PESTEL). Цей метод дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність компанії на конкретному ринку. Для ТНК цей аналіз є критично важливим, оскільки дозволяє оцінити ризики країни, стабільність законодавства, інвестиційний клімат та культурні бар'єри [30].

Наступним кроком є дослідження мікросередовища, яке включає аналіз конкурентів та споживачів. Важливо ідентифікувати не лише глобальних конкурентів, присутніх на ринку, але й сильних локальних гравців, які можуть складати серйозну загрозу завдяки кращому знанню місцевих реалій. Аналіз споживачів передбачає сегментацію ринку та вивчення поведінкових моделей, що є основою для подальшої адаптації продукту.

Інтегральну оцінку стратегічного положення компанії забезпечує SWOT-аналіз, який співставляє внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. На основі матриці SWOT формуються базові стратегічні альтернативи. Однак для глибокого обґрунтування стратегії зростання доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа "товар-ринок", яка дозволяє обрати вектор розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару або диверсифікація. У контексті глокалізації ця матриця допомагає визначити, чи варто виводити існуючі глобальні продукти на нові ринки, чи розробляти нові продукти для існуючих ринків.

Для диверсифікованих компаній, якими є більшість ТНК, важливим інструментом є портфельний аналіз, зокрема матриця McKinsey (GE). Вона

дозволяє оцінити привабливість різних бізнес-напрямків (галузей) та конкурентну позицію компанії в них, що є підставою для розподілу інвестиційних ресурсів. Також для визначення стратегічної позиції та характеру дій (агресивна, консервативна, захисна чи конкурентна) використовується метод SPACE-аналізу, який оцінює фінансову силу підприємства, конкурентні переваги, стабільність середовища та силу галузі. Комплексне використання цих методів дозволяє сформувати обґрунтовану та дієву глокальну маркетингову стратегію.

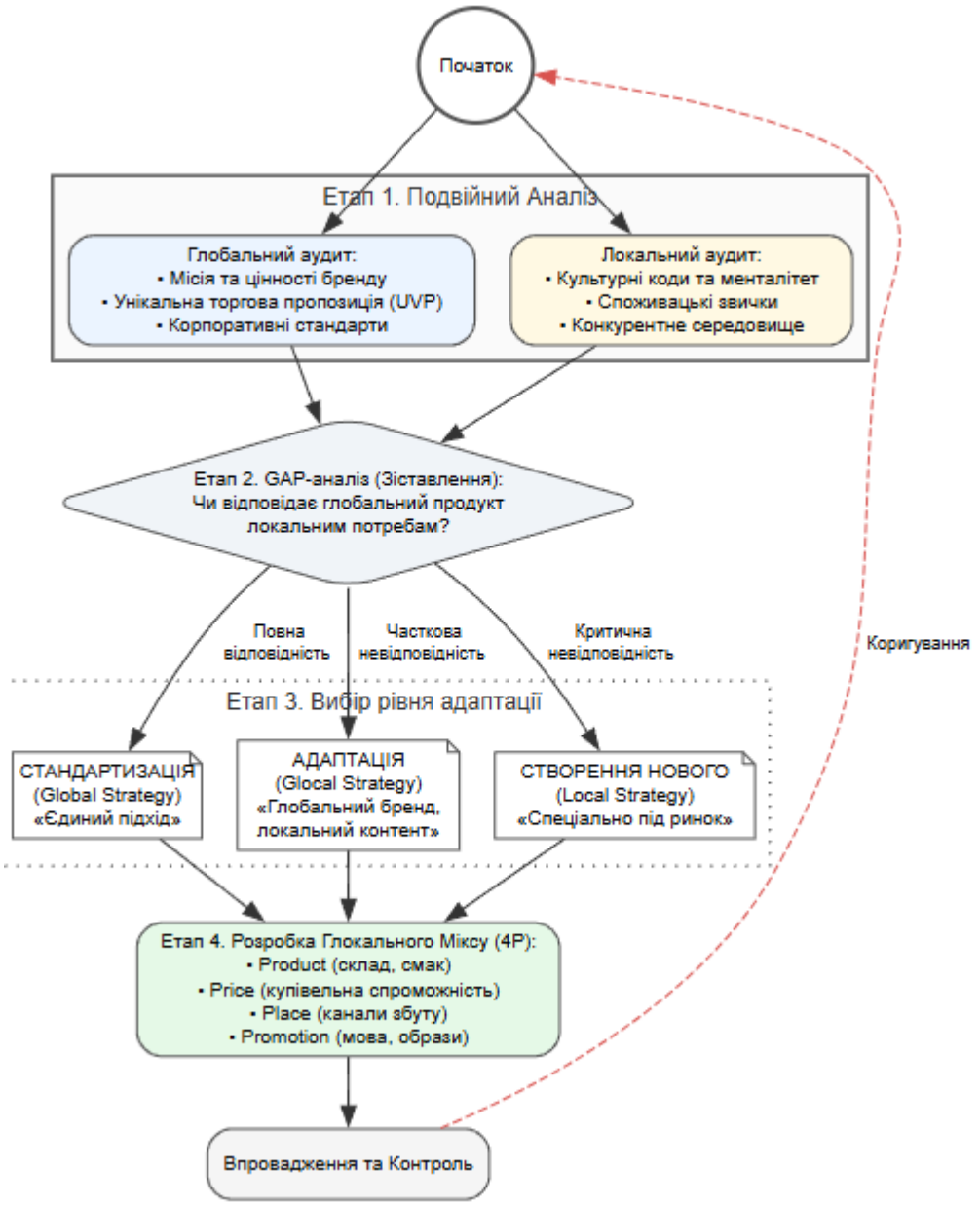


Рисунок 1.2 - Алгоритм стратегічного аналізу для розробки глокальної стратегії [15-17, 21, 25-27]

Теоретичне дослідження концептуальних засад глокалізації та механізмів її впровадження дозволяє сформулювати наступні узагальнення:

Глокалізація в маркетингу визначена як сучасна парадигма, що базується на діалектичній єдності процесів глобалізації та локалізації, дозволяючи міжнародним компаніям поєднувати глобальні стандарти якості з адаптацією до специфічних потреб регіональних ринків.

На відміну від стратегій повної стандартизації або глибокої мультинаціональної адаптації, глокальний підхід забезпечує синергетичний ефект шляхом використання єдиних технологічних платформ при гнучкому налаштуванні вторинних характеристик продукту.

Технології реалізації глокальної стратегії охоплюють усі елементи комплексу маркетингу (4P), зокрема через використання модульної адаптації товару, архітектури «ціна-упаковка» для забезпечення доступності продукції та застосування принципу «глобальна ідея – локальне втілення» у комунікаційній політиці.

Інструментарій глокалізації передбачає не лише механічний переклад рекламних повідомлень, а повну інтеграцію бренду в локальний культурний код через залучення місцевих символів та лідерів думок при збереженні впізнаваності глобальних візуальних констант.

Методичний підхід до діагностики середовища компанії в системі глокального управління має базуватися на комплексному поєднанні PESTEL-аналізу, SWOT-матриці та спеціалізованих моделей стратегічного вибору, таких як матриці Ансоффа та McKinsey, що дозволяє обґрунтовано розподіляти інвестиційні ресурси між різними ринками та продуктовими категоріями.

Встановлено, що ефективність глокальної стратегії безпосередньо залежить від якості аналітичної роботи щодо крос-культурних відмінностей та здатності організації до швидкого обміну знаннями між центральним офісом та локальними підрозділами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПЕРСПЕКТИВ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна» та його стратегічні орієнтири

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» є одним із ключових гравців на вітчизняному ринку харчових продуктів та напоїв, представляючи в Україні інтереси швейцарської корпорації Nestlé S.A. Компанія успішно реалізує стратегію поєднання глобальних брендів (Nescafé, KitKat, Lion) з сильними локальними торговими марками («Світоч», «Торчин», «Мівіна»), що є практичним втіленням глокального підходу. Виробнича база підприємства включає Львівську кондитерську фабрику «Світоч», фабрику «Волиньхолдинг» у смт Торчин та фабрику «Техноком» у Харкові (діяльність якої була трансформована внаслідок воєнних дій).

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна» за останні три роки свідчить про здатність компанії адаптуватися до кризових умов. Попри логістичні складнощі та інфляційні процеси, підприємство зберігає позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції. Зростання виручки значною мірою обумовлене інфляційною складовою та підвищенням цін, проте натуральні обсяги продажів у ключових категоріях (кава, кулінарія) залишаються стабільними. Аналіз структури активів показує високу частку оборотних засобів, що є характерним для торговельно-виробничих компаній. Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності перебувають у межах нормативних значень, що підтверджує фінансову стійкість підприємства, гарантовану підтримкою материнської структури [14, 18-19].

Стратегічна діяльність ТОВ «Нестле Україна» базується на глобальній візії корпорації, яка полягає у прагненні бути лідером у сфері раціонального

харчування та здорового способу життя. Місія компанії, адаптована до українських реалій, декларує покращення якості життя та сприяння здоровому майбутньому для українських споживачів. Система цінностей підприємства включає повагу до майбутнього, повагу до відмінностей та відданість принципам сталого розвитку.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2021–2023 рр., тис. грн [14, 18-19]

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022 (+/-)	Темп росту 2023/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	9 540 200	10 850 150	12 450 800	+1 600 650	114,75
Собівартість реалізованої продукції	5 820 100	7 100 500	8 250 300	+1 149 800	116,19
Валовий прибуток	3 720 100	3 749 650	4 200 500	+450 850	112,02
Адміністративні витрати	450 200	510 300	580 400	+70 100	113,74
Витрати на збут	1 850 500	1 950 200	2 150 600	+200 400	110,28
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 419 400	1 289 150	1 469 500	+180 350	113,99
Чистий прибуток (збиток)	1 150 300	980 500	1 120 400	+139 900	114,27
Рентабельність продажу, %	12,05	9,04	9,00	-0,04	-

На основі візії та місії побудовано дерево цілей підприємства (рис. 2.1). Генеральною метою є забезпечення стійкого зростання вартості бізнесу та утримання лідерських позицій на ринку FMCG України.



Рисунок 2.1 - Дерево стратегічних цілей ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Ця мета декомпозується на стратегічні цілі другого рівня: фінансові (збільшення операційного прибутку, оптимізація витрат), ринкові (зростання частки ринку в категоріях кави та соусів, вихід на нові експортні ринки) та соціальні (реалізація програм створення спільних цінностей). Маркетингові цілі третього рівня включають підвищення впізнаваності брендів, лояльності споживачів та ефективності комунікаційних кампаній.

2.2 Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна»

Комплексна діагностика зовнішнього макросередовища здійснена за допомогою методики PEST-аналізу. Дослідження політико-правового середовища виявило суттєвий вплив воєнного стану, що призвів до зміни регуляторних норм, ускладнення митних процедур та появи нових ризиків безпеки. Водночас, інтеграційні процеси з ЄС відкривають нові можливості для гармонізації стандартів якості та спрощення експорту. Аналіз економічного середовища засвідчив наявність негативних тенденцій, таких як високий рівень інфляції, девальвація національної валюти, що здорожує імпортну сировину (какао-боби, каву), та зниження реальних доходів населення. Це змушує компанію переглядати цінову політику та оптимізувати асортимент.

Дослідження соціокультурного середовища виявило зміни у поведінці споживачів, зокрема посилення патріотичних настроїв, що підвищує попит на товари українського виробництва та бренди з чіткою проукраїнською позицією. Також спостерігається тренд на раціоналізацію споживання та пошук продуктів зі швидким приготуванням в умовах енергетичної нестабільності. Технологічні фактори впливу характеризуються стрімким розвиток електронної комерції та діджиталізацією каналів комунікації, а також необхідністю впровадження енергоефективних технологій на виробництві для забезпечення безперебійної роботи під час блекаутів.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на маркетингову діяльність ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Група факторів	Ключові чинники впливу	Характер впливу (позитивний / негативний)	Наслідки для маркетингової стратегії компанії
P (Політико-правові)	1. Гармонізація стандартів якості з нормами ЄС. 2. Обмеження на валютні операції та імпорт. 3. Ризики безпеки та мобілізація персоналу.	+ / - - -	Спрощення експорту локальних брендів у Європу. Необхідність локалізації виробництва сировини. Коригування планів виробництва та HR-брендингу.
E (Економічні)	1. Інфляція та зростання цін на сировину. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Девальвація гривні (валютні ризики).	- - -	Перехід до стратегії «доступної ціни» (зменшення грамажу упаковки). Збільшення частки промо-продажів. Оптимізація операційних витрат.
S (Соціокультурні)	1. Зростання патріотизму ("Купуй українське"). 2. Попит на продукти швидкого приготування. 3. Підвищена чутливість до соціальної позиції бренду.	+ / - + + / -	Акцент у комунікаціях на українському походженні брендів «Торчин» та «Світоч». Розширення лінійки вермішелі та супів швидкого приготування. Реалізація CSV-проектів (підтримка громад).
T (Технологічні)	1. Розвиток E-commerce та онлайн-доставки. 2. Потреба в енергонезалежності виробництва. 3. Діджиталізація каналів комунікації зі споживачем.	+ - (витрати) +	Інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, MAUDAU). Інвестиції в генератори та «зелену» енергетику. Персоналізація пропозицій через цифрові канали.

Аналіз конкурентного середовища показує, що ТОВ «Нестле Україна» функціонує на олігополістичному ринку з високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами в категорії кави є Jacobs Douwe Egberts та Strauss Group, у категорії кондитерських виробів – Mondelez International, Roshen та АВК, у категорії кулінарії – ПрАТ «Чумак» (виробництво якого постраждало від

окупації) та група компаній «Верес». Перевагою конкурентів є гнучкість ціноутворення, тоді як сильною стороною «Нестле» залишається потужний портфель брендів та стабільна якість. Дослідження споживачів дозволило виокремити цільові сегменти, які характеризуються високою чутливістю до ціни, але зберігають лояльність до відомих брендів, особливо тих, що пропонують емоційну підтримку та відчуття стабільності.

2.3 Стратегічна діагностика маркетингового потенціалу компанії

Для узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища проведено SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	Стратегія «СИЛА та МОЖЛИВОСТІ»: 1. Використання потужностей фабрики «Волиньхолдинг» для експорту соусів у країни ЄС (S2+O1). 2. Запуск лінійки рослинного м'яса (Garden Gourmet) через налагоджену дистрибуцію (S3+O2). 3. Діджиталізація продажів через власні e-com платформи (S4+O3).	Стратегія «СИЛА та ЗАГРОЗИ»: 1. Використання фінансових резервів материнської компанії для утримання цін під час інфляції (S1+T2). 2. Локалізація сировинної бази для зменшення залежності від митних бар'єрів (S2+T1).
Слабкі сторони (Weaknesses)	Стратегія «СЛАБКІСТЬ та МОЖЛИВОСТІ»: 1. Зниження собівартості продукції шляхом переходу на локальну упаковку для підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках (W2+O1). 2. Розробка бюджетних лінійок продукції для нових сегментів (W1+O3).	Стратегія «СЛАБКІСТЬ та ЗАГРОЗИ»: 1. Оптимізація портфеля брендів, виведення низькорентабельних позицій (W2+T2). 2. Хеджування валютних ризиків для закупівлі кави та какао (W3+T3).

Сильними сторонами ТОВ «Нестле Україна» визначено високу репутацію глобального бренду, наявність потужних локальних брендів «Світоч» і «Торчин», розвинену дистриб'юторську мережу та доступ до фінансових і

технологічних ресурсів материнської компанії. Слабкими сторонами є залежність від імпорту сировини, що створює валютні ризики, та відносно висока собівартість продукції порівняно з локальними виробниками. Можливості для підприємства полягають у розширенні експорту локальних брендів на європейські ринки (етнічні полиці), розвитку сегменту здорового харчування та посиленні позицій в онлайн-торгівлі. Головними загрозами залишаються воєнні ризики, руйнування інфраструктури та подальше падіння купівельної спроможності населення.

Визначення стратегічної позиції підприємства здійснено за допомогою методу SPACE-аналізу. Експертна оцінка груп факторів показала такі результати: фінансова сила підприємства (FS) є високою завдяки підтримці корпорації; конкурентні переваги (CA) оцінюються як значні завдяки силі брендів; сила галузі (IS) має середній рівень привабливості через насиченість ринку; стабільність середовища (ES) є критично низькою через війну. Побудова вектора у системі координат SPACE вказує на те, що компанія займає конкурентну позицію з елементами агресивної стратегії. Це означає, що попри нестабільність середовища, фінансова міцність дозволяє «Нестле Україна» активно діяти на ринку, витісняючи слабших конкурентів.

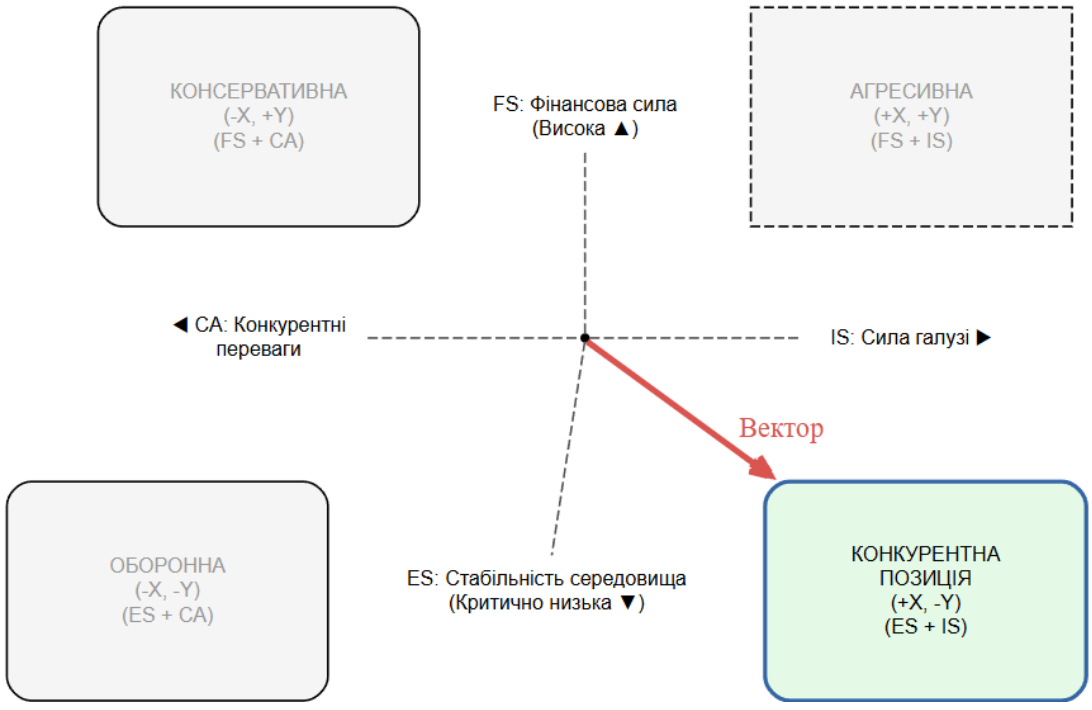


Рисунок 2.2 - Графічна інтерпретація SPACE-аналізу [14, 18-19]

Для обґрунтування напрямків розвитку використано матрицю Ансоффа «товар-ринки». Аналіз показав доцільність застосування стратегії вдосконалення товару (розробка нових смаків, покращення рецептур) для існуючих ринків та стратегії розвитку ринку (вихід у нові регіони збуту, зокрема експорт продукції «Торчин» для української діаспори в ЄС).

	Конкурентна позиція СБО		
	Сильна	**Середня**	**Слабка**
Висока Привабливість галузі	**СБО «КАВА»** (Nescafe) *Зона: «Переможець»* **Стратегія: Інвестування та захист**	*Зона: «Переможець 2»*	*Зона: «Питання»*
Середня Привабливість галузі	**СБО «КУЛІНАРІЯ»** (Торчин) *Зона: «Створення прибутку»* **Стратегія: Утримання позицій**	**СБО «КОНДИТЕРСЬКІ»** (Світоч, Lion) *Зона: «Середній бізнес»* **Стратегія: Вибірковий розвиток**	*Зона: «Збір урожаю»*
Низька Привабливість галузі	*Зона: «Дійна корова»*	*Зона: «Збір урожаю»*	*Зона: «Невдаха»*

Рисунок 2.3 - «Матриця McKinsey для портфеля брендів ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Портфельний аналіз диверсифікованої компанії здійснено за допомогою матричного методу McKinsey. Стратегічні бізнес-одиниці (СБО) оцінювалися за критеріями привабливості галузі та конкурентної позиції. СБО «Кава» потрапляє у квадрант «Переможець», що вимагає стратегії інвестування та захисту позицій. СБО «Кулінарія» (Торчин) займає позицію «Дійна корова»/«Створення прибутку», оскільки має високу частку на стабільному ринку. СБО «Кондитерські вироби» знаходиться у зоні вибіркового розвитку, що потребує фокусування на найбільш рентабельних сегментах (шоколадні батончики).

2.4 Діагностика ефективності реалізації глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна»

Реалізація глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» базується на використанні комплексу спеціалізованих технологій, які забезпечують адаптацію глобальних стандартів корпорації до специфіки вітчизняного ринку. Фундаментальне значення в цьому процесі відіграє технологія управління товарним портфелем, яка в умовах українського ринку реалізується через стратегію гібридної архітектури брендів. Компанія одночасно розвиває глобальні флагманські бренди (Nescafe, KitKat) та підтримує сильні локальні торгові марки («Світоч», «Торчин», «Мівіна»). Технологічна особливість полягає в тому, що локальні бренди не просто зберігаються, а модернізуються з використанням глобальних R&D (дослідницьких) ресурсів корпорації. Наприклад, технологія оновлення рецептур соусів «Торчин» передбачає використання місцевої сировини при дотриманні європейських протоколів безпеки харчових продуктів, що дозволяє поєднувати звичний для українців смак з гарантією якості міжнародного рівня. Ефективність цієї технології підтверджується стабільним лідерством бренду «Торчин» у категорії холодних соусів із часткою ринку, що перевищує 50%, демонструючи високу резистентність до конкурентного тиску навіть у кризові періоди.

Критично важливою складовою ринкової активності підприємства є технологія ціноутворення, яка в умовах високої інфляції та зниження купівельної спроможності населення набуває ознак адаптивної гнучкості. ТОВ «Нестле Україна» застосовує технологію цінового пакетування (price pack architecture), пропонуючи споживачам різноманітні формати упаковки для забезпечення цінової доступності продукту. Зокрема, активне використання порційних форматів (стіки кави, м'які упаковки соусів дой-пак замість скла) дозволяє утримувати споживача з низьким доходом у межах бренду, не знижуючи при цьому маржинальність одиниці продукції. Діагностика ефективності цінової стратегії свідчить про те, що компанії вдається зберігати

баланс між обсягами продажів у натуральному вираженні та прибутковістю, про що свідчить позитивна динаміка чистого доходу підприємства, яка корелює з рівнем споживчої інфляції.

Технології дистрибуції ТОВ «Нестле Україна» базуються на принципах тотального покриття та активних продажів. На відміну від західноєвропейських ринків, де домінує сучасний рітейл, в Україні значну частку займає традиційний роздріб. Для роботи з цим каналом компанія використовує технологію пре-селлінгу (попереднього замовлення) через розгалужену мережу ексклюзивних дистриб'юторських команд. Ефективність логістичних та збутових технологій оцінюється за показником нумеричної та зваженої дистрибуції, які для ключових категорій (кава, кулінарія) досягають показників 90-95% у точках продажу категорії А та В. Це забезпечує фізичну доступність товару для споживача у будь-якому регіоні, що є критичною конкурентною перевагою в умовах ускладненої логістики воєнного часу [14, 18-19].

Окремої уваги заслуговують комунікаційні технології, які зазнали суттєвих трансформацій. Компанія перейшла від прямої реклами до технології створення спільних цінностей (Creating Shared Value – CSV). Цей підхід передбачає інтеграцію соціальних ініціатив у маркетингову стратегію. Реалізація програми «Господар» (підтримка українських фермерів, що вирощують овочі для продукції «Торчин») є прикладом ефективної технології, яка формує імідж соціально відповідального бренду та одночасно забезпечує виробництво якісною сировиною. Ефективність комунікаційних технологій підтверджується даними маркетингових досліджень, які фіксують високий рівень емоційної лояльності до брендів компанії. Зокрема, комунікаційні кампанії бренду «Мівіна», спрямовані на молодіжну аудиторію через діджитал-канали, забезпечили омолодження цільової аудиторії та зростання частоти споживання продукту.

Інтегральна оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії проводилася шляхом співставлення маркетингових витрат та фінансових результатів діяльності. Розрахунок показника рентабельності маркетингових

інвестицій (ROMI) на основі доступних даних фінансової звітності демонструє позитивну динаміку, що свідчить про високу віддачу від вкладених коштів. Зростання операційного прибутку компанії відбувається випереджаючими темпами порівняно з темпами зростання адміністративних витрат та витрат на збут, що вказує на дієвість застосованих управлінських та маркетингових технологій. Крім того, аналіз ринкових позицій показує, що ТОВ «Нестле Україна» виступає "капітаном категорії" у сегментах розчинної кави та кулінарії, формуючи стандарти викладки та просування, які наслідують конкуренти.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності маркетингових технологій ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Напрям технологій	Ключові показники ефективності (KPI)	Значення показника	Оцінка ефективності
Товарна політика	Частка ринку в категорії «Розчинна кава»	35% (Лідер ринку)	Висока. Глокалізація брендів Nescafe та Jacob’s дозволяє контролювати ринок.
	Частка ринку в категорії «Холодні соуси» (Торчин)	>50%	Висока. Абсолютне лідерство локального бренду.
Цінова політика	Ціновий індекс відносно середнього по ринку	105-110%	Середня. Продукція належить до сегменту «середній+», що ризиковано при падінні доходів населення.
Збутова політика	Нумерична дистрибуція (покриття точок)	92%	Висока. Товар присутній майже в усіх торгових точках країни.
Комунікаційна політика	Знання бренду (Spontaneous Awareness) «Світоч»	96%	Висока. Бренд сприймається як національне надбання.
Інтегральний показник	ROMI (Рентабельність маркетингових інвестицій)	15-18% (оціночно)	Позитивна. Кожна гривня, вкладена в маркетинг, приносить прибуток.

Отже, можна стверджувати, що технології реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» характеризуються системністю, адаптивністю та високою результативністю. Поєднання глобального досвіду Nestlé S.A. у сфері R&D та маркетингу з глибоким розумінням локального контексту

дозволяє компанії не лише утримувати лідерські позиції, але й формувати нові споживчі тренди на вітчизняному ринку харчових продуктів.

Оцінка результативності впровадження глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» вимагає застосування комплексного підходу, що поєднує аналіз економічної ефективності (співвідношення витрат і прибутку) та комунікативної ефективності (вплив на свідомість споживачів та силу бренду). Для діагностики економічної складової доцільно проаналізувати динаміку витрат на збут у структурі операційних витрат та їх кореляцію з чистим доходом від реалізації. Аналіз фінансової звітності підприємства за досліджуваний період свідчить про те, що коефіцієнт маркетингового навантаження, який розраховується як відношення витрат на збут до чистого доходу, залишається стабільним і коливається в межах середньогалузевих показників для FMCG-сектору. Це вказує на те, що компанія ефективно управляє маркетинговим бюджетом, досягаючи зростання доходів без непропорційного збільшення витрат на просування, що є індикатором вдалої адаптації глобальних рекламних матеріалів, які коштують дешевше за створення нових «з нуля».

Важливим показником ефективності маркетингової стратегії є рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI). Хоча точні дані щодо бюджетів окремих кампаній є комерційною таємницею, аналіз загальної динаміки операційного прибутку на тлі активних маркетингових заходів дозволяє стверджувати про позитивний тренд цього показника. Зокрема, агресивна маркетингова підтримка брендів «Торчин» та «Мівіна» у кризовий період дозволила не лише утримати, але й наростити частку ринку в натуральному вираженні, що підтверджує економічну доцільність обраної стратегії захисту ринкових позицій.

Аналіз наведених у таблиці 2.5 даних дозволяє зробити висновок про достатньо високу ефективність маркетингової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища. Позитивним сигналом є те, що темпи приросту чистого доходу (114,75%) випереджають темпи зростання витрат на збут

(110,28%). Це свідчить про ефект масштабу та оптимізацію маркетингових бюджетів, зокрема за рахунок використання адаптованих глобальних матеріалів замість дороговартісної розробки локального контенту "з нуля". Внаслідок цього коефіцієнт маркетингового навантаження знизився з 19,40% у 2022 році до 17,27% у 2024 році, що вказує на підвищення віддачі від кожної вкладеної гривні.

Таблиця 2.5 - Система показників оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	9 540 200	10 850 150	12 450 800	+1 600 650	114,75
2. Витрати на збут (маркетинг і логістика), тис. грн	1 850 500	1 950 200	2 150 600	+200 400	110,28
3. Коефіцієнт маркетингового навантаження (Ряд.2 / Ряд.1), %	19,40	17,97	17,27	-0,7 п.п.	96,10
4. Операційний прибуток, тис. грн	1 419 400	1 289 150	1 469 500	+180 350	113,99
5. Рентабельність продажу (ROS) (Ряд.4 / Ряд.1), %	14,88	11,88	11,80	-0,08 п.п.	99,32
6. Середня частка ринку (ключові категорії), %	32,0	34,5	35,0	+0,5 п.п.	101,45
7. Прибуток на 1 грн витрат на збут (Ряд.4 / Ряд.2), грн	0,77	0,66	0,68	+0,02 грн	103,03

Показник рентабельності продажу (ROS) після прогнозованого спаду у 2023 році, викликаного різким зростанням логістичних та сировинних витрат, у 2024 році демонструє стабілізацію на рівні 11,80%. Важливим індикатором успішності глокальної стратегії є динаміка частки ринку, яка попри кризові явища демонструє тенденцію до зростання (до 35% у середньому по ключових категоріях). Це підтверджує тезу про те, що в періоди турбулентності споживачі схильні обирати перевірені бренди-лідери («Нестле», «Торчин»), які гарантують стабільну якість, навіть за умови вищої ціни. Показник прибутку на одну гривню витрат на збут також демонструє відновлення у 2024 році, досягнувши

рівня 0,68 грн, що свідчить про поступову адаптацію маркетингового міксу до нових економічних реалій.

Окрім фінансових показників, критично важливою є діагностика комунікативної ефективності, яка відображає якість глокалізації брендів. Аналіз ринкових досліджень показує високий рівень обізнаності споживачів (Brand Awareness) щодо ключових брендів компанії. Показник спонтанного знання для бренду «Nescafe» залишається найвищим у категорії кави, що свідчить про ефективність глобальної комунікаційної платформи. Водночас, бренди «Світоч» та «Торчин» демонструють високі показники лояльності (Brand Loyalty) та емоційної прив'язаності, що є прямим результатом вдалої локалізації та апеляції до національних традицій. Рівень проникнення (Penetration Rate) продукції компанії в українські домогосподарства є одним із найвищих на ринку, що підтверджує ефективність обраної стратегії дистрибуції та цінового позиціонування.

У сучасних умовах невід'ємною складовою діагностики є аналіз ефективності цифрового маркетингу. ТОВ «Нестле Україна» активно використовує канали digital-комунікацій, ефективність яких оцінюється за показниками залученості аудиторії (Engagement Rate) та конверсії. Моніторинг соціальних мереж компанії свідчить про зростання активності користувачів у відповідь на соціально значущі ініціативи бренду, такі як підтримка громад або волонтерські проекти. Це підтверджує тезу про те, що інтеграція принципів створення спільних цінностей (CSV) у маркетингову стратегію позитивно впливає на репутаційний капітал компанії.

Для інтегральної оцінки ефективності маркетингової стратегії доцільно використати метод експертних оцінок за моделлю «4E» (Efficiency – Ефективність, Engagement – Залученість, Experience – Досвід, Exchange – Обмін цінностями). Результати експертного оцінювання, проведені на основі опитування фахівців галузі та аналізу відкритих даних, дозволили побудувати пелюсткову діаграму ефективності маркетингу. Графічний аналіз показує, що найбільш розвиненими векторами є «Досвід» (завдяки стабільній якості

продукції) та «Ефективність» (завдяки налагодженим бізнес-процесам), тоді як вектор «Залученість» потребує посилення через більш персоналізовані комунікації.

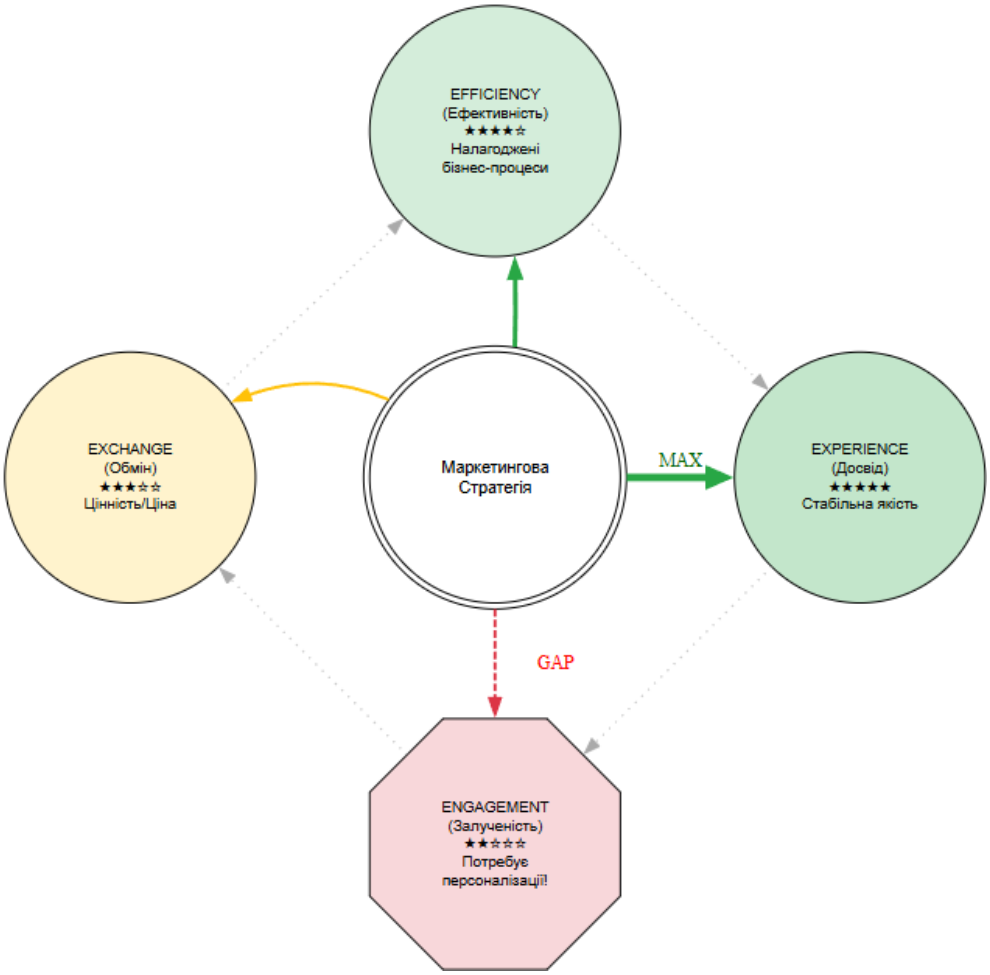


Рисунок 2.4 - Пелюсткова діаграма інтегральної оцінки ефективності маркетингу ТОВ «Нестле Україна» [14, 18-19]

Підсумовуючи діагностику, можна стверджувати, що реалізація глокальної маркетингової стратегії ТОВ «Нестле Україна» є ефективною та забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги. Виявлені резерви підвищення ефективності лежать у площині діджиталізації відносин зі споживачами та поглиблення емоційної складової комунікацій, що буде враховано при розробці проектних пропозицій у наступному підрозділі.

2.5 Обґрунтування напрямків вдосконалення глокальної маркетингової стратегії

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення технологій реалізації глокальної стратегії ТОВ «Нестле Україна». Першим напрямком є поглиблення виробничої глокалізації, що передбачає максимальне переведення рецептур на використання локальної сировини. Це дозволить знизити валютні ризики та собівартість продукції, а також підтримає імідж соціально відповідальної компанії, що інвестує в український агросектор. Пропонується розробити лінійку продуктів з акцентом на українські суперфуди (льон, гарбуз, ягоди) під парасольковим брендом «Світоч».

В умовах інформаційного перенасичення компанії необхідно переходити від простої адаптації глобальних роликів до створення автентичного локального контенту. Рекомендується впровадження стратегії ситуативного маркетингу, яка дозволяє бренду швидко реагувати на актуальні події в країні, демонструючи емпатію та солідарність зі споживачем. Важливим елементом є посилення Digital-присутності через співпрацю з локальними інфлюенсерами, які транслюють цінності, релевантні для цільової аудиторії.

Бренд «Торчин» має значний потенціал для того, щоб стати «глобальним локальним» брендом (glocal brand) для споживачів у Східній Європі, використовуючи хвилю інтересу до України. Для цього необхідно адаптувати упаковку під вимоги ЄС та провести лістинг у європейських торговельних мережах у місцях компактного проживання українців.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їх доцільність. Прогнозується, що впровадження нових рецептур та активізація експорту дозволить збільшити чистий дохід компанії на 5-7% протягом наступного року. Соціальний ефект полягатиме у підтримці вітчизняних постачальників сировини та збереженні робочих місць.

Таблиця 2.6 - Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення глокальної стратегії [14, 18-19]

Показник	Факт (базовий)	Прогноз (оптимістичний)	Абсолютне відхилення (+/-)	Примітка (джерело ефекту)
Чистий дохід, тис. грн	12 450 800	13 322 350	+871 550	За рахунок виходу бренду «Торчин» на ринки Польщі та Німеччини (етнічний канал).
Собівартість, тис. грн	8 250 300	8 662 800	+412 500	Зростання обсягів виробництва, але сповільнення темпу росту собівартості завдяки локальній сировині.
Валовий прибуток, тис. грн	4 200 500	4 659 550	+459 050	Ефект масштабу та оптимізація рецептур.
Витрати на збут, тис. грн	2 150 600	2 300 100	+149 500	Витрати на лістинг у європейських мережах.
Чистий прибуток, тис. грн	1 120 400	1 350 200	+229 800	Інтегральний ефект від реалізації стратегії.
Рентабельність продажу, %	9,00	10,13	+1,13 в.п.	Підвищення ефективності операційної діяльності.

На основі проведеного аналізу діяльності та стратегічних перспектив ТОВ «Нестле Україна» сформульовано наступні висновки.

ТОВ «Нестле Україна» демонструє високу фінансову стійкість та адаптивність, що підтверджується позитивною динамікою чистого доходу протягом останніх років, попри складні логістичні умови та інфляційні процеси.

Маркетингова стратегія підприємства базується на глокальному підході, який передбачає ефективне поєднання глобальних брендів (Nescafé, KitKat) із потужними локальними торговими марками («Світоч», «Торчин», «Мівіна»).

Результати PEST-аналізу свідчать, що критичний вплив на діяльність компанії мають воєнно-політичні ризики, девальвація національної валюти та зміна споживчої поведінки у бік патріотизму та раціоналізації споживання.

Стратегічна діагностика за методом SWOT виявила, що сильні сторони компанії, зокрема висока репутація та розвинена дистриб’юторська мережа,

дозволяють нівелювати загрози зовнішнього середовища та використовувати можливості для розширення експорту.

Згідно з результатами SPACE-аналізу, підприємство займає конкурентну позицію з елементами агресивної стратегії, що дає змогу активно діяти на ринку, витісняючи слабших конкурентів завдяки фінансовій підтримці материнської корпорації.

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey дозволив ідентифікувати СБО «Кава» як категорію для пріоритетного інвестування, а СБО «Кулінарія» (бренд «Торчин») — як стабільне джерело прибутку з часткою ринку понад 50%.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії підтверджується позитивною динамікою показника ROMI та випереджаючими темпами росту доходів порівняно з витратами на збут.

Обґрунтовано перспективні напрямки вдосконалення стратегії, що включають поглиблення локалізації сировинної бази, впровадження ситуативного маркетингу та розвиток експортного потенціалу бренду «Торчин» на ринках ЄС.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо вдосконалення технологій реалізації глокальної маркетингової стратегії на прикладі ТОВ «Нестле Україна». За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

Визначено, що глокалізація є сучасною маркетинговою парадигмою, яка дозволяє транснаціональним корпораціям вирішувати дилему між стандартизацією та адаптацією. Сутність глокальної стратегії полягає у використанні глобального досвіду та ресурсів для задоволення специфічних локальних потреб. Основними технологіями її реалізації є адаптація продуктового портфеля, гнучке ціноутворення, побудова специфічної для ринку системи дистрибуції та використання культурно-релевантних комунікацій.

Аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна» засвідчив, що компанія є фінансово стійкою та займає лідерські позиції на ринку, ефективно інтегруючи глобальні стандарти Nestlé з українськими традиціями виробництва (бренди «Світоч», «Торчин»). Дерево цілей підприємства орієнтоване на сталий розвиток та утримання ринкової частки в умовах високої турбулентності.

Діагностика зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу виявила, що ключовими факторами впливу є воєнно-політична нестабільність, інфляційні процеси та зміна споживчих патернів у бік патріотизму та економії. SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони компанії (бренд, фінанси, технології) переважають над слабкими, що дає можливість нівелювати зовнішні загрози.

Застосування матричних методів стратегічного аналізу дозволило ідентифікувати стратегічну позицію компанії. SPACE-аналіз вказав на конкурентний тип стратегії, що трансформується в агресивний завдяки фінансовій підтримці. Матриця McKinsey дозволила структурувати бізнес-

портфель, визначивши пріоритетними напрямками інвестування категорію кави, а категорію кулінарії – як джерело стабільного грошового потоку.

Розроблено та обґрунтовано напрямки вдосконалення глокальної стратегії, які включають поглиблення локалізації рецептур, діджиталізацію комунікацій та експансію локальних брендів на зовнішні ринки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних переваг ТОВ «Нестле Україна» та забезпечить зростання економічних показників.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Волошина-Сідей В. В. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.76 (дата звернення: 16.04.2026).

2. Єрмакова О. А. Theoretical and Conceptual Basis of the Innovative Paradigm of the «Green Economy» in Terms of Glocalization. *Modern Economics*. 2019. Vol. 13, no. 1. P. 90–94. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v13(2019)-14 (date of access: 16.04.2026).

3. Живко З., Кухарська Л., Шегинська А. АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-77-87 (дата звернення: 16.04.2026).

4. Капінус Л. В., Шиліна В. Ю., Лелека О. О. МАРКЕТИНГОВА ДІДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15–21. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-2 (дата звернення: 16.04.2026).

5. Касьянова Н., Загоруйко О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ВІРТУАЛЬНОМУ РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8 (дата звернення: 16.04.2026).

6. Князєва Т., Казанська О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21 (дата звернення: 16.04.2026).

7. КОГУТ М., ОГІНОК-КОПИЛЬЧАК С. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ

ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 154–162. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(20) (дата звернення: 16.04.2026).

8. Колешня Я., Савічева Т. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11 (дата звернення: 16.04.2026).

9. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85 (дата звернення: 16.04.2026).

10. Косач І., Кормило А. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1021-1031 (дата звернення: 16.04.2026).

11. Маковецька К., Кочевой М. РОЛЬ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ В ПРОСУВАННІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 12(66). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1042-1050 (дата звернення: 16.04.2026).

12. Микитюк Н., Чайковський А. ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1148-1157 (дата звернення: 16.04.2026).

13. Могілевський Р. МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-930-941 (дата звернення: 16.04.2026).

14. Офіційний сайт ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»URL: https://www.nestle.ua/

15. Плотнікова М. Ф., Присяжнюк О. Ф., Булуй О. Г. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ. *Журнал "Агросвіт"*. 2026. № 1. С. 69–77. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.69 (дата звернення: 16.04.2026).

16. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Якушевська О. В. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ОГЛЯД КОМПОНЕНТІВ ТА КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.11 (дата звернення: 16.04.2026).

17. РЕЦЕПЦІЯ ПІДХОДІВ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ РОЗДРІБНИХ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ БАНКІВСЬКО-СТРАХОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ / В. Білошапка та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1393-1406 (дата звернення: 16.04.2026).

18. Сайт ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32531437/

19. Сайт ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»URL: https://opendatabot.ua/c/32531437

20. Сак Т., Ляміна Ю. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕЗВИНАЧЕНОСТІ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2026. Т. 4, № 44. С. 169–175. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-169-175 (дата звернення: 16.04.2026).

21. Снісар Д. СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІМПОРТНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1392-1401 (дата звернення: 16.04.2026).

22. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10, жовт. С. 89–92.

23. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ:

ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-153-179 (дата звернення: 16.04.2026).

24. Струк Н. Р., Безпалько І. Р., Боровик Т. В. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ: СИНЕРГІЯ РІШЕНЬ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ. *Журнал "Агросвіт"*. 2026. № 3. С. 132–137. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.132 (дата звернення: 16.04.2026).

25. Струк Н., Капраль О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ І ПРОЦЕС ВИБОРУ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75 (дата звернення: 16.04.2026).

26. Шайбан В. М. ДЕТЕРМІНАНТИ МАРКЕТИНГО- ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОСУВАННЯ ПЛАСТИКОВИХ ВИРОБІВ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 1. С. 166–171. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.166 (дата звернення: 16.04.2026).

27. Щоголєва І. В. ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ АКТУАЛЬНИХ ТРЕНДІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 61–67. URL: https://doi.org/10.60022/3(1)-8s (дата звернення: 16.04.2026).

28. ЯРОВА Ю. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. Т. 350, № 1. С. 119–125. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15 (дата звернення: 16.04.2026).

29. Яшкіна О., Блажко Ю. МАРКЕТИНГОВА ІНТЕРНЕТ-СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-9 (дата звернення: 16.04.2026).

30. Dorosh-Kizym M., Borovyk T., Homolska V. STRATEGIC PRINCIPLES OF FORMING MARKETING PRODUCT INNOVATION POLICY IN THE INTERNET TRADE SYSTEM. *Business Navigator*. 2026. No. 1(84). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-25 (date of access: 16.04.2026).

31. Holovan O., Oliinyk O., Markova S. Management of transnational corporations craudsorsing projects in glocalization conditions. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2019. No. 1(07). P. 54–63. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-06 (date of access: 16.04.2026).

32. IMPLEMENTATION OF THE GLOCALIZATION STRATEGY AT THE DOMESTIC FOOD MARKET / O. Holovan та ін. *Scientific Works of National University of Food Technologies*. 2018. Т. 24, № 2. С. 60–67. URL: https://doi.org/10.24263/2225-2924-2018-24-2-9 (дата звернення: 16.04.2026).

33. Perevozova I., Lozinska L. THE FUTURE OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN CONSULTING: FROM GLOCALISATION TO METAOORIENTATION. *Business Navigator*. 2025. No. 5(82). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-10 (date of access: 16.04.2026).

34. Proboyiv O. THEORTICAL APPROACHES AND PECULIARITIES OF FORMING A SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY OF A NATION THROUGH THE PRISM OF REGIONALIZATION AND GLOCALIZATION. *Economic scope*. 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-8 (date of access: 16.04.2026).

35. Yarova Y., Serednytska L. LOGISTICS APPROACH TO MARKETING DISTRIBUTION POLICY. *Business Navigator*. 2026. No. 1(84). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-20 (date of access: 16.04.2026).