

Міністерство освіти і науки України
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Економічний факультет
Кафедра міжнародних економічних відносин

КНАП ДАРИНА ВАДИМІВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2026 р.

**Стратегія виходу іноземних компаній на український ринок
(на прикладі Nestlé)**

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес. Бізнес переклад»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Юлія ІЩУК, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор філософії, доцент

Підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

Кнап Д.В. Стратегія виходу іноземних компаній на український ринок (на прикладі Nestlé). Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини». Освітня програма «Міжнародний бізнес. Бізнес-переклад». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено теоретичні і практичні засади стратегії виходу іноземних компаній на український ринок. Узагальнено теоретичні підходи до виходу компаній на зовнішні ринки, визначено форми, моделі та методи аналізу бізнес-середовища. Проаналізовано міжнародну діяльність і конкурентні позиції компанії Nestlé, динаміку її діяльності в Україні, а також особливості стратегії виходу на український ринок. Визначено, що успішність виходу іноземних компаній залежить від вибору форми входження, адаптації бізнес-моделі, ефективного використання маркетингових інструментів, урахування конкурентного середовища та своєчасного реагування на зміни макроекономічних умов.

Ключові слова: стратегія виходу, іноземні компанії, український ринок, міжнародна експансія, Nestlé, FMCG, конкурентні позиції, стратегічне планування, бізнес-середовище, адаптація.

66 с., 13 табл., 5 дод., 70 джерел.

ABSTRACT

Knap D.V. The Strategy of Foreign Companies' Entry into the Ukrainian Market: A Case Study of Nestlé. Specialty 292 «International Economic Relations». Educational Programme «International Business. Business Translation». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The qualification bachelor's thesis examines the theoretical and practical foundations of foreign companies' entry strategies into the Ukrainian market. The paper summarizes theoretical approaches to companies' expansion into foreign markets and identifies the forms, models, and methods of business environment analysis. It analyzes Nestlé's international activities and competitive position, the dynamics of its operations in Ukraine, as well as the specific features of its strategy for entering the Ukrainian market. It is determined that the success of foreign companies' market entry depends on the choice of entry mode, adaptation of the business model, effective use of marketing tools, consideration of the competitive environment, and timely response to changes in macroeconomic conditions.

Keywords: entry strategy, foreign companies, Ukrainian market, international expansion, Nestlé, FMCG, competitive positions, strategic planning, business environment, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	7
1.1 Сутність стратегічного планування виходу компаній на міжнародні ринки.....	7
1.2 Форми та моделі виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки.....	12
1.3 Методи аналізу міжнародного бізнес-середовища при виході на нові ринки.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «NESTLÉ» НА РИНОК УКРАЇНИ.....	23
2.1 Аналіз міжнародної діяльності та конкурентних позицій «Nestlé»	23
2.2 Динаміка розвитку діяльності компанії «Nestlé» на ринку України	33
2.3 Особливості стратегії виходу компанії «Nestlé» на український ринок FMCG.....	40
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NESTLÉ» В УКРАЇНІ.....	47
3.1 Вплив макроекономічних умов на діяльність «Nestlé» в Україні.....	47
3.2 Трансформація стратегічних пріоритетів компанії на українському ринку.....	52
3.3 Перспективи розвитку та напрями зміцнення позицій «Nestlé» в Україні.....	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням процесів глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу та зростанням ролі міжнародних компаній у формуванні конкурентного середовища на національних ринках. У сучасних умовах вихід іноземних компаній на нові ринки є не лише інструментом розширення географії діяльності, а й важливим фактором залучення інвестицій, трансферу технологій, розвитку зайнятості та підвищення стандартів ведення бізнесу в країнах присутності. Особливої значущості набуває дослідження стратегій виходу іноземних компаній на ринок України, оскільки українське економічне середовище характеризується поєднанням значного споживчого потенціалу, наявності ресурсної бази, вигідного географічного положення та водночас високого рівня зовнішніх і внутрішніх ризиків. Для міжнародних компаній Україна є перспективним, але складним ринком, що потребує ретельно обґрунтованого вибору форми входження, адаптації бізнес-моделі, маркетингової стратегії та механізмів конкурентної поведінки.

Практична актуальність теми посилюється тим, що в умовах нестабільного макроекономічного середовища, змін споживчих настроїв, трансформації логістичних ланцюгів і зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу міжнародні компанії змушені переглядати підходи до функціонування на локальних ринках. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід компанії Nestlé як одного з провідних світових виробників у сфері FMCG, що змогла не лише вийти на український ринок, а й сформувати на ньому стійкі конкурентні позиції, адаптуючи глобальні підходи до національних умов господарювання. Дослідження стратегії виходу компанії Nestlé на український ринок дає змогу глибше зрозуміти механізми міжнародної експансії, оцінити вплив зовнішнього середовища на вибір стратегічних рішень, а також визначити чинники успішного функціонування

іноземної компанії в Україні. Це обумовлює теоретичну і практичну значущість обраної теми та підтверджує її актуальність у сучасних умовах.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних і практичних засад стратегії виходу іноземних компаній на український ринок та обґрунтуванні перспектив зміцнення позицій компанії Nestlé в Україні.

Завдання дослідження:

1. розкрити сутність стратегічного планування виходу компаній на міжнародні ринки;
2. визначити основні форми та моделі виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки;
3. охарактеризувати методи аналізу міжнародного бізнес-середовища при виході на нові ринки;
4. проаналізувати міжнародну діяльність і конкурентні позиції компанії Nestlé;
5. дослідити динаміку розвитку діяльності компанії Nestlé на ринку України;
6. визначити особливості стратегії виходу компанії Nestlé на український ринок FMCG;
7. оцінити вплив макроекономічних умов на діяльність Nestlé в Україні;
8. дослідити трансформацію стратегічних пріоритетів компанії на українському ринку;
9. обґрунтувати перспективи розвитку та напрями зміцнення позицій компанії Nestlé в Україні.

Об'єктом дослідження є процес виходу іноземних компаній на український ринок.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії виходу компанії Nestlé на український ринок.

Апробація результатів дослідження даної роботи є публікація тези «Міжнародна стратегія виходу Nestle: як глобальна компанія адаптує бізнес-модель до умов України» у збірнику тез IX Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти: матер. IX Всеукр. наук.-практ. заоч. конф., м. Київ, 15 травня 2026 р. / за заг. ред. Х.С. Мітюшкіної. Київ: МДУ, 2026. С. 10-11

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні підходів до дослідження стратегій виходу іноземних компаній на національні ринки, зокрема на український ринок FMCG. У роботі уточнено зміст стратегічного планування виходу компаній на міжнародні ринки, узагальнено форми, моделі та методи аналізу бізнес-середовища при виході на нові ринки, а також систематизовано підходи до оцінювання умов функціонування іноземних компаній в Україні. Одержані результати можуть бути використані в подальших дослідженнях з міжнародного бізнесу, стратегічного управління та міжнародного маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки, аналітичні узагальнення та запропоновані напрями зміцнення позицій компанії Nestlé в Україні можуть бути використані підприємствами при розробленні стратегій виходу на нові ринки, адаптації бізнес-моделей до умов приймаючої країни та оцінюванні ризиків і можливостей діяльності в Україні.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (70 позицій). Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, з них 65 основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Сутність стратегічного планування виходу компаній на міжнародні ринки

Вихід компаній на міжнародні ринки доцільно розглядати як важливий напрям стратегічного розвитку підприємства, пов'язаний із розширенням масштабів діяльності, зміцненням ринкових позицій, диверсифікацією ризиків і формуванням нових конкурентних переваг. Н. Тюріна та Н. Карвацька визначають зовнішньоекономічну діяльність підприємства як систему господарських рішень, спрямованих на реалізацію економічних інтересів суб'єкта господарювання за межами національного ринку [3, с. 26]. І. Амеліна, Т. Попова та С. Владимиров наголошують, що включення підприємства до міжнародних економічних відносин створює передумови для розширення ринків збуту, залучення додаткових ресурсів, підвищення результативності діяльності та використання переваг міжнародного поділу праці [4, с. 42].

Р. Шинкаренко, В. Семенець та співавтори підкреслюють, що форма виходу підприємства на зовнішні ринки залежить від його цілей, рівня готовності до зовнішньоекономічної діяльності та ступеня контролю, який воно прагне зберегти над операціями за кордоном [1]. Це дає підстави розглядати вихід на міжнародний ринок не лише як сукупність зовнішньоторговельних дій, а як складову стратегічного управління. М. Peng та К. Meuer визначають міжнародний бізнес як систему рішень, у межах якої компанія обирає країну виходу, ступінь залучення ресурсів, характер контролю над операціями, механізми координації діяльності та способи адаптації до інституційного середовища іншої держави [7, с. 93]. S. Cavusgil, G. Knight і J. Riesenberger також зазначають, що міжнародна експансія є складовою загальної корпоративної стратегії, а її успіх залежить від

узгодження ринкових можливостей із компетенціями, ресурсами та організаційними можливостями компанії [8, с. 112].

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне планування виходу на міжнародні ринки як цілеспрямований процес формування довгострокових управлінських рішень щодо міжнародної експансії. Т. Олійник і К. Соколова визначають його як системний процес, що враховує не лише економічні параметри, а й інноваційні чинники, технологічні зміни, трансформацію конкурентного середовища та потребу гнучкого реагування на нові виклики [6]. О. Шуміло, О. Заїка та О. Гарбузов пов'язують вибір стратегії виходу на міжнародні ринки з оцінкою ресурсного потенціалу підприємства, рівня ризику, можливостей адаптації продукту та доцільності використання конкретної моделі міжнародної присутності [5]. М. Peng та К. Meyer наголошують, що міжнародна стратегія формується на перетині фірмових ресурсів, інституційних умов і конкурентного середовища, тому потребує узгодження між загальними цілями розвитку компанії та її міжнародними намірами [7, с. 84]. Подібну позицію займають S. Hollensen та A. Bogdanovic, які підкреслюють необхідність послідовного стратегічного аналізу, що охоплює оцінку міжнародних можливостей, відбір цільових ринків, адаптацію маркетингового комплексу та забезпечення відповідності між корпоративною стратегією й умовами зовнішнього середовища [9, с. 51].

Подальше розкриття сутності стратегічного планування виходу компанії на міжнародні ринки потребує звернення до його основних етапів. І. Івашків зазначає, що процес прийняття рішень щодо виходу на зовнішні ринки охоплює послідовність дій від визначення мотивів міжнародної діяльності до вибору способу входу і реалізації присутності на цільовому ринку [2]. Н. Тюріна та Н. Карвацька пов'язують планування зовнішньоекономічної діяльності з оцінюванням потенціалу підприємства, його конкурентних можливостей, ресурсної забезпеченості та узгодженням дій із загальними цілями розвитку [3, с. 108]. О. Шуміло, О. Заїка та О. Гарбузов наголошують на залежності стратегії виходу від ресурсів компанії, міжнародного досвіду,

характеру конкуренції та рівня ризику [5], а Т. Олійник і К. Соколова підкреслюють важливість урахування інноваційних і технологічних чинників [6].

З урахуванням цих підходів стратегічне планування виходу компанії на міжнародні ринки охоплює кілька взаємопов'язаних етапів: визначення мотивів і цілей інтернаціоналізації; оцінювання ресурсного потенціалу підприємства; аналіз міжнародного ринкового середовища; вибір країни або групи країн для виходу; визначення способу входу; прогнозування результатів і ризиків; формування механізмів реалізації обраної стратегії [2; 3, с. 101; 5; 6; 7, с. 64; 9, с. 87]. Попри відмінності в акцентах окремих авторів, логіка цього процесу є спільною: стратегічне планування передбачає послідовне обґрунтування міжнародної експансії на основі зіставлення цілей підприємства, його потенціалу та умов зовнішнього середовища.

Стратегічні рішення щодо виходу компанії на зовнішні ринки формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. М. Peng та К. Меуер підкреслюють, що міжнародна стратегія виникає на перетині ресурсних можливостей фірми, інституційних обмежень і конкурентного тиску [7, с. 122]. Це дає підстави розглядати стратегічне планування як процес узгодження внутрішнього потенціалу компанії з умовами зовнішнього середовища. S. Hollensen та A. Bogdanovic пов'язують результативність міжнародної експансії з готовністю підприємства адаптувати бізнес-модель, продукт, маркетингові рішення і систему управління до вимог цільового ринку [9, с. 131]. Відповідно, внутрішній аспект стратегічного планування охоплює аналіз ресурсної бази, фінансової стійкості, міжнародного досвіду, управлінських компетенцій, інноваційного потенціалу та конкурентних переваг підприємства [7; 9].

Не менш важливими є чинники зовнішнього середовища. F. da Silva, M. Ogasavara та R. Pereira доводять, що інституційна дистанція, зокрема відмінності в регуляторних правилах, ділових нормах і механізмах захисту прав власності, істотно впливає на характер міжнародної присутності компанії

[14]. Р. Ego та U. Pidun пов'язують вибір моделі міжнародного зростання з характеристиками ринку, рівнем невизначеності, конкурентною насиченістю та попереднім досвідом компанії [16]. S. Kalubandi, D. Sharma, S. Edacherian та A. Karna підкреслюють значення знань про зарубіжний ринок і специфіку інституційного середовища [18], а Y. Tao, D. Wang та J. Holmgren акцентують на необхідності врахування політичних ризиків і змінності правил гри [20].

У сучасних умовах важливу роль у формуванні міжнародної стратегії відіграють знання, мережеві зв'язки та інституційне середовище. B. Francioni та O. Martín зазначають, що процес виходу за кордон визначається не лише макроекономічними показниками, а й доступом до партнерських мереж, посередників і локальних ринкових можливостей [12]. O. Martín, S. Chetty та W. Bai доводять, що знання про вихід на зовнішній ринок впливають на міжнародні результати компанії через якість вибору ринку та рівень розвитку мережевих можливостей [13]. Y. Zhou, E. Gomes та F. Vendrell-Herrero пов'язують оптимізацію міжнародного вибору ринку з поєднанням інформації про країну та рішенням щодо доцільності використання експорту або прямих іноземних інвестицій [17].

Підсумком такого планування є вибір способу входу на міжнародний ринок. Р. Шинкаренко, В. Семенець та співавтори пов'язують форми виходу підприємств на зовнішні ринки з масштабами участі компанії в міжнародній діяльності, рівнем контролю над операціями та обсягом ресурсів [1]. О. Шуміло, О. Заїка та О. Гарбузов наголошують на залежності вибору стратегії виходу від співвідношення вигід і ризиків, ресурсної забезпеченості підприємства та його готовності до адаптації [5]. K. Brouters, L. Chen, S. Li та N. Shaheer звертають увагу не лише на традиційні, а й на нетрадиційні моделі міжнародної присутності [10]. C. Wan, C. M. Sousa, J. Lengler та Q. Tan показують, що рішення щодо entry mode формується під впливом особливостей ринку, характеристик фірми та очікуваних результатів міжнародної діяльності [11].

У цьому контексті вибір між експортом, ліцензуванням, франчайзингом, створенням спільного підприємства, дочірньої компанії чи прямими іноземними інвестиціями слід розглядати як результат стратегічного планування, а не як технічну процедуру. В. Petersen та G. R. Benito підкреслюють, що перехід від менш контрольованих до більш контрольованих форм діяльності є наслідком стратегічної переоцінки ринкових умов і можливостей підприємства [15]. Р. Ego та U. Pidun доводять, що характеристики ринку та досвід компанії впливають на вибір моделі міжнародного зростання [16]. Y. Zhou, E. Gomes та F. Vendrell-Herrero пов'язують вибір між експортною та інвестиційною моделлю з динамікою міжнародного відбору ринку й рівнем стратегічної впевненості компанії [17].

З огляду на це сучасні підходи до стратегічного планування міжнародної експансії не можуть обмежуватися лінійною моделлю. Т. Олійник і К. Соколова пов'язують стратегічне планування виходу на міжнародні ринки з урахуванням інновацій і новітніх технологій, що засвідчує зростання ролі цифрових інструментів, швидкості обробки інформації та гнучкості управлінських рішень [6]. К. Brouthers, L. Chen, S. Li та N. Shaheer показують, що сучасні компанії дедалі частіше поєднують традиційні й нетрадиційні способи присутності, адаптуючи моделі входу до мінливих ринкових умов [10]. В. Petersen та G. R. Benito також підтверджують, що вихід на зарубіжний ринок є динамічним процесом, у межах якого компанія може переглядати ступінь контролю, формат операцій і механізми взаємодії з локальним середовищем [15]. J. Alinasab та R. Hunt підкреслюють значення поетапного входження, сценарного мислення та стратегічної гнучкості в умовах невизначеності [19]. Y. Tao, D. Wang та J. Holmgren доводять, що політично нестабільне середовище змушує компанії адаптувати міжнародні стратегії та формувати механізми швидкого коригування рішень [20].

Отже, стратегічне планування виходу компаній на міжнародні ринки слід розуміти як комплексний і послідовний процес розроблення довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення

ефективної міжнародної експансії підприємства. Його зміст охоплює визначення мотивів і цілей інтернаціоналізації, оцінювання ресурсного та конкурентного потенціалу компанії, аналіз зовнішнього середовища, вибір цільового ринку, обґрунтування способу входу та формування механізмів адаптації діяльності до умов конкретної країни. Водночас результативність такого планування залежить від здатності підприємства враховувати сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, інституційні особливості, рівень ринкових ризиків, наявність релевантних знань і мережевих зв'язків.

1.2 Форми та моделі виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки

Форми та моделі виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки є інструментом реалізації міжнародної стратегії, оскільки визначають характер присутності компанії, ступінь контролю, обсяг ресурсів і рівень ризику. Р. Шинкаренко, В. Семенець та співавтори пов'язують вибір форми виходу із цілями підприємства, його готовністю до зовнішньоекономічної діяльності та прагненням зберегти контроль над зарубіжними операціями [1]. О. Шуміло, О. Заїка та О. Гарбузов підкреслюють залежність стратегії виходу від співвідношення вигід і витрат міжнародної експансії [5]. М. Peng та К. Meyer розглядають спосіб входу як ключову складову міжнародної стратегії, що відображає глибину інтеграції фірми в середовище іншої країни та обсяг ресурсів, які вона готова мобілізувати [7, с. 124]. S. Hollensen та A. Bogdanovic наголошують, що спосіб входу є частиною ширшої конфігурації міжнародної діяльності підприємства [9]. При цьому форми виходу відображають конкретний організаційний спосіб входу, а моделі – ширшу архітектуру міжнародної присутності компанії [22; 30].

Базовою формою міжнародної експансії є експорт. Н. Тюріна та Н. Карвацька розглядають його як початкову форму зовнішньоекономічної

активності, що дає змогу реалізовувати продукцію за межами національного ринку без створення складної інфраструктури в країні присутності [3, с. 58]. І. Амеліна, Т. Попова та С. Владимиров підкреслюють, що експорт забезпечує розширення ринків збуту та отримання додаткових доходів за помірною рівня інвестиційних витрат [4]. Т. Шталь, І. Астахова та В. Козуб зазначають, що за цієї форми підприємство зберігає виробничу базу в країні походження, мінімізуючи ризики прямої господарської присутності за кордоном [22]. Непрямий експорт зменшує організаційне навантаження, але послаблює контроль над збутом, тоді як прямий експорт забезпечує безпосередній зв'язок із ринком, проте вимагає більшої підготовки. R. Chopra, S. Bhardwaj, H. Baber та O. Idris Sanusi показують, що експорт часто є стартовою моделлю інтернаціоналізації [24], а T. Pitso та A. Makka підкреслюють його поширеність завдяки поєднанню низького ризику з можливістю накопичення знань про зовнішній ринок [31]. Водночас експорт обмежує контроль над розподілом, посилює залежність від посередників і ускладнює глибоку адаптацію до локальних умов.

Проміжне положення між експортом і інвестиційними моделями займають контрактні форми виходу. Їх сутність полягає в передачі частини функцій або прав на використання активів зарубіжному партнеру без повномасштабних інвестицій у країні входу. Р. Шинкаренко, В. Семенець та співавтори зазначають, що такі форми дають змогу вийти на нові ринки за нижчого фінансового навантаження, але з меншим управлінським контролем [1]. S. Cavusgil, G. Knight і J. Riesenberger наголошують, що вони доцільні тоді, коли компанія прагне швидко отримати доступ до ринку, не вдаючись до значної інвестиційної залученості [8]. До основних контрактних форм належать ліцензування, франчайзинг і контрактне виробництво [22].

Особливе місце серед контрактних форм займає франчайзинг. А. Rosado-Serrano та A. Navarro-García розглядають його як гнучкий механізм виходу на зовнішній ринок, що поєднує апробовану бізнес-концепцію з ресурсом локального партнера [25]. Така модель дає змогу масштабувати

бренд і швидко виходити на нові ринки, однак її ефективність залежить від якості контрактних відносин і здатності підтримувати єдині стандарти. V. P. Bretas, J. R. Galetti, I. Alon та T. V. Rocha доводять, що вибір моделі управління у міжнародному франчайзингу визначається інтересами стейкхолдерів, специфікою локального ринку та взаємодією між міжнародною компанією і місцевим партнером [28].

Подальше поглиблення міжнародної експансії пов'язане з коопераційними формами виходу, що ґрунтуються на партнерській взаємодії з локальними суб'єктами господарювання. Вони передбачають глибше включення компанії в ринкове середовище приймаючої країни, ніж експортні чи контрактні форми. M. Peng та K. Meyer підкреслюють, що партнерські моделі входу дають змогу поєднати стратегічні інтереси міжнародної компанії з доступом до локальних ресурсів, знань, каналів збуту та інституційних механізмів [7]. Саме тому стратегічні альянси та спільні підприємства поширені в умовах високої невизначеності, складного регуляторного середовища або браку досвіду роботи на конкретному ринку.

Коопераційні форми виходу ґрунтуються на розподілі ресурсів, функцій і відповідальності між партнерами, але різняться за ступенем формалізації взаємодії. Стратегічний альянс передбачає співпрацю без створення окремої юридичної особи, тоді як спільне підприємство базується на створенні нового суб'єкта господарювання. K. Brouthers, L. Chen, S. Li та N. Shaheer показують, що коопераційні форми є гнучким механізмом поєднання контролю та адаптації, оскільки дають змогу міжнародним компаніям користуватися локальною підтримкою і водночас зберігати стратегічний вплив [10]. Це особливо важливо тоді, коли компанія прагне скоротити часові й організаційні витрати на освоєння нового ринку.

C. Wan із співавторами доводять, що вибір способу входу залежить від характеристик компанії, галузі та ринкового середовища [11]. За високих бар'єрів входу, складного регулювання чи культурної дистанції партнерство з локальним учасником знижує транзакційні витрати і пришвидшує адаптацію.

J. Amankwah-Amoah, S. Adomako, J. Danquah, R. Oropku та N. Zahoor пов'язують ефективність вибору моделі входу з обсягом знань про зарубіжний ринок, наголошуючи, що за браку власного досвіду компанії частіше звертаються до співпраці з партнерами [23]. Стратегічні альянси та спільні підприємства виконують не лише економічну, а й адаптаційно-інформаційну функцію.

Водночас коопераційні форми мають і обмеження. Доступ до локальних знань, інституційної підтримки та каналів збуту поєднується з ризиком конфлікту інтересів між партнерами. Відмінності у стратегічних пріоритетах, підходах до управління, розподілі прибутку та контролі над ключовими рішеннями можуть знижувати ефективність спільної діяльності. W. Zhang, X. He, T. Wang та K. Wang доводять, що зростання інституційної дистанції робить партнерство особливо чутливим, оскільки компанія, намагаючись компенсувати складність середовища, водночас посилює залежність від локального контрагента [27].

Подальше посилення міжнародної присутності компанії пов'язане з переходом до інвестиційних моделей виходу, які забезпечують найвищий рівень самостійності на зарубіжному ринку. Йдеться про створення дочірніх компаній із повним володінням, вихід через злиття та поглинання, а також greenfield investment. C. Wan із співавторами показують, що саме ці форми входу пов'язані з максимальною глибиною ринкової інтеграції, оскільки дають змогу компанії самостійно визначати стратегічні, фінансові, маркетингові та організаційні параметри діяльності за кордоном [11]. На відміну від експортних, контрактних чи коопераційних моделей, інвестиційні форми означають не лише вихід на новий ринок, а й закріплення в ньому через побудову власної структури управління та контролю.

Ключовою перевагою інвестиційних моделей є високий рівень автономії. Компанія отримує змогу контролювати бренд, якість продукції, корпоративні стандарти, кадрову політику, канали постачання та довгострокову ринкову стратегію. F. da Silva, M. Ogasavara та R. Pereira

наголошують, що equity-based entry modes є найбільш чутливими до інституційної дистанції, оскільки високий ступінь ресурсної залученості підвищує значення регуляторного середовища, правового захисту та передбачуваності ринкових правил [14]. Саме тому інвестиційні моделі зазвичай обирають компанії з достатніми фінансовими ресурсами, міжнародним досвідом і довгостроковою зацікавленістю в конкретному ринку.

Важливе місце серед інвестиційних моделей займає wholly owned subsidiary, тобто дочірня компанія з повним контролем материнської структури. Такий формат забезпечує централізоване управління й захист корпоративних інтересів, але потребує найбільших витрат і відповідальності. B. Petersen та G. R. Benito підкреслюють, що перехід до wholly owned subsidiary є наслідком зміни стратегічної логіки міжнародної присутності — від обмеженого контролю до глибшої інтеграції та самостійності [15]. Іншою формою є greenfield investment, тобто створення нового підприємства «з нуля» в приймаючій країні. Ця модель потребує значних фінансових і часових витрат, але дозволяє відразу закладати власні стандарти діяльності, технологічні процеси й організаційну культуру. T. Lakemann, J. Lay, R. Schnars та T. Tafese показують, що greenfield FDI має довгостроковий характер і створює стійкі передумови для повноцінної присутності на зарубіжному ринку [32]. Натомість вихід через злиття і поглинання дає змогу швидко отримати доступ до діючої компанії, її ринкової позиції, персоналу, дистрибуції та клієнтської бази, але супроводжується високими ризиками інтеграції й організаційних конфліктів.

Сучасна практика міжнародного бізнесу свідчить, що класифікація способів входу не може обмежуватися традиційною схемою «експорт - контрактні форми - коопераційні моделі - інвестиційні форми». Розвиток цифрової економіки, платформних екосистем і сервісних бізнес-моделей зумовив появу нетрадиційних, гібридних і комбінованих моделей входу. K. Brouthers, L. Chen, S. Li та N. Shaheer підкреслюють, що сучасні компанії

дедалі частіше використовують non-traditional entry modes, які не повністю вписуються в класичні класифікації, але відповідають новим умовам міжнародної діяльності [10]. Це означає, що компанія може не лише обирати одну форму присутності, а й комбінувати кілька інструментів залежно від продукту, каналу збуту, цифрової інфраструктури чи темпів розвитку ринку.

W. Shleha, Y. Vaillant та F. Vendrell-Herrero доводять, що множинність способів входу може бути усвідомленим стратегічним рішенням, спрямованим на підвищення гнучкості компанії та її здатності укласти комерційні угоди на міжнародних ринках [26]. Y. Yang та Y. Wu показують, що цифровізація змінює самі передумови міжнародної присутності, оскільки доступ до клієнтів, комунікація, управління структурами та контроль за операціями дедалі більше залежать від цифрових платформ і технологічних каналів [29]. C. Asmussen узагальнює, що сучасний міжнародний стратегічний менеджмент вимагає розглядати форми входу не як фіксований перелік альтернатив, а як динамічну конфігурацію рішень, що може змінюватися в часі [30].

Вибір форм і моделей виходу на зарубіжні ринки є багатфакторним. О. Шуміло, О. Заїка та О. Гарбузов пов'язують його з ресурсною забезпеченістю підприємства, рівнем ризику, конкурентною ситуацією та здатністю компанії адаптувати діяльність до нового середовища [5]. С. Wan із співавторами підтверджують, що вибір entry mode визначається сукупністю характеристик компанії, ринку та очікуваних результатів міжнародної діяльності [11]. Важливе значення має і знання про зовнішній ринок. О. Martín, S. Chetty та W. Bai доводять, що foreign market entry knowledge впливає на міжнародну результативність через якість вибору ринку та мережових можливостей [13]. S. Kalubandi, D. Sharma, S. Edacherian та A. Karna також підкреслюють значення знань про зарубіжний ринок і інституційні характеристики країни походження [18]. J. Amankwah-Amoah із співавторами пов'язують вибір способу входу з рівнем foreign market knowledge та здатністю компанії перетворити знання на стратегічну перевагу [23].

Окрему роль відіграє інституційна дистанція. F. da Silva, M. Ogasavara та R. Pereira показують, що зі зростанням відмінностей між країною походження та країною входу змінюється доцільність окремих equity-based modes [14]. W. Zhang, X. He, T. Wang та K. Wang також доводять зв'язок між institutional distance та international market entry mode [27]. Важливим чинником є і попередній міжнародний досвід. P. Ego та U. Pidun наголошують, що характеристики ринку та досвід компанії істотно впливають на вибір моделі міжнародного зростання [16]. Компанії з більшим досвідом і вищою управлінською зрілістю здатні ефективніше використовувати складніші моделі входу.

У сучасних умовах зростає і значення цифрової зрілості компанії та галузевої специфіки. Y. Yang та Y. Wu доводять, що цифрова економіка змінює не лише інструменти міжнародної діяльності, а й критерії вибору entry mode, оскільки цифрові платформи, аналітика та віддалене управління розширюють можливості координації міжнародних операцій [29]. Отже, вибір форм і моделей виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки є результатом комплексного стратегічного рішення, у якому поєднуються цілі підприємства, знання про ринок, інституційне середовище, цифрові можливості, міжнародний досвід і ресурсний потенціал.

Отже, форми та моделі виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки істотно відрізняються за рівнем контролю над діяльністю, обсягом необхідних ресурсів, ступенем ризику, швидкістю входу та тривалістю присутності на цільовому ринку. Експортні, контрактні, коопераційні та інвестиційні форми мають різні стратегічні можливості й обмеження, тому їх вибір залежить від цілей компанії, її фінансового, організаційного та управлінського потенціалу. Водночас сучасний міжнародний бізнес засвідчує поширення гібридних і нетрадиційних моделей входу, що зумовлено цифровізацією, ускладненням конкурентного середовища та потребою в більшій гнучкості міжнародної діяльності. Це дає підстави стверджувати, що універсально найкращої моделі виходу не існує, оскільки її доцільність

визначається поєднанням внутрішніх можливостей підприємства, характеристик зарубіжного ринку та умов міжнародного бізнес-середовища.

1.3 Методи аналізу міжнародного бізнес-середовища при виході на нові ринки

Вихід компанії на нові зарубіжні ринки потребує попереднього аналізу міжнародного бізнес-середовища, оскільки саме він формує інформаційну основу стратегічних рішень. В умовах інтернаціоналізації підприємство стикається з невизначеністю, зумовленою економічними, інституційними, конкурентними, технологічними та правовими відмінностями між країнами. Тому аналіз середовища дає змогу оцінити привабливість ринку, виявити бар'єри входу, зіставити зовнішні можливості з внутрішнім потенціалом компанії та знизити ризик помилкового вибору країни. S. Chetty, O. M. Martín та W. Bai пов'язують результативність foreign market selection із характером рішень щодо входу на ринок і роллю співпраці [33]. D. Boehe та M. Becerra показують, що вихід на нові експортні ринки залежить від оцінки вже сформованої конкурентної присутності [34], а D. Eskiyeirli та X. Perez підкреслюють значення кількісного підходу до foreign market selection, що підвищує точність стратегічного вибору [36].

Центральне місце в цьому процесі посідає відбір зарубіжних ринків, який охоплює оцінювання макроекономічних показників, попиту, конкурентної ситуації, інституційних умов, логістичних можливостей і перспектив закріплення компанії на ринку. S. Chetty, O. M. Martín та W. Bai наголошують, що foreign market selection пов'язаний із подальшим entry decision-making, де вибір ринку та форми входу взаємно обумовлюють один одного [33]. D. Eskiyeirli та X. Perez доводять, що сучасні кількісні підходи дозволяють об'єктивніше зіставляти потенційні країни входу [36]. Важливою складовою аналізу є дослідження конкурентного середовища. Компанія має враховувати не лише попит і темпи зростання, а й інтенсивність конкуренції,

позиції локальних виробників, присутність міжнародних корпорацій, бар'єри для нових гравців і насиченість сегментів. D. Boehe та M. Veserra показують, що компанії часто орієнтуються на ринкову присутність конкурентів як на сигнал про привабливість і доступність ринку [34]. Отже, аналіз конкурентного середовища виконує не лише описову, а й прогностичну функцію. S. Chetty, O. Martín та W. Bai також пов'язують результативність міжнародного входу з якістю попереднього відбору ринку та характером взаємодії з іншими учасниками ринкового середовища [33].

Важливим методом оцінювання зовнішнього середовища є аналіз міждержавних дистанцій. При виході на нові ринки компанія має враховувати не лише відмінності в доходах чи місткості ринку, а й економічні, організаційні, інституційні, культурні та географічні параметри. H. Lee, S. Pattnaik та A. Gaur доводять, що дистанції між країнами суттєво впливають на internationalization decisions, визначаючи складність управління зарубіжними операціями та рівень адаптаційних витрат [35]. F. Li, Y. Chen, L. Liu та M. Zhuang також показують, що навіть у цифровому середовищі міждержавні дистанції залишаються значущими [37]. Отже, аналіз дистанцій дає змогу оцінити складність адаптації компанії до нового ринку та передбачити можливі бар'єри міжнародної діяльності.

Особливої ваги набувають кількісні методи аналізу, які переводять оцінювання ринків у площину формалізованих багатокритеріальних рішень. D. Eskiyeirli та X. Perez обґрунтовують доцільність quantitative approach to foreign market selection, що дає змогу порівнювати ринки за системою показників, ранжувати країни за привабливістю та знижувати суб'єктивність вибору [36]. H. Lee, S. Pattnaik та A. Gaur підтверджують, що навіть для цифрових компаній вибір локації потребує системного зіставлення багатьох параметрів зовнішнього середовища [35]. Окремим напрямом аналізу є дослідження правового середовища та юридичної невизначеності. Компанія повинна враховувати стабільність правової системи, передбачуваність регуляторних норм, рівень захисту прав інвестора, надійність контрактного

регулювання та ймовірність раптових змін правил. J. Yu, D. Duchon та S. Rolf доводять, що foreign legal systems істотно впливають на міжнародну поведінку компанії та її здатність адаптуватися до нового інституційного простору [38]. Н. Lee, С. Pattnaik та А. Gaur також підтверджують значення правових та інституційних відмінностей у загальному аналізі середовища [35].

Загалом жоден окремий метод не забезпечує вичерпного розуміння міжнародного бізнес-середовища, тому при виході на нові ринки доцільно застосовувати комплексний підхід. S. Chetty, О. М. Martín та W. Bai пов'язують успішність міжнародного входу з поєднанням відбору ринку, стратегічного рішення та співпраці [33]. D. Boehe та M. Becerra підкреслюють роль конкурентного аналізу [34], Н. Lee, С. Pattnaik та А. Gaur, а також F. Li, Y. Chen, L. Liu та M. Zhuang – значення міждержавних дистанцій [35; 37], D. Y. Eskiyeerli та X. Perez – ефективність кількісної оцінки ринків [36], а J. Yu, D. Duchon та S. Rolf – важливість правової визначеності [38]. Отже, аналіз міжнародного бізнес-середовища має поєднувати ринкові, конкурентні, інституційні, кількісні та правові інструменти.

Отже, методи аналізу міжнародного бізнес-середовища є необхідною передумовою обґрунтованого виходу компанії на нові ринки, оскільки саме вони забезпечують зменшення невизначеності та підвищення якості стратегічних рішень. Використання методів відбору зарубіжних ринків, аналізу конкурентного середовища, міждержавних дистанцій, кількісного оцінювання та правового середовища дає змогу всебічно дослідити умови функціонування на потенційному ринку. Такий підхід дозволяє виявити можливості міжнародної експансії, оцінити бар'єри входу, передбачити ризики та визначити ступінь відповідності зовнішнього середовища ресурсам і цілям підприємства. Водночас жоден окремий метод не дає повної картини, тому найбільш результативним є їх комплексне поєднання. Саме системний аналіз міжнародного бізнес-середовища створює підґрунтя для вибору ефективної стратегії входу та подальшого зміцнення позицій компанії на зарубіжному ринку.

Висновки до розділу 1.

У розділі 1 досліджено теоретичні підходи до виходу іноземних компаній на зовнішні ринки, визначено основні форми і моделі міжнародної експансії, а також охарактеризовано методи аналізу міжнародного бізнес-середовища при виході на нові ринки. Розгляд цього кола питань дав змогу сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу практичного досвіду компанії Nestlé.

Встановлено, що вихід компанії на міжнародні ринки є складовою її довгострокового стратегічного розвитку та передбачає послідовне узгодження цілей інтернаціоналізації з ресурсними можливостями, характеристиками цільового ринку та зовнішніми ризиками. Визначено, що основними формами і моделями виходу є експорт, контрактні форми, коопераційні моделі та інвестиційні способи присутності, вибір яких залежить від рівня контролю, обсягу ресурсів, допустимого ризику та стратегічних пріоритетів компанії. З'ясовано, що найбільш ефективними підходами до обґрунтування міжнародної експансії є комплексний аналіз бізнес-середовища, який охоплює оцінювання ринкового потенціалу, конкурентного середовища, інституційних умов, міждержавних дистанцій і правових обмежень.

Найсуттєвішими результатами розділу є уточнення змісту стратегічного планування виходу на міжнародні ринки, систематизація форм і моделей виходу, а також узагальнення методів аналізу середовища, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень. Отримані результати дають підстави стверджувати, що успішність виходу іноземної компанії на новий ринок визначається не лише вибором форми входу, а й якістю попереднього стратегічного та аналітичного обґрунтування. Результати розділу створюють теоретичну базу для переходу до розділу 2, у якому буде проаналізовано міжнародну діяльність, конкурентні позиції та особливості стратегії виходу компанії Nestlé на ринок України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «NESTLÉ» НА РИНОК УКРАЇНИ

2.1 Аналіз міжнародної діяльності та конкурентних позицій «Nestlé»

«Nestlé» є однією з найбільших міжнародних компаній харчової промисловості та FMCG-сектору, діяльність якої характеризується значною географічною диверсифікацією, широким портфелем брендів і багатокатегорійною структурою бізнесу. У 2025 р. компанія реалізовувала продукцію у 185 країнах, а обсяг сукупних продажів становив 89 490 млн швейцарських франків [43]. Структура продажів засвідчує, що ключовим ринком для компанії залишаються Америки, на які припадає найбільша частка виручки, тоді як важливими напрямками міжнародної діяльності також є Азія, Океанія та Африка, а також Європа [43]. Водночас міжнародний бізнес Nestlé ґрунтується на сильному категорійному портфелі, де провідне місце займають напої, товари для домашніх тварин, продукти харчування та напрям nutrition [39–50].

У 2025 р. компанія поглибила стратегічну трансформацію та зосередила міжнародний портфель на чотирьох основних бізнесах: кава, товари для домашніх тварин, nutrition, продукти харчування та снеки. Причому три перші напрями разом формують близько 70% продажів компанії, що свідчить про концентрацію ресурсів на найбільш масштабних і конкурентоспроможних сегментах [44]. Додатково Nestlé посилила свої міжнародні позиції за рахунок зростання маркетингових інвестицій, розвитку growth platforms, частка яких досягла 30% продажів, а також розширення електронної комерції, яка у 2025 р. забезпечила 20,5% загальних продажів групи [44]. Це дає підстави стверджувати, що міжнародна діяльність компанії базується не лише на масштабі присутності, а й на активному оновленні портфеля, концентрації на сильних брендах і адаптації до сучасних каналів збуту.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності Nestlé у 2024–2025 pp.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Продажі, млн шв. франків	91 354	89 490	-2,0%
Органічне зростання, %	2,2	3,5	+1,3 в.п.
Реальне внутрішнє зростання (RIG), %	0,8	0,8	0,0 в.п.
Ціновий внесок, %	1,5	2,8	+1,3 в.п.
Звітне зростання продажів, %	-1,8	-2,0	-0,2 в.п.
Базовий операційний прибуток від торговельної діяльності (UTOR), млн шв. франків	15 704	14 389	-8,4%
Маржа UТОР, %	17,2	16,1	-1,1 в.п.
Чистий прибуток, млн шв. франків	10 884	9 033	-17,0%
Базовий прибуток на акцію, шв. франків	4,19	3,51	-16,3%
Базовий прибуток на акцію без урахування разових чинників, шв. франків	4,77	4,42	-7,3%
Вільний грошовий потік, млн шв. франків	10 666	9 154	-14,2%
Дивіденд на акцію, шв. франків	3,05	3,10	+1,6%

Джерело: складено на основі: [40; 41; 42; 43; 44].

Дані табл. 2.1 свідчать, що у 2025 р. результати міжнародної діяльності Nestlé мали неоднозначний характер. З одного боку, компанія поліпшила органічне зростання з 2,2% до 3,5%, що вказує на пожвавлення основної операційної діяльності [44]. Водночас показник реального внутрішнього зростання (RIG) залишився на рівні 0,8%, тобто компанія зберегла фізичний обсяг реалізації навіть за складних зовнішніх умов. Також зріс ціновий внесок з 1,5% до 2,8%, що підтверджує здатність Nestlé частково компенсувати інфляційний тиск за рахунок коригування цін [44].

З іншого боку, незважаючи на покращення органічного зростання, загальний обсяг продажів скоротився з 91 354 млн до 89 490 млн швейцарських франків, тобто на 2,0% [44]. Це пояснюється насамперед негативним впливом валютних коливань та зовнішніх макроекономічних чинників. Одночасно базовий операційний прибуток від торговельної діяльності знизився на 8,4%,

а маржа UТОР скоротилася з 17,2% до 16,1%, що свідчить про посилення витратного тиску на міжнародний бізнес компанії [44].

Найбільш відчутне погіршення спостерігалось за показниками прибутковості. Так, чистий прибуток зменшився на 17,0%, базовий прибуток на акцію – на 16,3%, а вільний грошовий потік – на 14,2% [44]. Це свідчить, що у 2025 р. Nestlé працювала в умовах підвищеної вартості сировини, тарифного тиску, валютних втрат і зростання маркетингових витрат. Водночас зростання дивіденду на акцію до 3,10 швейцарського франка свідчить про прагнення компанії зберігати довіру інвесторів та підтримувати стабільність дивідендної політики [44]. Найбільшим операційним сегментом Nestlé у 2025 р. залишалася зона Америки, де обсяг продажів становив 34 482 млн швейцарських франків. Це підтверджує ключову роль американського регіону в міжнародній діяльності компанії. Водночас саме тут зафіксовано найбільше зниження звітного зростання продажів – -4,6%, а також скорочення маржі UТОР з 21,9% до 20,6% [44]. Це означає, що, попри значний масштаб бізнесу, регіон Америки зазнав істотного тиску з боку валютних чинників і зростання витрат (Додаток А).

Зона Азії, Океанії та Африки посіла друге місце за обсягом продажів – 20 553 млн швейцарських франків, забезпечивши органічне зростання на 3,2% [44]. Однак, як і в Америці, у цьому сегменті спостерігалось погіршення маржі: з 22,0% до 20,7%. Це свідчить про те, що регіон зберігає вагомий потенціал зростання, але його прибутковість також перебуває під тиском сировинної інфляції та зростання інвестицій у конкурентоспроможність [44]. Натомість зона Європи продемонструвала найкращу динаміку серед основних географічних сегментів за показником органічного зростання – 4,3%, а також була єдиною великою зоною, де зафіксовано позитивне звітне зростання продажів – 2,9% [44]. Це свідчить про відносно сильні позиції компанії на європейському ринку. Водночас зниження маржі UТОР з 17,9% до 16,1% підтверджує, що навіть у регіоні з вищою динамікою продажів компанія

змушена була компенсувати зростання витрат додатковими інвестиціями в розвиток.

Серед глобально керованих бізнесів найвищі темпи зростання продемонструвала Nespresso, де органічне зростання становило 6,0%, а звітне зростання продажів – 1,6% [44]. Це вказує на високу силу бренду та стійкий попит на продукцію цього напрямку. Проте маржа Nespresso також знизилася з 20,0% до 17,9%, що пов'язано з інфляцією на каву та збільшенням маркетингових витрат [44]. Позитивну динаміку ефективності продемонстрував сегмент Nestlé Health Science. Хоча його продажі скоротилися з 6 739 млн до 6 551 млн швейцарських франків, маржа UTOP зросла з 14,0% до 16,1% [44]. Це дає підстави стверджувати, що компанія підвищила операційну результативність цього бізнесу. Сегмент Nestlé Waters & Premium Beverages також продемонстрував достатньо високе органічне зростання – 5,3%, однак його маржа залишилася найнижчою серед основних бізнесів – 9,1% [44].

Категорійна структура міжнародного бізнесу «Nestlé» свідчить, що компанія формує глобальну конкурентоспроможність на основі кількох великих бізнес-напрямів, які відрізняються як за масштабом продажів, так і за рівнем прибутковості. У 2025 р. найбільшу частку в портфелі забезпечували порошкові та рідкі напої – 25 144 млн шв. франків, або 28,1% загальних продажів групи. Друге місце посідав сегмент товарів для домашніх тварин – 18 406 млн шв. франків, або 20,6% продажів, а третє – Nutrition and Health Science з обсягом 14 304 млн шв. франків і часткою 16,0% [43; 44]. Таким чином, саме ці три напрями формують ядро міжнародного бізнесу компанії та забезпечують основну частину її глобальної ринкової сили.

Можна виділити кілька ключових тенденцій. По-перше, найбільшим драйвером зростання у 2025 р. були порошкові та рідкі напої, де органічне зростання досягло 7,3%. Це найвищий показник серед усіх основних категорій, що пояснюється високим ціновим внеском (6,6%) та сильною роллю кавових брендів Nescafé і Nespresso. Однак прибутковість цього сегмента знизилася:

маржа UTOP скоротилася з 20,0% до 17,2%, що свідчить про відчутний тиск цін на кавову сировину та зростання інвестицій у підтримання ринкових позицій. По-друге, сегмент товарів для домашніх тварин зберігає статус одного з найсильніших з позиції прибутковості. У 2025 р. його продажі становили 18 406 млн шв. франків, а маржа UTOP – 21,7%, що є другим найвищим показником серед основних категорій після молочної продукції та морозива. При цьому органічне зростання сегмента становило 2,2%, а RIG – 2,6%, що вказує на реальне розширення обсягів продажів, а не лише на ціновий фактор. Це є важливим свідченням сильної ринкової позиції компанії у petcare-напрямі (Додаток А).

По-третє, категорія кондитерських виробів продемонструвала дуже високе органічне зростання – 8,2%, але воно було забезпечене переважно підвищенням цін, оскільки показник RIG становив -0,7%. Це означає, що продажі в натуральному вираженні зазнали певного тиску через цінову чутливість споживачів. Крім того, саме в цій категорії спостерігалось суттєве погіршення прибутковості: маржа UTOP знизилася з 15,4% до 12,7%. По-четверте, Nutrition and Health Science та готові страви і кулінарні продукти продемонстрували слабшу динаміку. У першому випадку органічне зростання становило лише 0,6%, а обсяг продажів скоротився з 15 137 млн до 14 304 млн шв. франків. У другому випадку компанія зафіксувала навіть негативне органічне зростання -0,4%. Це свідчить, що не всі категорії портфеля Nestlé однаково сильні, а міжнародна конкурентоспроможність компанії значною мірою спирається на конкретні високопродуктивні сегменти.

Категорійна структура міжнародного бізнесу Nestlé підтверджує, що глобальна конкурентоспроможність компанії базується передусім на сегментах кави та напоїв, товарів для домашніх тварин, а також Nutrition, тоді як окремі напрями, зокрема готові страви, залишаються менш динамічними. Це означає, що міжнародна стратегія компанії дедалі більше концентрується на тих категоріях, які забезпечують найкраще поєднання масштабу, зростання і прибутковості.

Станом на 2025 р. компанія прямо фокусується на чотирьох стратегічних напрямках: Coffee, PetCare, Nutrition, Food & Snacks, причому перші три формують близько 70% продажів групи [44]. Така концентрація означає, що Nestlé не лише диверсифікує міжнародний бізнес, а й свідомо підсилює ті сегменти, у яких має найбільші ринкові переваги, найбільш відомі бренди та сильніші можливості для глобального масштабування.

Nestlé має найбільш сильні конкурентні позиції саме у сегментах coffee і petcare, які водночас є одними з найбільших у структурі продажів. У кавовому бізнесі компанія поєднує масовий, преміальний і професійний сегменти, тоді як у petcare – має сильний портфель брендів різного позиціонування та високу частку преміальних продуктів. У кондитерському сегменті основним драйвером ринкової сили виступає бренд KitKat, тоді як у waters and premium beverages компанія утримує сильні позиції через S.Pellegrino і Perrier (Додаток Б). Окремого розгляду потребує кавовий бізнес Nestlé, оскільки саме він є одним із найпотужніших міжнародних напрямів компанії. Кава для Nestlé – це не просто одна категорія у портфелі, а глобальний багатоканальний бізнес, що охоплює розчинну каву, кавові системи, RTD, out-of-home та суміжні сегменти, зокрема creamers. У матеріалах Capital Markets Day 2024 компанія прямо визначає себе як «the world's leading coffee company», тобто світового лідера кавового бізнесу. Її конкурентна перевага формується завдяки поєднанню сильного брендовго портфеля, масштабу операцій, технологічної бази та контролю над частиною ланцюга створення вартості. Кавовий бізнес Nestlé є одним із найсильніших глобальних сегментів компанії з кількох причин. По-перше, сама категорія має великий масштаб і позитивну динаміку: глобальний ринок оцінюється приблизно у 440 млрд шв. франків, а очікуване зростання у 2025–2027 рр. становить 3–5% на рік. Це означає, що Nestlé працює в категорії, яка має не лише значний поточний обсяг, а й привабливі перспективи подальшого розвитку (Додаток Б).

Компанія має збалансований портфель брендів, що охоплює різні цінові сегменти та канали продажу. Nescafé забезпечує лідерство в масовому

сегменті розчинної кави, Nespresso – у преміальному сегменті кавових систем, а співпраця зі Starbucks дозволяє компанії зміцнювати позиції в super premium coffee. Додаткову перевагу формує Coffee Mate, який є лідером у категорії creamers на американському ринку. Це дає змогу Nestlé охоплювати одночасно широкий масовий попит, преміальне споживання та позадомашні канали. Компанія має суттєві інфраструктурні переваги. Наявність 28 обсмажувальних підприємств, 5 дослідницько-розробних центрів і закупівля близько 10% світового виробництва кави свідчать про масштаб, який важко відтворити конкурентам. Це підсилює контроль над якістю, витратами, інноваціями та стійкістю постачання. Nestlé вчасно реагує на зміну споживчих трендів. Зростання cold coffee, функціональних напоїв і Gen Z-oriented форматів створює нові можливості, які компанія активно використовує. Високий інтерес молодших споживачів до холодної кави, зростання персоналізації та ready-to-drink рішень посилюють стратегічну важливість цього напрямку.

У структурі міжнародного бізнесу Nestlé кондитерський і petcare-сегменти посідають різне, але стратегічно важливе місце. Кондитерський напрям у 2025 р. забезпечив 8 696 млн шв. франків продажів, або близько 9,7% сукупної виручки групи, тоді як petcare сформував 18 406 млн шв. франків, або 20,6% продажів [43; 44]. Таким чином, petcare є для компанії значно масштабнішим бізнесом, однак кондитерський сегмент залишається важливим з погляду брендової сили, міжнародного охоплення та цінової гнучкості. За підсумками 2025 р. органічне зростання в кондитерській категорії становило 8,2%, що є одним із найвищих показників у портфелі Nestlé, але воно було забезпечене переважно ціновим чинником (8,8%) за від'ємного RIG -0,7%, тобто фізичні обсяги продажів знижувалися через чутливість споживачів до зростання цін [44]. У petcare ситуація була стійкішою: органічне зростання становило 2,2%, а RIG досяг 2,6%, що свідчить про реальне збільшення попиту й сильніші конкурентні позиції компанії в цій категорії [44].

Конкурентні позиції Nestlé у кондитерському бізнесі визначаються насамперед силою бренду KitKat, який компанія розглядає як глобальний

драйвер зростання. За матеріалами Capital Markets Day 2024, обсяг продажів кондитерського бізнесу Nestlé у 2023 р. становив 8,1 млрд шв. франків, а сама компанія мала 9,5% частки на своєму кондитерському «footprint market», посідаючи 3-тє місце загалом, 1-ше місце у Латинській Америці та Канаді і 2-ге місце в Азії, Океанії та Африці [47]. Додатково компанія зафіксувала 13,8% середньорічного органічного зростання за три роки та приріст частки ринку на 70 базисних пунктів, що свідчить про зміцнення ринкових позицій [47]. Водночас слабким місцем сегмента залишається прибутковість: у 2025 р. маржа UTOP у категорії кондитерських виробів знизилася з 15,4% до 12,7% [44].

Petcare для Nestlé є одним із ключових глобальних бізнесів не лише за обсягом, а й за якістю зростання. Компанія концентрує цей напрям навколо брендів Purina Pro Plan, Purina ONE, Friskies, Felix, Gourmet, що дозволяє охоплювати масовий, преміальний і спеціалізований сегменти [43; 44]. За даними Euromonitor International, Nestlé входить до числа провідних глобальних гравців у pet care, конкуруючи насамперед із Mars, а її позиції особливо сильні в сегментах кормів для котів і преміальних рішень для домашніх тварин [49]. У 2025 р. категорія забезпечила 4 000 млн шв. франків UTOP і 21,7% маржі, що є одним із найкращих показників у структурі бізнесу Nestlé [44]. Важливо, що глобальне зростання частки ринку в petcare було досягнуте насамперед за рахунок Європи, а сам сегмент демонстрував RIG-led growth, тобто розвивався не лише через ціни, а завдяки реальному збільшенню продажів [44]. Це означає, що petcare є для Nestlé не просто великою категорією, а одним із найбільш стійких джерел міжнародної конкурентоспроможності.

Окрім масштабу продажів і фінансових результатів, конкурентні позиції Nestlé у міжнародному бізнесі суттєво визначаються нефінансовими перевагами. Однією з них є сила брендового портфеля та його концентрація навколо найбільш результативних напрямів. У 2025 р. компанія прискорила фокусування портфеля на чотирьох ключових бізнесах – Coffee, PetCare,

Nutrition, Food & Snacks, причому growth platforms уже охоплювали 30% продажів групи [44]. Це свідчить про перехід від широкої диверсифікації до більш вибіркової моделі управління брендами та категоріями, де ресурси концентруються на напрямках із найвищим потенціалом зростання. Значну роль відіграють і маркетингові інвестиції: у 2025 р. витрати на рекламу і маркетинг досягли 8,6% продажів, що свідчить про активне посилення брендової підтримки [44]. Для Nestlé це має принципове значення, оскільки в глобальному FMCG-середовищі сила бренду безпосередньо впливає на частку ринку, споживчу лояльність і здатність реалізовувати цінові рішення.

Важливою нефінансовою перевагою компанії є розвиток цифрових каналів і електронної комерції. У 2025 р. e-commerce забезпечив 20,5% загальних продажів Nestlé, а органічне зростання цього каналу становило 13,5% [44]. Це означає, що компанія не лише адаптувалася до змін у споживчій поведінці, а й активно використовує цифровізацію як інструмент міжнародного масштабування. Додатково Nestlé посилює свою конкурентну позицію через інтеграцію споживчих інсайтів, інновацій і маркетингу, а також через модернізацію операційної моделі для підвищення швидкості й якості ухвалення рішень [42; 44].

Окремо слід виділити ESG-орієнтацію та репутаційний капітал Nestlé. Компанія послідовно використовує модель Creating Shared Value, поєднуючи економічні результати з цілями сталого розвитку, відповідального постачання, кліматичної трансформації та соціального впливу [45]. Для міжнародного бізнесу це має практичне значення, оскільки посилює довіру споживачів, партнерів та інвесторів, а також знижує репутаційні ризики в різних країнах присутності. У сукупності брендовий портфель, маркетингові інвестиції, цифрова присутність, інноваційна активність і ESG-підхід створюють для Nestlé той нефінансовий фундамент, який підтримує її конкурентні позиції навіть у періоди тиску на прибутковість. Саме тому міжнародна конкурентоспроможність компанії ґрунтується не лише на розмірах бізнесу, а

й на здатності системно поєднувати комерційні, цифрові та репутаційні переваги [42; 44; 45].

Отже, результати аналізу свідчать, що «Nestlé» посідає стійкі позиції серед провідних міжнародних компаній харчової промисловості та FMCG-сектору, поєднуючи значний масштаб діяльності, широку географію присутності та диверсифікований портфель бізнес-напрямів. Основу міжнародного бізнесу компанії формують сегменти coffee, petcare, nutrition та food & snacks, які забезпечують найбільшу частку продажів і визначають стратегічні пріоритети розвитку. Встановлено, що найбільш сильні конкурентні позиції «Nestlé» має у кавовому бізнесі, сегменті товарів для домашніх тварин, а також у кондитерському напрямі, де компанія спирається на сильні глобальні бренди, інноваційну активність, маркетингову підтримку та розвиток цифрових каналів збуту. Водночас міжнародна діяльність компанії характеризується нерівномірністю результатів за окремими сегментами й регіонами, що зумовлює необхідність детальнішого дослідження особливостей її функціонування на національних ринках. Саме тому наступним етапом є аналіз динаміки розвитку діяльності «Nestlé» на ринку України.

2.2 Динаміка розвитку діяльності компанії «Nestlé» на ринку України

Розвиток діяльності «Nestlé» в Україні має послідовний і поетапний характер. Компанія вийшла на український ринок у 1994 р. через відкриття представництва в Києві, яке спочатку виконувало переважно імпортно-дистрибуційну функцію та просувало бренди NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts і Friskies [51]. Наступний етап пов'язаний із переходом до виробничої моделі: у 1998 р. Nestlé придбала контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч», що стало початком локального виробництва в Україні [51]. У 2003 р. було створено ТОВ «Нестле Україна», а також придбано 100% акцій

«Волиньхолдингу» (ТМ «Торчин»), що посилило позиції компанії у сегменті кулінарної продукції [51]. У 2010 р. Nestlé розширила портфель за рахунок придбання ТОВ «Техноком» під ТМ «Мівіна», а у 2012 р. у Львові було створено NBS Europe, який забезпечує сервісну підтримку підрозділів компанії у більш ніж 40 країнах [51; 63]. Розвиток Nestlé в Україні відбувався не через одноразовий вихід на ринок, а через послідовне нарощування активів і функцій. Якщо в 1990-х роках компанія діяла переважно як продавець міжнародних брендів, то надалі вона сформувала локальну виробничу базу, інтегрувала національні бренди, створила сервісний центр міжнародного значення та перейшла до моделі регіонального виробничого хабу. Це свідчить, що український ринок для Nestlé має не допоміжне, а стратегічне значення (Додаток В).

Сучасна присутність «Nestlé» в Україні характеризується поєднанням кількох функцій: виробничої, дистрибуційної, сервісної, інвестиційної та експортної. Компанія працює в Україні у таких основних напрямках, як кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, продукти швидкого приготування, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки й корми для домашніх тварин [51; 52]. До ключових брендів належать NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, KitKat, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» і «Мівіна» [51]. Станом на 2024–2025 рр. компанія розвивала в Україні три фабрики, сервісний центр у Львові, дистрибуційний центр на Волині та новий виробничий майданчик у Смолигові [52; 63]. Важливо, що український підрозділ Nestlé вже виконує функцію не лише внутрішнього забезпечення ринку, а й міжнародного постачання, оскільки продукція експортується до десятків країн, а нові виробничі потужності орієнтовані переважно на зовнішні ринки [63].

Сучасна модель діяльності Nestlé в Україні є значно ширшою за класичну модель локального FMCG-виробника. По-перше, компанія має диверсифікований продуктовий портфель і працює одразу в кількох великих категоріях. По-друге, український підрозділ виконує сервісну функцію для міжнародної мережі Nestlé через NBS Europe. По-третє, у 2024–2025 рр.

суттєво зросло значення України як експортної платформи, що підтверджується постачаннями до 28 країн і орієнтацією нового виробництва у Смолигові на зовнішні ринки. Окремо варто відзначити соціальний вимір діяльності компанії, адже в умовах війни Nestlé підтримувала населення та власних працівників у масштабах, що виходять за межі стандартної корпоративної відповідальності (Додаток В).

Розвиток діяльності «Nestlé» в Україні має послідовний характер і відображає перехід компанії від імпортно-дистрибуційної моделі до комплексної виробничо-сервісної та експортно орієнтованої присутності. Компанія розпочала діяльність на українському ринку у 1994 р. з відкриття представництва в Києві, яке забезпечувало просування міжнародних брендів Nestlé. Наступним стратегічним етапом стало входження у локальне виробництво через придбання фабрики «Світоч» у 1998 р. У 2003 р. було створено ТОВ «Нестле Україна» та придбано «Волиньхолдинг», що посилює позиції компанії у кулінарному сегменті. У 2010 р. відбулося подальше розширення портфеля за рахунок придбання «Технокому» з брендом «Мівіна». У 2012 р. у Львові було створено сервісний центр NBS Europe, що засвідчило зростання ролі України не лише як ринку збуту, а й як функціонального елемента міжнародної інфраструктури Nestlé [51; 52; 56]. У 2023–2025 рр. розвиток компанії перейшов у нову фазу, пов'язану з інвестиціями у Волинський виробничий хаб і посиленням експортної функції [60; 63].

Чистий дохід від реалізації зріс з 12 164 298 тис. грн у 2022 р. до 14 945 191 тис. грн у 2024 р., тобто на 22,9%. Це свідчить про розширення комерційної діяльності компанії та збереження її ринкової ваги навіть у несприятливих умовах. Ще більш показовим є зростання активів з 4 690 002 тис. грн до 7 027 309 тис. грн, або на 49,8%, що вказує на зміцнення ресурсної бази компанії. Найшвидше зросли основні засоби – у 3,6 раза, з 397 954 тис. грн до 1 422 940 тис. грн, що прямо відображає інвестиційний характер розвитку українського підрозділу Nestlé у 2022–2024 рр. (Додаток В).

Важливою тенденцією є також збільшення запасів і грошових коштів. Запаси зросли з 1 054 349 тис. грн до 1 390 825 тис. грн, а кошти та їх еквіваленти – з 604 669 тис. грн до 1 077 455 тис. грн. Це свідчить про розширення операційної діяльності та більший масштаб обороту. Позитивним зрушенням є зміна власного капіталу: якщо у 2022 і 2023 рр. він був від’ємним, то у 2024 р. став додатним і досяг 609 310 тис. грн. Одночасно поточні зобов’язання після пікового значення у 2023 р. зменшилися до 5 914 096 тис. грн у 2024 р., що може свідчити про певне покращення короткострокової фінансової стійкості. Разом із тим компанія не вийшла на чистий прибуток: у 2022 р. збиток становив 1 545 157 тис. грн, у 2023 р. – 821 082 тис. грн, а у 2024 р. – 1 056 318 тис. грн. У 2023 р. фінансовий результат покращився, але у 2024 р. знову погіршився. Це означає, що зростання доходів і активів не супроводжувалося повною стабілізацією прибутковості. Причиною цього могли бути високі витрати на адаптацію бізнесу, безпеку, логістику, валютні ризики та інвестиційну активність.

Поглиблений аналіз фінансового стану ТОВ «Нестле Україна» у 2022–2024 рр. показує, що розвиток компанії супроводжувався не лише зростанням масштабу діяльності, а й суттєвими структурними змінами у складі активів, капіталу та зобов’язань. Найпомітнішою тенденцією стало збільшення загальної вартості активів з 4 690 002 тис. грн у 2022 р. до 7 027 309 тис. грн у 2024 р., тобто на 49,8%. Водночас основні засоби зросли з 397 954 тис. грн до 1 422 940 тис. грн, або у 3,6 раза, що свідчить про інтенсивне оновлення виробничої бази та посилення капіталоємності бізнесу. Частка основних засобів у структурі активів зросла з 8,5% у 2022 р. до 20,3% у 2024 р., тоді як частка запасів скоротилася з 22,5% до 19,8%. Це означає, що компанія переходила від моделі, де значну роль відігравали оборотні активи, до моделі з більшою питомою вагою виробничої інфраструктури. Позитивною зміною є також перехід від від’ємного власного капіталу до додатного: у 2024 р. він становив 609 310 тис. грн проти -5 000 390 тис. грн у 2022 р. Одночасно частка поточних зобов’язань у структурі пасивів знизилася зі 167,4% активів у 2022

р. до 84,2% у 2024 р., що свідчить про зменшення короткострокового боргового навантаження та поступове поліпшення фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.2 – Структурні зміни у фінансовому стані ТОВ «Нестле Україна» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2022, %	Аналітичний коментар
Усього активів, тис. грн	4 690 002	6 416 816	7 027 309	149,8	Значне розширення ресурсної бази компанії
Основні засоби, тис. грн	397 954	1 384 574	1 422 940	357,6	Активне зростання виробничої складової бізнесу
Частка основних засобів в активах, %	8,5	21,6	20,3	+11,8 в.п.	Посилення капіталоемності діяльності
Запаси, тис. грн	1 054 349	1 403 165	1 390 825	131,9	Розширення операційної діяльності
Частка запасів в активах, %	22,5	21,9	19,8	-2,7 в.п.	Відносне зниження ролі запасів у структурі активів
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	604 669	1 248 450	1 077 455	178,2	Зростання ліквідності порівняно з 2022 р.
Власний капітал, тис. грн	-5 000 390	-4 219 269	609 310	-	Перехід до додатного капіталу у 2024 р.
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1 839 595	395 552	503 903	27,4	Різне скорочення довгострокового боргового навантаження
Поточні зобов'язання, тис. грн	7 850 797	10 240 533	5 914 096	75,3	Після піку 2023 р. зобов'язання суттєво знизилися
Частка поточних зобов'язань в активах, %	167,4	159,6	84,2	-83,2 в.п.	Покращення короткострокової фінансової стійкості

Джерело: складено на основі: [53; 54; 55].

Структурні зміни, відображені в табл. 2.2, показують, що розвиток Nestlé в Україні у 2022–2024 рр. був інвестиційно орієнтованим. Компанія не лише

підтримувала операційну діяльність, а й нарощувала матеріальну базу, що створює передумови для довгострокового зміцнення ринкових позицій. Найважливішим результатом є не просто зростання активів, а зміна їх якості: виробничі активи почали відігравати суттєво більшу роль, ніж на початку аналізованого періоду. Поліпшення структури капіталу та зменшення короткострокового боргового навантаження у 2024 р. також свідчать про певне підвищення економічної стійкості компанії.

Виробничий розвиток Nestlé в Україні у 2022–2025 рр. мав чітко виражений інвестиційний характер. Уже у грудні 2022 р. компанія оголосила про інвестицію 40 млн швейцарських франків у новий виробничий майданчик у Волинській області [57]. У 2023 р. розпочалося будівництво фабрики у Смолигові, яке стало одним із найбільших індустріальних проєктів Nestlé в Україні під час війни [60]. У 2024 р. компанія інвестувала у три свої фабрики в Україні понад 900 млн грн, спрямувавши кошти на безпеку працівників, автоматизацію, цифровізацію, навчання персоналу, інфраструктуру та технології зменшення вуглецевого сліду [62]. У 2025 р. компанія повідомила про виконання інвестиційного плану в обсязі 9,5 млрд грн, а також про намір довести загальний обсяг інвестицій у новий виробничий майданчик у Смолигові до 70 млн євро до кінця 2027 р. [61]. Це означає, що Nestlé не лише зберігала діяльність в Україні, а й розглядала український ринок як платформу для подальшого розширення виробництва.

Виробничий розвиток Nestlé в Україні не обмежувався підтриманням уже наявних активів. Компанія системно модернізувала діючі потужності й паралельно створювала нову фабрику експортного типу. Особливе значення має Смолигівський проєкт, оскільки він поєднує виробниче розширення з новою роллю України у європейській стратегії Nestlé. Це вже не просто локальне виробництво для внутрішнього ринку, а майданчик, орієнтований на зовнішні поставки та інтеграцію у ширші міжнародні ланцюги (Додаток В).

Посилення ролі України в міжнародній системі Nestlé найбільш наочно проявляється у динаміці експорту. У 2024 р. компанія, зберігаючи постачання

до 28 країн, збільшила експорт на 76% у фізичному обсязі та на 128% у гривневому еквіваленті порівняно з попереднім роком [62]. Нова фабрика у Смолигові ще більше підсилює цей вектор, адже 75% її продукції планується спрямовувати на експорт, насамперед до країн ЄС [63]. До кінця 2025 р. перша лінія мала забезпечити випуск 5000 тонн вермішелі швидкого приготування, а надалі виробництво планується розширювати за рахунок запуску нових ліній [63].

Таблиця 2.3 – Основні показники експортної діяльності Nestlé в Україні у 2024–2025 рр.

Показник	Значення	Період	Коментар
Зростання експорту у фізичному обсязі	+76%	2024 р.	Порівняно з попереднім роком
Зростання експорту у гривневому вираженні	+128%	2024 р.	Порівняно з попереднім роком
Кількість країн експорту	28	2024 р.	Географія міжнародних поставок з України
Частка продукції нової фабрики у Смолигові, що йтиме на експорт	75%	з 2025 р.	Орієнтація переважно на ринки ЄС
Плановий випуск першої лінії фабрики у Смолигові	5000 тонн	до кінця 2025 р.	Початковий етап виробництва
Проектна потужність фабрики у Смолигові	40 тис. тонн на рік	до 2027 р.	Потенціал подальшого нарощування експорту

Джерело: складено на основі: [52; 61; 62; 63].

Показники табл. 2.3 підтверджують, що експорт у 2024–2025 рр. став одним із головних драйверів розвитку Nestlé в Україні. Якщо раніше виробництво компанії в Україні було орієнтоване передусім на внутрішній ринок, то тепер відбувається поступова зміна функціонального призначення українських активів. Розвиток Волинського хабу означає, що Україна дедалі активніше інтегрується у міжнародну виробничу та збутову систему Nestlé, а її значення для регіональної стратегії компанії зростає.

Окремим виміром динаміки розвитку Nestlé в Україні стала адаптація компанії до умов повномасштабної війни. Попри складні обставини, компанія зберегла операційну присутність, зосередилася на безпеці працівників і одночасно реалізовувала масштабні гуманітарні програми. Nestlé повідомляла про підтримку 5500–5800 працівників та їхніх родин, а також про продуктову й фінансову допомогу українцям [57; 59]. Загальний обсяг гуманітарної допомоги оцінювався як 120 млн порцій їжі, або близько 390 млн грн [59]. Крім цього, компанія доставила в Україну понад 1000 тонн вермішелі, супів і пюре швидкого приготування, 130 тонн кави, понад 220 тонн готових сніданків, 80 тонн медичного харчування, понад 460 тонн дитячого харчування, 450 тонн кондитерських виробів, 180 тонн молочних продуктів і 400 тонн води [59]. Соціальна відповідальність Nestlé в Україні мала системний, а не епізодичний характер. Компанія не лише продовжувала операційну діяльність, а й фактично виконувала важливу гуманітарну функцію. Це має значення для аналізу динаміки розвитку, оскільки стійкість бізнес-моделі Nestlé в Україні проявлялася не лише у зростанні доходів чи інвестицій, а й у здатності підтримувати працівників, партнерів і суспільство в кризових умовах (Додаток В).

Отже, динаміка розвитку діяльності компанії «Nestlé» на ринку України у 2022–2025 рр. характеризувалася поєднанням суперечливих, але стратегічно важливих тенденцій. З одного боку, компанія функціонувала в умовах фінансової нестабільності, воєнних ризиків, логістичних ускладнень і високих витрат, що позначалося на її фінансових результатах. З іншого боку, «Nestlé» не лише зберегла присутність в Україні, а й суттєво зміцнила виробничу базу, наростила активи, реалізовувала масштабні інвестиційні проекти, модернізувала фабрики та посилила експортну орієнтацію. Важливим проявом стійкості компанії стала також її здатність адаптувати діяльність до умов війни, підтримувати працівників і забезпечувати масштабну гуманітарну допомогу. Це свідчить, що український ринок має для «Nestlé» не ситуативне, а

довгострокове стратегічне значення, що зумовлює необхідність подальшого аналізу особливостей її стратегії виходу на український ринок FMCG.

2.3 Особливості стратегії виходу компанії «Nestlé» на український ринок FMCG

Стратегія виходу «Nestlé» на український ринок FMCG не була одноетапною. Компанія реалізувала послідовну модель входу, у якій кожний наступний крок поглиблював рівень ринкової присутності. Початково Nestlé вийшла на український ринок у 1994 р. через відкриття представництва в Києві, тобто використала модель непрямого закріплення через імпорт і дистрибуцію міжнародних брендів [51]. На цьому етапі компанія просуvalа NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts і Friskies, перевіряючи місткість ринку, реакцію споживачів та перспективи масштабування [51]. Наступний етап розпочався у 1998 р. з придбання контрольного пакета акцій фабрики «Світоч», що означало перехід від простого імпорту до виробничої локалізації [51]. У 2003 р. компанія посилила присутність через створення ТОВ «Нестле Україна» та придбання «Волиньхолдингу», а у 2010 р. інтегрувала «Техноком» із брендом «Мівіна» [51; 52]. У 2023–2025 рр. стратегія вийшла на новий рівень: будівництво та запуск фабрики у Смолигові засвідчили перехід до моделі виробничо-експортного хабу [60; 63]. Nestlé не обирала одномоментну модель входу, наприклад лише імпорт або лише прямі інвестиції. Навпаки, компанія використала комбіновану послідовну стратегію, що знизило ризики та дозволило адаптуватися до українського FMCG-середовища поступово. Саме така еволюційна модель пояснює, чому Nestlé змогла не просто вийти на ринок, а й перетворитися на одного з найсильніших гравців у кількох категоріях (Додаток Г).

Наступною ключовою особливістю стратегії Nestlé стала ставка на придбання сильних локальних активів замість створення бізнесу з нуля. Це дало змогу компанії швидко отримати виробничі потужності, доступ до

усталених каналів збуту, впізнавані локальні бренди й довіру українського споживача. Придбання «Світоча» у 1998 р. дало Nestlé можливість закріпитися в кондитерському сегменті через бренд, який уже мав сильні позиції на ринку [51]. Придбання «Волиньхолдингу» у 2003 р. посилює присутність у сегменті соусів і кулінарії через бренд «Торчин», а купівля «Технокому» у 2010 р. відкрила для компанії сегмент продуктів швидкого приготування через бренд «Мівіна» [51; 52].

Таблиця 2.4 – Локальні активи Nestlé в Україні як інструмент реалізації стратегії входу на ринок FMCG

Підприємство	Рік входження до складу Nestlé	Основний бренд або сегмент	Яку ринкову позицію посилило	Стратегічний ефект
Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	1998	«Світоч», кондитерські вироби	Закріплення у кондитерському сегменті	Перехід до локального виробництва та доступ до сильного українського бренду
«Волиньхолдинг»	2003	«Торчин», холодні соуси, кулінарія	Посилення у кулінарному FMCG-сегменті	Швидке входження до масового сегмента повсякденного споживання
«Техноком»	2010	«Мівіна», продукти швидкого приготування	Вихід у сегмент instant food	Розширення портфеля та зміцнення позицій у доступному FMCG-сегменті

Джерело: складено на основі: [51; 52; 56].

Дані табл. 2.4 підтверджують, що Nestlé використовувала в Україні модель входу через поглинання локальних активів як ключовий інструмент закріплення. Важливо, що ці придбання не були випадковими: кожне з них відкривало компанії новий масовий сегмент FMCG-ринку. «Світоч»

забезпечив сильну позицію в кондитерських виробках, «Торчин» – у кулінарії, а «Мівіна» – у швидкому приготуванні. Стратегія Nestlé будувалася не на хаотичному розширенні, а на цілеспрямованому охопленні найважливіших категорій повсякденного попиту.

Особливістю стратегії Nestlé в Україні стало поєднання міжнародних і локальних брендів. Компанія не обмежилася просуванням лише глобальних марок, а сформувала змішану брендову архітектуру, у якій міжнародні бренди забезпечували глобальну якість і стандарти, а локальні – глибше вкорінення в українське споживче середовище. Саме така комбінація дозволила Nestlé водночас працювати в преміальніших і масових сегментах, у міжнародних і локальних категоріях, а також ефективніше адаптуватися до особливостей українського FMCG-ринку. З одного боку, компанія просувала NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, KitKat, Purina, Gerber, тобто бренди з уже сформованою міжнародною цінністю. З іншого боку, вона опиралася на «Світоч», «Торчин» і «Мівіну», які мають високу впізнаваність саме в Україні [51; 52]. Така модель дала змогу Nestlé не просто бути присутньою в різних категоріях, а й охоплювати різні типи споживчого попиту. Брендова стратегія Nestlé в Україні не була уніфікованою. Компанія використала гібридну модель, у якій глобальні бренди підтримували міжнародну конкурентоспроможність, а локальні бренди забезпечували адаптацію до українського ринку. Саме це поєднання стало важливою умовою довгострокового закріплення Nestlé на ринку FMCG, оскільки дало змогу охопити значно ширший ринковий простір, ніж це було б можливим у разі опори лише на одну групу брендів (Додаток Г).

Після входу на український ринок через представництво та подальшого закріплення через придбання локальних активів «Nestlé» перейшла до наступного стратегічного етапу – поглибленої локалізації виробництва. Це означало, що компанія почала розглядати Україну не лише як ринок збуту, а як базу для довгострокової операційної присутності. Придбання фабрики «Світоч», підприємства «Волиньхолдинг» і «Техноком» дозволило Nestlé охопити ключові FMCG-сегменти та спиратися не тільки на дистрибуцію, а й

на локальний випуск продукції [51; 52]. Надалі ця модель була поглиблена через розвиток власної виробничої інфраструктури, модернізацію потужностей і розширення функцій українського підрозділу. У 2023 р. компанія розпочала будівництво нового виробничого майданчика у Смолигові на Волині, а в 2025 р. запустила першу виробничу лінію [60; 63]. Паралельно Nestlé заявила про намір збільшити інвестиції у цей проєкт до 70 млн євро до кінця 2027 р., що підтверджує довгостроковий характер її виробничої стратегії в Україні [61].

Наступною особливістю стратегії стала її трансформація від моделі, орієнтованої переважно на внутрішній ринок, до виробничо-експортної моделі. Якщо на початковому етапі український підрозділ Nestlé забезпечував передусім присутність брендів на національному ринку, то на сучасному етапі його функції стали значно ширшими. Завдяки інвестиціям у Волинський майданчик і модернізації наявних фабрик Україна поступово перетворюється на один із регіональних виробничих хабів компанії. У 2024 р. Nestlé інвестувала у три свої фабрики в Україні понад 900 млн грн, а експорт продукції збільшився на 76% у фізичному обсязі та на 128% у гривневому еквіваленті [62]. У 2025 р. компанія запустила нову фабрику у Смолигові, причому 75% її продукції орієнтовано на експорт до країн ЄС [63]. Стратегія Nestlé в Україні зазнала не кількісного, а якісного переформатування. Компанія вже не обмежується моделлю «виробництво для локального споживача», а інтегрує Україну у свою ширшу регіональну архітектуру. Особливо важливо, що ця трансформація відбувається через конкретні виробничі інвестиції, а не лише через зміну риторики чи управлінських підходів. Це означає, що український ринок для Nestlé став не лише точкою продажу, а й точкою створення вартості для інших ринків (Додаток Г).

Важливою особливістю стратегії Nestlé в Україні є її адаптивність. Компанія змінювала підходи до ведення бізнесу відповідно до зовнішніх умов, зокрема воєнних ризиків, трансформації споживчого попиту, потреби у посиленні безпеки, модернізації виробництва та перебудови логістики. Після

початку повномасштабної війни Nestlé не припинила діяльність в Україні, а зосередилася на безпеці працівників, підтримці операцій там, де це можливо, та безперервності постачання продукції [57]. У 2024 р. інвестиції компанії були спрямовані не лише на розширення виробництва, а й на автоматизацію, цифровізацію, розвиток працівників, інфраструктуру та рішення для безпеки [62]. Паралельно Nestlé реалізувала масштабну гуманітарну програму, передавши допомогу, еквівалентну 120 млн порцій їжі, або близько 390 млн грн [59].

Таблиця 2.5 – Основні прояви адаптації стратегії Nestlé до умов українського FMCG-ринку

Виклик ринку	Реакція компанії	Практичний результат	Стратегічне значення
Повномасштабна війна та загрози безпеці	Фокус на захисті працівників і продовженні операцій там, де це можливо	Збереження присутності компанії на ринку	Підтвердження довгострокової прихильності до України
Логістичні та операційні ускладнення	Перебудова постачання, розвиток локальної виробничої бази	Підтримання виробництва і постачання продукції	Зменшення залежності від зовнішніх обмежень
Зміна споживчого попиту й ринкових умов	Перепланування портфеля та коригування промоактивностей	Підтримка обсягів продажів і ринкових позицій	Підвищення відповідності портфеля реальному попиту
Потреба в ефективнішому виробництві	Інвестиції в автоматизацію, цифровізацію, навчання працівників	Зростання ефективності виробництва та експорту	Посилення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі
Соціальна криза та гуманітарні потреби	Масштабна продуктова допомога населенню та працівникам	120 млн порцій їжі, 390 млн грн допомоги	Формування репутаційної стійкості та соціальної легітимності бізнесу

Джерело: складено на основі: [57; 58; 59; 62].

Таблиця 2.5 підтверджує, що адаптація Nestlé до українського FMCG-ринку не зводилася лише до фінансових або виробничих рішень. Компанія

одночасно змінювала комерційну, операційну, інвестиційну та соціальну складові своєї стратегії. Саме тому її присутність в Україні в умовах війни не лише збереглася, а й набула нової якості: Nestlé поєднала ринкову стійкість із гуманітарною відповідальністю, а виробничу локалізацію – з експортною орієнтацією. Це дозволяє стверджувати, що головною рисою стратегії компанії на українському ринку FMCG є не просто масштабність, а здатність до поетапної трансформації відповідно до змін середовища.

Отже, стратегія виходу компанії «Nestlé» на український ринок FMCG мала багатоступеневий, комбінований та адаптивний характер. Її реалізація розпочалася з відкриття представництва і просування міжнародних брендів, після чого компанія перейшла до поглиблення присутності через придбання сильних локальних активів, зокрема «Світоча», «Волиньхолдингу» та «Технокому». Важливою особливістю стратегії стало поєднання глобальних і локальних брендів, що дозволило «Nestlé» охопити ширший споживчий попит і закріпитися в ключових сегментах українського FMCG-ринку. Подальший розвиток стратегії супроводжувався локалізацією виробництва, розширенням інвестиційної діяльності та поступовою трансформацією українського підрозділу у виробничо-експортний хаб. Водночас компанія продемонструвала високу адаптивність до воєнних умов, поєднавши ринкову присутність, виробничий розвиток, експортну орієнтацію та соціальну відповідальність. Це підтверджує, що стратегія «Nestlé» в Україні була довгостроковою, гнучкою та стратегічно виваженою.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 проаналізовано міжнародну діяльність і конкурентні позиції компанії Nestlé, досліджено динаміку розвитку її діяльності на ринку України та визначено особливості стратегії виходу компанії на український ринок FMCG. Це дало змогу перейти від теоретичних положень до практичного аналізу функціонування конкретної транснаціональної компанії в українських

умовах. Встановлено, що Nestlé є однією з провідних міжнародних компаній у сфері виробництва продуктів харчування та товарів повсякденного попиту, а її конкурентні переваги формуються завдяки сильному брендовому портфелю, широкій географії діяльності, масштабам операцій, інноваційності та гнучкому управлінню бізнесом. З'ясовано, що діяльність компанії в Україні має послідовний і довгостроковий характер: від представництва та імпорту продукції вона перейшла до локалізації виробництва, придбання сильних українських активів, розширення інвестиційної присутності та формування виробничо-експортної моделі. Найсуттєвішими результатами розділу є встановлення багатоступеневого й адаптивного характеру стратегії виходу Nestlé на український ринок, а також виявлення трансформації ролі українського підрозділу від локального ринку збуту до важливого елемента міжнародної системи компанії.

Отримані результати дають підстави зробити висновок, що успішність Nestlé в Україні забезпечується поєднанням послідовної стратегії входу, локалізації виробництва, інвестиційної активності та адаптації до специфіки українського FMCG-ринку. Результати розділу створюють основу для переходу до розділу 3, у якому буде досліджено стратегічні напрями діяльності компанії Nestlé в Україні.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NESTLÉ» В УКРАЇНІ

3.1 Вплив макроекономічних умов на діяльність «Nestlé» в Україні

Діяльність «Nestlé» в Україні у 2024–2025 рр. здійснювалася в умовах складного й суперечливого макроекономічного середовища. З одного боку, українська економіка зберігала позитивну динаміку відновлення, яку підтримували внутрішній попит, державні видатки, інвестиції та міжнародне фінансування. З іншого боку, темпи зростання поступово сповільнювалися, інфляційний тиск залишався високим, а воєнні ризики, дефіцит робочої сили, енергетичні обмеження та зовнішні дисбаланси формували підвищену невизначеність для бізнесу. За оцінками МВФ, у 2024 р. реальний ВВП України зріс на 2,9%, а у 2025 р. прогнозувався в межах 2–3%; водночас НБУ протягом 2025 р. послідовно знижував прогноз економічного зростання з 3,1% у квітні до 2,1% у липні та 1,9% у жовтні. Підсумковий коментар НБУ щодо фактичної зміни реального ВВП за 2025 р. зафіксував зростання лише на 1,8%, що свідчить про помітне уповільнення економічного відновлення порівняно з 2024 р.

Макроекономічне середовище для «Nestlé» в Україні не було кризовим у класичному сенсі падіння попиту, але залишалося нестабільним і витратним. Для FMCG-компанії особливо важливо, що попри уповільнення ВВП внутрішній попит залишався стійким. За коментарем НБУ, саме приватне споживання дало найбільший внесок у приріст ВВП у 2025 р. на рівні 4,7 в. п., а кінцеві споживчі витрати домогосподарств зросли на 7,5%. Це означає, що ринок товарів повсякденного попиту зберігав місткість навіть у складних воєнних умовах. Водночас для «Nestlé» така ситуація не усувала тиску з боку інфляції, логістики та виробничих витрат, а лише створювала підґрунтя для збереження обсягів продажів за умови гнучкої адаптації асортименту й цінової політики (Додаток Д).

Одним із ключових макроекономічних чинників впливу на діяльність «Nestlé» було інфляційне середовище. У квітневому рапорті НБУ зазначалося, що інфляція у березні 2025 р. досягла 14,6% р/р, а на кінець року очікувалася на рівні 8,7%. У липні НБУ зафіксував інфляцію 14,3% у червні та переглянув прогноз до 9,7% на кінець року. У жовтні споживча інфляція вже сповільнилася до 11,9% у вересні, однак базова інфляція залишалася високою, на рівні 11,0%, а прогноз на кінець 2025 р. становив 9,2%. МВФ оцінював інфляцію на кінець 2025 р. у 9,0%, а середньорічну інфляцію – у 12,6%. Це означає, що для «Nestlé» 2025 р. проходив у середовищі тривалого інфляційного тиску, коли витрати на енергію, працю, сировину й логістику зростали швидше, ніж нормалізувалася споживча інфляція.

Таблиця 3.1 – Динаміка інфляційних процесів та їх вплив на діяльність «Nestlé» в Україні

Макроекономічний показник	Значення	Період	Потенційний вплив на діяльність компанії
Споживча інфляція	14,6% р/р	березень 2025 р.	Зростання собівартості та потреба в коригуванні цін
Споживча інфляція	14,3% р/р	червень 2025 р.	Тривалий ціновий тиск на FMCG-ринок
Споживча інфляція	11,9% р/р	вересень 2025 р.	Часткове послаблення тиску, але збереження високої бази витрат
Базова інфляція	11,0% р/р	вересень 2025 р.	Стійке зростання витрат у переробці та послугах
Прогноз інфляції НБУ	8,7%	квітень 2025 р., на кінець року	Очікування поступової дезінфляції
Прогноз інфляції НБУ	9,7%	липень 2025 р., на кінець року	Погіршення очікувань через врожай, війну та курс
Прогноз інфляції НБУ	9,2%	жовтень 2025 р., на кінець року	Повільніше, ніж очікувалося, уповільнення інфляції
Прогноз інфляції МВФ	9,0% (EOP), 12,6% (avg)	2025 р.	Підтвердження високого інфляційного тла для бізнесу

Джерело: складено на основі: [64–66; 69].

Для «Nestlé» така динаміка означала подвійний ефект. З одного боку, інфляція розширювала номінальний оборот ринку. З іншого боку, вона підживляла маржинальність, оскільки компанія діяла у сегменті масового споживання, де можливості перекладання всіх витрат на кінцевого покупця обмежені ціновою чутливістю попиту. Особливо суттєвими були ті складові інфляції, на які НБУ прямо вказував як на джерела тиску: високі витрати бізнесу на працю та енергію, подорожчання продовольства, а також наслідки воєнних руйнувань і логістичних ускладнень. Для виробника харчових продуктів це означає зростання вартості виробництва, транспортування, пакування та утримання персоналу.

Попри інфляційний тиск, внутрішній попит і споживча активність залишалися ключовою опорою української економіки. МВФ оцінював зростання номінальної заробітної плати у 2025 р. на 17,4%, а реальної — на 4,2%; водночас у World Bank October Macro Poverty Outlook зазначалося, що зростання доходів було нерівномірним, а нерівність посилювалася, оскільки втрати доходів концентрувалися серед бідніших домогосподарств і вразливіших регіонів. Саме ця комбінація є принципово важливою для «Nestlé»: базовий попит на продукти харчування зберігається, але портфель компанії має враховувати високу чутливість споживачів до ціни та різну платоспроможність окремих груп населення.

Макрофінансові умови також мали істотне значення для діяльності «Nestlé». У 2025 р. НБУ зберігав жорстку монетарну політику, а World Bank October MPO фіксував облікову ставку на рівні 15,5%. Водночас міжнародні резерви залишалися значними: за оцінкою МВФ — 53,4 млрд дол. США на кінець 2025 р., тоді як World Bank зазначав 46,0 млрд дол. станом на 1 вересня 2025 р. Доступність зовнішнього фінансування залишалася критично важливою: МВФ наголошував, що своєчасна підтримка партнерів є незамінною для макроекономічної стабільності, а НБУ підкреслював роль міжнародної допомоги у підтриманні валютного ринку. Для «Nestlé» це має практичне значення, оскільки макрофінансова стабільність визначає валютні

ризика, інвестиційну передбачуваність та можливість реалізації довгострокових виробничих проєктів.

Таблиця 3.2 – Макрофінансові умови діяльності бізнесу в Україні у 2025 р.

Показник	Значення	Джерело оцінки	Вплив на діяльність «Nestlé»
Облікова ставка НБУ	15,5%	World Bank, October 2025	Дорожче фінансування, вищі вимоги до ефективності інвестицій
Міжнародні резерви	53,4 млрд дол. США	IMF, 2025	Підтримка валютної стабільності та розрахунків
Міжнародні резерви	46,0 млрд дол. США	World Bank, 1 вересня 2025 р.	Показник зовнішньої стійкості впродовж року
Дефіцит поточного рахунку	-16,5% ВВП	IMF, 2025	Посилення зовнішніх ризиків і вразливості
Дефіцит поточного рахунку	19,1 млрд дол. США	World Bank, I півріччя 2025 р.	Тиск на зовнішню рівновагу та імпортозалежні ланцюги
Державний борг	108,6% ВВП	IMF, 2025	Зростання макрофіскальних ризиків
Зовнішнє фінансування програми	153 млрд дол. США	IMF, baseline scenario	Підтримка макростабільності, важлива для інвестиційного клімату
Прогноз реального ВВП	1,8–2,0%	НБУ / World Bank	Помірне зростання без швидкого розширення ринку

Джерело: складено на основі: [64–67; 69; 70].

Специфіку українського макросередовища визначали також воєнні ризики, дефіцит робочої сили та енергетичні обмеження. НБУ у всіх трьох інфляційних рапортах підкреслював, що війна, пошкодження енергетичної та газовидобувної інфраструктури, нестача працівників і слабші врожаї стримують економічну активність. МВФ також пов'язував слабші темпи зростання з напруженістю на ринку праці та руйнуванням енергетичної інфраструктури, а у коментарі НБУ щодо ВВП за 2025 р. серед ключових негативних факторів названо падіння сільського господарства на 6,2%, добувної промисловості на 10,6%, а також дефіцит електроенергії наприкінці року. Для «Nestlé» це означає ризики зростання операційних витрат, потребу

в інвестиціях у безпеку та енергоефективність, складнішу кадрову політику та необхідність підтримувати високу гнучкість виробничих і логістичних рішень.

Таблиця 3.3 – Ключові макроекономічні та воєнно-структурні ризики для діяльності «Nestlé» в Україні

Чинник	Прояв у макроекономіці України	Потенційний вплив на компанію	Реакція бізнесу
Воєнні ризики	Руйнування інфраструктури, висока невизначеність	Перебої у виробництві, логістиці та інвестиціях	Потреба в підвищенні стійкості операцій
Дефіцит робочої сили	Тривалий кадровий брак, тиск на зарплати	Зростання витрат на персонал, складність найму	Автоматизація, навчання, утримання кадрів
Енергетичні обмеження	Дефіцит електроенергії, пошкодження енергооб'єктів	Ризики простоїв і зростання собівартості	Інвестиції в безперервність роботи та енергоефективність
Висока інфляція	14,6% у березні, 11,9% у вересні 2025 р.	Тиск на ціноутворення та маржу	Гнучке управління цінами й портфелем
Зовнішні дисбаланси	Дефіцит поточного рахунку, зростання імпорту	Вразливість імпортних компонентів і валютні ризики	Посилення локалізації та контроль валютних ризиків

Джерело: складено на основі: [64–67; 69; 70].

Отже, діяльність «Nestlé» в Україні формується під впливом складного поєднання макроекономічних чинників, які одночасно створюють і можливості, і обмеження для розвитку компанії. Позитивний вплив забезпечують збереження внутрішнього попиту, зростання споживчих витрат, інвестиційна активність, міжнародна фінансова підтримка та відносна макрофінансова стабільність. Саме ці умови дозволяють підтримувати місткість FMCG-ринку, зберігати виробничу активність і реалізовувати інвестиційні проекти. Водночас на діяльність «Nestlé» суттєво тиснуть висока інфляція, зростання витрат на енергію, працю й логістику, дефіцит робочої сили, енергетичні обмеження, зовнішні дисбаланси та воєнні ризики. У сукупності це означає, що компанія змушена поєднувати збереження ринкової

присутності з постійною адаптацією цінової, виробничої, інвестиційної та кадрової політики. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз трансформації стратегічних пріоритетів «Nestlé» на українському ринку.

3.2 Трансформація стратегічних пріоритетів компанії на українському ринку

Трансформація стратегічних пріоритетів «Nestlé» в Україні стала наслідком одночасного впливу кількох чинників: повномасштабної війни, зміни макроекономічних умов, перебудови споживчого попиту, зростання виробничих і логістичних ризиків, а також загальної еволюції глобальної стратегії групи Nestlé. Якщо на попередніх етапах розвитку в Україні компанія концентрувалася насамперед на зміцненні ринкової присутності, портфельному розширенні та локалізації виробництва, то після 2022 р. стратегічні акценти змістилися у бік операційної стійкості, безперервності бізнесу, інвестицій у безпеку, модернізації виробництва, експортної переорієнтації та соціальної відповідальності [44; 51; 52; 57]. Така трансформація була зумовлена не лише воєнними умовами, а й зміною самого економічного середовища. За оцінкою НБУ, у 2025 р. реальний ВВП України зріс лише на 1,8%, тоді як економічне відновлення сповільнилося на тлі збереження воєнних ризиків, дефіциту кадрів, енергетичних обмежень і зовнішніх дисбалансів [64; 67; 70]. У цих умовах «Nestlé» не скоротила присутність на українському ринку, а, навпаки, переглянула свої стратегічні пріоритети відповідно до нових викликів, що свідчить про довгострокову прихильність компанії до України.

Після 2022 р. одним із ключових пріоритетів «Nestlé» в Україні стало не просто збереження ринкової присутності, а забезпечення операційної стійкості. Йдеться про зміщення акценту з класичної ринкової експансії на здатність компанії безперервно працювати в умовах війни, підтримувати виробництво, ланцюги постачання, персонал і доступність базових товарів для

споживачів. У матеріалах компанії прямо підкреслюється, що серед головних завдань були безпека працівників і їхніх родин, підтримання операцій там, де це можливо, а також забезпечення продовольчої допомоги населенню [57; 58; 59]. Водночас навіть у таких умовах компанія не обмежилася оборонною моделлю поведінки, а поєднала збереження присутності з інвестиціями у виробництво, автоматизацію та розвиток інфраструктури [62].

Таблиця 3.4 – Зміна стратегічних пріоритетів Nestlé в Україні: від базової присутності до операційної стійкості

Стратегічний аспект	Попередній пріоритет	Новий пріоритет	Прояв у діяльності компанії
Ринкова присутність	Утримання позицій у FMCG-сегментах	Забезпечення безперервності операцій	Збереження діяльності в Україні попри воєнні ризики
Персонал	Підтримка штатної роботи	Безпека працівників і їхніх родин	Фокус на захисній інфраструктурі, добробуті, підтримці персоналу
Постачання і ринок	Регулярне забезпечення попиту	Стійкість ланцюгів постачання та виробництва	Продовження операцій і поставок там, де це можливо
Корпоративна роль	Комерційна присутність	Поєднання бізнесу та гуманітарної функції	120 млн порцій їжі, близько 390 млн грн допомоги
Операційна модель	Робота в стандартних умовах	Адаптація до воєнної нестабільності	Інвестиції у безпеку, автоматизацію та стабільність виробництва

Джерело: складено на основі: [57; 58; 59; 62].

Дані табл. 3.4 показують, що зміна стратегічних пріоритетів відбулася не лише на рівні окремих управлінських рішень, а на рівні самої логіки функціонування бізнесу. Для «Nestlé» операційна стійкість стала новою стратегічною категорією, яка об'єднала кадрову безпеку, виробничу стабільність, підтримання попиту та соціальну легітимність бізнесу. Саме ця трансформація дозволила компанії перейти від моделі пасивного утримання активів до моделі активної адаптації до воєнного середовища.

Другим важливим напрямом трансформації стало посилення ролі локального виробництва та інвестиційної діяльності. Якщо раніше локалізація виробництва була інструментом закріплення на ринку, то в нових умовах вона стала одним із центральних стратегічних пріоритетів. У 2024 р. компанія інвестувала у три свої фабрики в Україні понад 900 млн грн, спрямувавши кошти на автоматизацію, цифровізацію виробничих ліній, безпеку працівників, навчання, інфраструктуру та технологічні рішення для зменшення вуглецевого сліду [62]. Паралельно відбувалося формування нової виробничої конфігурації: у 2023 р. розпочато будівництво фабрики у Смолигові, а у 2025 р. запущено першу виробничу лінію [60; 63]. Додатково компанія оголосила про намір збільшити обсяг інвестицій у цей майданчик до 70 млн євро до кінця 2027 р. [61]. Це означає, що виробнича локалізація в Україні перестала бути лише частиною локального ринку й перетворилася на стратегічний напрям довгострокового розвитку компанії.

Таблиця 3.5 – Трансформація виробничо-інвестиційних пріоритетів Nestlé в Україні

Напрямок трансформації	Конкретні дії компанії	Кількісні показники	Стратегічне значення
Модернізація наявних виробництв	Оновлення трьох фабрик в Україні	понад 900 млн грн інвестицій у 2024 р.	Підвищення ефективності та стійкості виробництва
Автоматизація та цифровізація	Інвестиції у виробничі лінії, цифрові процеси, навчання персоналу	реалізовано у 2024 р. на діючих фабриках	Зниження операційних ризиків і зміцнення продуктивності
Розширення виробничої бази	Будівництво фабрики у Смолигові	40 млн шв. франків / близько 45–50 млн дол. США	Формування нового виробничого центру
Довгострокове інвестування	Розширення інвестицій у Волинський майданчик	до 70 млн євро до кінця 2027 р.	Підтвердження довгострокової стратегії в Україні
Капіталізація активів	Зростання основних засобів компанії	1 422 940 тис. грн у 2024 р.	Відображення інвестиційної активності у фінансовій структурі

Джерело: складено на основі: [55; 60; 61; 62; 63].

Таблиця 3.5 підтверджує, що виробничо-інвестиційний пріоритет «Nestlé» в Україні змінився якісно. Компанія не лише підтримує поточні потужності, а й системно нарощує свою виробничу базу. Це означає перехід від моделі утримання наявних активів до моделі розширення промислової присутності. Важливо й те, що нові інвестиції спрямовуються не тільки на збільшення обсягів, а й на підвищення технологічного рівня, стійкості та енергоефективності виробництва.

Наступним стратегічним пріоритетом стала переорієнтація українського підрозділу на експортну модель розвитку. Якщо раніше українські активи Nestlé відігравали переважно роль локальної виробничої бази для внутрішнього ринку, то нині вони все більше інтегруються у міжнародну виробничо-збутову систему компанії. У 2024 р. компанія, постачаючи продукцію до 28 країн, збільшила експорт на 76% у фізичному обсязі та на 128% у гривневому еквіваленті [62]. Особливого значення набув Волинський майданчик: нова фабрика у Смолигові спеціалізується на виробництві вермішелі швидкого приготування під брендами Maggi та «Мівіна», а близько 75% її продукції орієнтовано на експорт, насамперед до країн ЄС [63]. Відтак експорт перестає бути додатковою функцією українського бізнесу і стає одним із його стратегічних пріоритетів. Експортна переорієнтація не є побічним результатом виробничого зростання. Це окремий стратегічний напрям, який змінює роль України в системі Nestlé. Український підрозділ поступово переходить від моделі обслуговування внутрішнього FMCG-ринку до моделі регіонального виробничого хабу з виразною зовнішньою орієнтацією (Додаток Д).

Трансформація стратегічних пріоритетів стосувалася також портфеля, операційної моделі та технологічних підходів. Компанія прямо зазначала, що у 2024 р. перепланувала своє портфоліо відповідно до споживчих трендів і скоригувала промоактивності під реальну ринкову ситуацію [62]. Паралельно глобальна стратегія Nestlé у 2025 р. ще більше сфокусувалася на пріоритетних категоріях, growth platforms, ефективності, маркетингу та інноваціях [44]. В

українському контексті це проявилось у посиленні автоматизації, цифровізації, розвитку персоналу, безпекових рішень і технологій зниження вуглецевого сліду [45; 62].

В умовах війни стратегічні пріоритети «Nestlé» в Україні вийшли за межі суто комерційної ефективності. Компанія поєднала економічні цілі з підтримкою працівників, гуманітарною допомогою, розвитком локальних громад і формуванням репутаційної стійкості. За наявними даними, загальний обсяг допомоги населенню сягнув 120 млн порцій їжі, або близько 390 млн грн [59]. Підтримка реалізовувалася не лише через передачу продукції, а й через розгалужену мережу партнерських організацій, підтримку працівників та розвиток безпечної інфраструктури [57; 58]. Така стратегія означає, що в українських умовах Nestlé почала поєднувати комерційну логіку з логікою соціальної стійкості, що є важливою рисою сучасної трансформації міжнародного бізнесу.

Отже, трансформація стратегічних пріоритетів компанії «Nestlé» на українському ринку засвідчила перехід від моделі звичайної ринкової присутності до моделі стійкого, локалізованого, інвестиційно активного та експортно орієнтованого розвитку. Компанія не обмежилася підтриманням уже досягнутих позицій, а змінила саму логіку своєї діяльності в Україні, посиливши увагу до операційної стійкості, безпеки працівників, модернізації виробництва, автоматизації, цифровізації та розширення експортної функції. Водночас трансформація пріоритетів відбувалася не ізольовано від суспільних потреб, а в поєднанні з масштабною гуманітарною допомогою, підтримкою локальних громад і розвитком соціально відповідальних практик. Саме така комбінація операційної ефективності, інвестиційної активності, технологічної адаптації та соціальної відповідальності свідчить про довгострокову прихильність «Nestlé» до українського ринку. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу перспектив розвитку компанії та напрямів зміцнення її позицій в Україні.

3.3 Перспективи розвитку та напрями зміцнення позицій «Nestlé» в Україні

«Nestlé» входить у наступний етап розвитку в Україні з уже сформованими конкурентними передумовами, які створюють реальну основу для подальшого зміцнення її позицій. Компанія має локалізовану виробничу базу, диверсифікований портфель міжнародних і локальних брендів, розгалужену присутність у ключових FMCG-сегментах, інвестиційний досвід, а також здатність адаптувати бізнес-модель до кризових умов [52]. За даними фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна», у 2024 р. чистий дохід від реалізації зріс до 14 945 191 тис. грн, активи досягли 7 027 309 тис. грн, а вартість основних засобів зросла до 1 422 940 тис. грн, що свідчить про суттєве зміцнення ресурсної та виробничої бази компанії [55]. Додатково компанія інвестувала у свої українські фабрики понад 900 млн грн у 2024 р., а новий виробничий майданчик на Волині став важливим індикатором довгострокової присутності Nestlé в Україні [62; 63]. Важливо й те, що глобальна стратегія групи Nestlé у 2025 р. була сфокусована на пріоритетних бізнесах, інноваціях, ефективності, маркетингу та інвестиціях у growth platforms, а отже український підрозділ розвивається не ізольовано, а в руслі загальної стратегічної логіки компанії [44].

Подальший розвиток компанії в Україні пов'язаний із кількома ключовими можливостями. По-перше, український ринок зберігає потенціал для попиту на товари повсякденного споживання. Навіть у складних воєнних умовах внутрішній попит залишався однією з головних опор економіки, а споживчі витрати домогосподарств продовжували зростати [64; 67; 70]. По-друге, Nestlé уже має виробничу та портфельну базу в тих категоріях, які є найбільш стійкими в умовах обмеженої купівельної спроможності, зокрема в сегментах кулінарії, продуктів швидкого приготування, кави та масового харчування [52]. По-третє, новий Волинський майданчик створює передумови для подальшої експортної інтеграції українського підрозділу в міжнародну систему Nestlé [61; 63]. По-четверте, у середньостроковій перспективі

потенціал післявоєнного відновлення, зростання інвестиційної активності, розвиток логістики та поступова нормалізація економічного середовища здатні посилити позиції міжнародних компаній, які вже мають локальну виробничу присутність. Для «Nestlé» це означає, що Україна може стати не лише ринком збуту, а й одним із важливих промислово-експортних центрів у регіоні.

Таблиця 3.6 – Основні можливості розвитку «Nestlé» в Україні у середньостроковій перспективі

Можливість	Її зміст	Потенційне значення для компанії
Збереження місткості FMCG-ринку	Стійкий внутрішній попит на товари повсякденного споживання	Підтримання стабільних обсягів реалізації
Розширення локального виробництва	Наявність діючих фабрик і нового майданчика на Волині	Поглиблення локалізації та зниження залежності від імпорту
Посилення експортної функції	Орієнтація нової фабрики на зовнішні ринки	Зростання ролі України в міжнародній системі Nestlé
Розвиток масових категорій	Сильні позиції у кулінарії, каві, швидкому приготуванні, кондитерських výroбах	Закріплення в категоріях стабільного попиту
Післявоєнне відновлення економіки	Потенційне пожвавлення інвестицій, логістики та споживання	Розширення ринку та нові точки зростання
Поглиблення інвестиційної присутності	План розширення інвестицій у Волинський майданчик до 70 млн євро	Формування довгострокового виробничого хабу

Джерело: складено на основі: [52; 61; 62; 63; 64; 67; 70].

Попри наявні можливості, подальший розвиток «Nestlé» в Україні відбуватиметься в умовах збереження значних ризиків і обмежень. Передусім це воєнні загрози, що впливають на безпеку виробничих об'єктів, логістичну інфраструктуру, кадрову стабільність і загальний інвестиційний клімат [64; 67; 69; 70]. Другим вагомим ризиком є енергетичні обмеження, які безпосередньо впливають на безперервність виробничих процесів і собівартість продукції. Третім обмеженням залишається дефіцит робочої сили, який зумовлює підвищення витрат на персонал та потребу в автоматизації. Окремо слід

відзначити інфляційний тиск, що зберігає високі витрати на енергію, працю, сировину та логістику, а також зовнішні дисбаланси, які підвищують валютні ризики й загальну невизначеність [64; 65; 67; 69].

Таблиця 3.7 – Ключові ризики для подальшого розвитку «Nestlé» в Україні

Ризик	Прояв	Потенційний вплив на компанію	Необхідна стратегічна реакція
Воєнні загрози	Руйнування інфраструктури, висока невизначеність	Перебої у виробництві, інвестиціях, постачанні	Посилення безпеки та стійкості операцій
Енергетичні ризики	Дефіцит електроенергії, атаки на енергооб'єкти	Зростання витрат, ризик простоїв	Підвищення енергоефективності, резервні рішення
Дефіцит робочої сили	Нестача кадрів, тиск на зарплати	Зростання операційних витрат, кадрові обмеження	Автоматизація, навчання, утримання персоналу
Інфляційний тиск	Подорожчання праці, енергії, сировини, логістики	Тиск на маржинальність і ціноутворення	Гнучке управління портфелем і витратами
Обмеження купівельної спроможності	Нерівномірність доходів і висока цінова чутливість	Ризик зменшення попиту в окремих сегментах	Адаптація портфеля та промоактивностей
Зовнішня нестабільність	Дефіцит поточного рахунку, валютні ризики, залежність від зовнішнього фінансування	Вразливість імпортих складових і інвестиційних рішень	Посилення локалізації та валютного контролю

Джерело: складено на основі: [64; 65; 67; 69; 70].

З огляду на виявлені можливості та ризики, зміцнення позицій «Nestlé» в Україні потребує чітко окреслених стратегічних напрямів. Першим із них є подальше розширення локального виробництва. Саме локалізація зменшує залежність від зовнішніх логістичних і валютних обмежень, підвищує стійкість ланцюгів постачання та створює основу для довгострокового закріплення на ринку. Другим напрямом є розвиток експортного потенціалу, оскільки українські активи компанії вже демонструють здатність виконувати функцію виробничо-експортного хабу [61; 62; 63]. Третім напрямом має стати

поглиблення автоматизації та цифровізації, що дозволить частково компенсувати кадровий дефіцит і знизити виробничі ризики. Четвертим напрямом є адаптація портфеля до змін споживчого попиту, передусім до цінової чутливості населення та підвищеного значення базових категорій FMCG. Окремого значення набувають підвищення енергоефективності, безпеки виробництва, розвиток брендової та маркетингової присутності, а також зміцнення кадрової стійкості через навчання й розвиток працівників.

Таблиця 3.8 – Напрями зміцнення позицій «Nestlé» в Україні

Напрямок	Конкретний зміст	Очікуваний ефект	Стратегічне значення
Розширення локального виробництва	Подальший розвиток діючих фабрик і Волинського майданчика	Зміцнення виробничої бази та зниження залежності від імпорту	Довгострокове закріплення на ринку
Розвиток експортного потенціалу	Нарощування поставок із України на зовнішні ринки	Зростання ролі українського підрозділу в системі Nestlé	Інтеграція у регіональні ланцюги створення вартості
Автоматизація і цифровізація	Інвестиції у сучасні технології та виробничі процеси	Підвищення продуктивності та зниження витрат	Підвищення стійкості в умовах дефіциту кадрів
Адаптація портфеля	Коригування асортименту під споживчі тренди та цінову чутливість	Збереження попиту й конкурентних позицій	Відповідність реальній структурі споживання
Енергоефективність і безпека	Інвестиції у безпечну інфраструктуру та енергоощадні рішення	Зниження ризику простоїв і витрат	Підвищення операційної стійкості
Маркетинг і брендовий розвиток	Підтримка сильних глобальних і локальних брендів	Посилення лояльності споживачів	Зміцнення ринкової присутності
Розвиток людського капіталу	Навчання, утримання персоналу, розвиток виробничих компетенцій	Зміцнення кадрової стійкості	Підтримка довгострокової ефективності бізнесу

Джерело: складено на основі: [44; 45; 52; 61; 62; 63].

Найбільш перспективною моделлю майбутнього розвитку «Nestlé» в Україні є поєднання трьох стратегічних векторів: локалізації, інноваційності та експорту. Локалізація дозволяє закріпити компанію на ринку та зменшити залежність від зовнішніх шоків. Інноваційність, що включає автоматизацію, цифровізацію, енергоефективність, гнучке управління портфелем і розвиток виробничих компетенцій, підвищує ефективність і адаптивність бізнесу. Експортна орієнтація, своєю чергою, розширює функціональну роль України у міжнародній системі Nestlé та відкриває нові джерела зростання [44; 52; 61; 62; 63]. Саме така комбінація здатна забезпечити компанії не лише утримання позицій на українському ринку, а й їх якісне зміцнення у середньостроковій перспективі. Тому перспективи розвитку «Nestlé» в Україні слід пов'язувати не з одним окремим фактором, а з комплексним поєднанням виробничої глибини, технологічної модернізації та зовнішньої інтеграції.

Отже, «Nestlé» має реальні перспективи подальшого розвитку в Україні, оскільки вже спирається на сформовану виробничу базу, диверсифікований брендовий портфель, значний досвід адаптації до кризових умов, інвестиційну активність і зростаючу експортну функцію. Наявність локальних потужностей, розширення виробництва на Волині та поступове посилення ролі України в міжнародній системі Nestlé створюють підґрунтя для зміцнення ринкових позицій компанії у середньостроковій перспективі. Водночас подальше зміцнення позицій «Nestlé» потребує не лише кількісного розширення діяльності, а й якісного вдосконалення її стратегічної моделі. Насамперед це стосується технологічної модернізації, поглиблення автоматизації та цифровізації, адаптації портфеля до змін споживчого попиту, підвищення енергоефективності, розвитку людського капіталу та підтримання соціально відповідального іміджу. Саме поєднання локалізації, інноваційності, експортної орієнтації та соціальної стійкості визначатиме здатність «Nestlé» не лише зберігати, а й посилювати свої позиції в Україні.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 досліджено стратегічні напрями діяльності компанії Nestlé в Україні, зокрема проаналізовано вплив макроекономічних умов на її функціонування, виявлено трансформацію стратегічних пріоритетів компанії та обґрунтовано перспективи розвитку і напрями зміцнення її позицій на українському ринку. Це дозволило оцінити не лише поточний стан діяльності компанії, а й можливості її подальшого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Встановлено, що діяльність Nestlé в Україні відбувається під впливом суперечливого поєднання чинників: з одного боку, її підтримують внутрішній попит, інвестиційна активність і збереження макрофінансової стабільності, а з іншого – інфляційний тиск, воєнні ризики, енергетичні обмеження, дефіцит робочої сили та зовнішні дисбаланси. З'ясовано, що внаслідок цих умов стратегічні пріоритети компанії змістилися від моделі звичайної ринкової присутності до моделі операційної стійкості, локалізації виробництва, інвестиційної активності, експортної орієнтації, технологічної модернізації та соціальної відповідальності. Найсуттєвішими результатами розділу є обґрунтування реальних перспектив подальшого розвитку Nestlé в Україні та визначення ключових напрямів зміцнення її позицій, серед яких розширення локального виробництва, розвиток експорту, автоматизація, цифровізація, адаптація портфеля до змін попиту, підвищення енергоефективності та розвиток людського капіталу.

Отримані результати дають підстави зробити висновок, що Nestlé має достатній ресурсний, виробничий та стратегічний потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій в Україні. Результати розділу завершують практичну частину дослідження та формують підсумкову основу для загальних висновків роботи.

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи було дослідження теоретичних і практичних засад стратегії виходу іноземних компаній на український ринок та обґрунтування перспектив зміцнення позицій компанії Nestlé в Україні. Реалізація поставленої мети та послідовне виконання визначених завдань дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що стратегічне планування виходу компаній на міжнародні ринки є складовою довгострокового розвитку підприємства та передбачає узгодження цілей міжнародної експансії з ресурсними можливостями, умовами зовнішнього середовища та очікуваними результатами діяльності. Доведено, що такий процес охоплює формування цілей інтернаціоналізації, вибір цільового ринку, визначення способу входу та адаптацію діяльності компанії до нових ринкових умов.

2. Визначено, що основними формами та моделями виходу міжнародних компаній на зарубіжні ринки є експорт, контрактні форми, коопераційні моделі та прямі іноземні інвестиції. Обґрунтовано, що вибір конкретної форми входу залежить від рівня ризику, потреби в контролі, ресурсного забезпечення компанії та специфіки цільового ринку.

3. Охарактеризовано методи аналізу міжнародного бізнес-середовища при виході на нові ринки та доведено, що вони є необхідною основою для стратегічно обґрунтованого рішення щодо міжнародної експансії. Встановлено, що до ключових інструментів належать відбір зарубіжних ринків, аналіз конкурентного середовища, оцінювання міждержавних дистанцій, кількісні методи порівняння ринків, а також правовий та інституційний аналіз.

4. Аналіз міжнародної діяльності та конкурентних позицій компанії Nestlé засвідчив, що вона є однією з провідних транснаціональних корпорацій у сфері виробництва продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Встановлено, що її конкурентні переваги формуються завдяки широкій

географії діяльності, сильному брендовому портфелю, масштабам операцій, інноваційності, маркетинговій підтримці та здатності гнучко реагувати на зміни глобального ринку.

5. Дослідження динаміки розвитку діяльності компанії Nestlé на ринку України показало, що її присутність еволюціонувала від представництва та дистрибуції імпортової продукції до виробничої, сервісної та експортної моделі. Виявлено, що компанія послідовно зміцнювала свої позиції через придбання локальних активів, розвиток виробничої бази, модернізацію потужностей, розширення інвестиційної діяльності та посилення експортної функції.

6. Встановлено, що стратегія виходу компанії Nestlé на український ринок FMCG мала багатоступеневий, комбінований і адаптивний характер. Доведено, що компанія поєднала представництво, імпорт, придбання сильних локальних активів, локалізацію виробництва та подальшу експортну переорієнтацію. Виявлено, що важливою рисою цієї стратегії стало поєднання глобальних і локальних брендів, що забезпечило компанії глибше вбудовування в український ринок.

7. Оцінено вплив макроекономічних умов на діяльність Nestlé в Україні та встановлено, що компанія функціонує під впливом суперечливого поєднання чинників. З одного боку, її діяльність підтримують внутрішній попит, інвестиційна активність і макрофінансова підтримка, а з іншого — інфляційний тиск, воєнні ризики, дефіцит робочої сили, енергетичні обмеження та зовнішні дисбаланси. Доведено, що саме ці умови визначають необхідність постійної адаптації виробничої, цінової, інвестиційної та кадрової політики компанії.

8. Дослідження трансформації стратегічних пріоритетів компанії на українському ринку показало, що Nestlé змістила акценти від моделі звичайної ринкової присутності до моделі операційної стійкості, поглибленої локалізації, інвестиційної активності, експортної орієнтації, технологічної модернізації та соціальної відповідальності. Встановлено, що така

трансформація була зумовлена як воєнними викликами, так і необхідністю довгострокового закріплення компанії на українському ринку.

9. Обґрунтовано, що компанія Nestlé має реальні перспективи подальшого розвитку в Україні завдяки сформованій виробничій базі, сильному брендовому портфелю, інвестиційній активності та зростаючому експортному потенціалу. Визначено, що найперспективнішими напрямками зміцнення її позицій є розширення локального виробництва, розвиток експорту, автоматизація й цифровізація виробничих процесів, адаптація портфеля до змін споживчого попиту, підвищення енергоефективності та розвиток людського капіталу.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що успішна стратегія виходу іноземної компанії на український ринок ґрунтується на поєднанні системного стратегічного планування, обґрунтованого вибору моделі входу, глибокого аналізу бізнес-середовища та здатності до адаптації в умовах нестабільності. На прикладі компанії Nestlé доведено, що довгостроковий успіх в Україні забезпечується не лише первинним вибором способу входу, а й подальшою трансформацією стратегічних пріоритетів відповідно до змін економічного середовища, споживчого попиту, виробничих умов і зовнішніх ризиків. Встановлено, що український ринок залишається для Nestlé стратегічно значущим, а перспективи подальшого розвитку компанії пов'язані з поглибленням локалізації, посиленням інвестиційної активності, зміцненням експортної функції та підтриманням високої операційної і соціальної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 19–24. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1675/1/Shynkarenko.pdf> (дата звернення: 17.03.2026).
2. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 222–228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_34. (дата звернення: 17.03.2026).
3. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 397 с.
4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / І. В. Амеліна, Т. Л. Попова, С. В. Владимиров. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 256 с.
5. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 45–50.
6. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 130–135.
7. Peng M. W., Meyer K. E. International Business. 4th ed. Cengage Learning EMEA, 2023. 624 p.
8. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R. International Business: The New Realities. 3rd ed. Pearson, 2013. 624 p.
9. Hollensen S., Bogdanovic A. Global Marketing. 9th ed. Pearson, 2025. 672 p.
10. Brouthers K. D., Chen L., Li S., Shaheer N. Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53, № 9. URL:

https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9030681/pdf/41267_2022_Article_521.pdf (дата звернення: 17.03.2026).

11. Wan C., Sousa C. M., Lengler J., Tan Q. Entry mode choice: a meta-analysis of antecedents and outcomes. *Management International Review*. 2023. Vol. 63, № 2. P. 193–246.

12. Francioni B., Martín O. M. International market, network, and opportunity selection: A systematic review of empirical research, integrative framework, and comprehensive research agenda. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, № 5. Art. 101174. DOI: 10.1016/j.intman.2024.101174.

13. Martín O. M., Chetty S., Bai W. Foreign market entry knowledge and international performance: The mediating role of international market selection and network capability. *Journal of World Business*. 2022. Vol. 57, № 2. Art. 101266. DOI: 10.1016/j.jwb.2021.101266.

14. da Silva F. M., Ogasavara M. H., Pereira R. Institutional distances and equity-based entry modes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2024. Vol. 74, № 3. P. 1723–1790.

15. Petersen B., Benito G. R. Making switches: Key strategic decisions when moving from a local, independent operator to a wholly owned subsidiary. *Thunderbird International Business Review*. 2024. Vol. 66, № 6. P. 643–653.

16. Ego P., Pidun U. Roles of Market Characteristics and Experience in Ventures' International Growth Mode Choice: A Conjoint Experiment. *Management International Review*. 2025. Vol. 65, № 2. P. 329–357. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-024-00566-0> (дата звернення: 17.03.2026).

17. Zhou Y., Gomes E., Vendrell-Herrero F. Optimizing International Market Selection: A Dynamic Approach Integrating Export and FDI Entry Modes. *Thunderbird International Business Review*. 2025. Vol. 67, № 6. P. 739–755. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.70007> (дата звернення: 17.03.2026).

18. Kalubandi S. C., Sharma D., Edacherian S., Karna A. Role of foreign market knowledge and home country institutions in international entrepreneurship-performance relationship: a meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*. 2025. P. 1–27. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-025-10076-8> (дата звернення: 17.03.2026).

19. Alinasab J., Hunt R. A. Real Options Reasoning and the Internationalization of Small Firms: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*. 2025. Vol. 65, № 5. P. 821–849.

20. Tao Y., Wang D., Holmgren J. Navigating Politically Unstable Environments: A Review of Multinationals' Internationalization Strategy Research. *Management International Review*. 2026. P. 1–34. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-025-00610-7> (дата звернення: 17.03.2026).

21. Лошенюк О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123–131.

22. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с.

23. Amankwah-Amoah J., Adomako S., Danquah J. K., Opoku R. A., Zahoor N. Foreign market knowledge, entry mode choice and SME international performance in an emerging market. *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28, № 4. Art. 100955. URL: [https://pure.strath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/135349021/Amankwah_Amoah et al JIM 2022 Foreign market knowledge entry mode choice and SMEs.pdf](https://pure.strath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/135349021/Amankwah_Amoah_et al JIM 2022 Foreign market knowledge entry mode choice and SMEs.pdf) (дата звернення: 17.03.2026).

24. Chopra R., Bhardwaj S., Baber H., Idris Sanusi O. Navigating global horizons: a review of export promotion and foreign market entry strategies for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2024. Vol. 39, № 12. P. 2774–2790.

25. Rosado-Serrano A., Navarro-García A. Alternative modes of entry in franchising. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. Art. 113599.
26. Shleha W., Vaillant Y., Vendrell-Herrero F. Entry mode diversity and closing commercial deals with international customers: the moderating role of advanced servitization. *International Business Review*. 2023. Vol. 32, № 1. Art. 102053.
27. Zhang W., He X., Wang T., Wang K. Institutional distance and the international market entry mode: A meta-analysis. *Journal of International Management*. 2023. Vol. 29, № 1. Art. 100990.
28. Bretas V. P., Galetti J. R., Alon I., Rocha T. V. Do stakeholders matter in entry mode decisions? An investigation of international franchise governance mode choice. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 178. Art. 114673. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114673.
29. Yang Y., Wu Y. The digital economy, entry mode strategies, and the profitability of foreign subsidiaries: A global view. *Economic Modelling*. 2023. Vol. 127. Art. 106480.
30. Asmussen C. G. *Encyclopedia of International Strategic Management*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Ltd, 2024. 430 p.
31. Pitso T., Makka A. M. Foreign Market Entry Modes of South African Firms. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*. 2025. Vol. 21, № 6. P. 169–181. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/3651/3275> (дата звернення: 17.03.2026).
32. Lakemann T., Lay J., Schnars R., Tafese T. Greenfield FDI and job creation in Africa. *Review of World Economics*. 2025. Vol. 161, № 1. P. 413–440.
33. Chetty S., Martín O. M., Bai W. Causal foreign market selection and effectual entry decision-making: The mediating role of collaboration to enhance international performance. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 172. Art. 114385. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114385.

34. Boehe D. M., Becerra M. Market entry into new export markets: when are firms more likely to imitate their competitors' market presence? *International Business Review*. 2022. Vol. 31, № 5. Art. 102012.

35. Lee H. S., Pattnaik C., Gaur A. S. Internationalization of I-business Firms: The role of distance on location choice. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 164. Art. 114010.

36. Eskiyeirli D. Y., Perez X. A. A quantitative approach to foreign market selection for digital platform companies. *Journal of Digital Economy*. 2024. Vol. 3. P. 158–175.

37. Li F., Chen Y., Liu L., Zhuang M. Do cross-national distances still affect the international penetration speed of digital innovation? *The role of the global network effect*. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 3. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e13911.

38. Yu J., Duchon D., Rolf S. Navigating the uncertainty of foreign legal systems: An organizational life stage model. *International Business Review*. 2026. Vol. 35, № 1. Art. 102508. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102508> (дата звернення: 17.03.2026).

39. Nestlé. Annual Review 2024. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/annual-review-2024-en.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).

40. Nestlé. Financial Statements 2024. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/2024-financial-statements-en.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).

41. Nestlé. Full-year results 2024. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2024> (дата звернення: 29.03.2026).

42. Nestlé. Full-year results 2024: Investor Presentation. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/full-year-results-investor-presentation-2024.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).

43. Nestlé. Annual Review 2025. URL:
<https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/annual-review-2025-en.pdf>
 (дата звернення: 29.03.2026).
44. Nestlé. Full-year results 2025 and strategic update. URL:
<https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2025>
 (дата звернення: 29.03.2026).
45. Nestlé. Creating Shared Value at Nestlé – 2024. URL:
<https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/creating-shared-value-nestle-2024.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).
46. Nestlé. Capital Markets Day 2024: Coffee. URL:
<https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-11/capital-markets-day-2024-coffee.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).
47. Nestlé. Capital Markets Day 2024: Confectionery. URL:
<https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-11/capital-markets-day-2024-confectionery.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).
48. Fortune. Fortune Global 500. URL:
<https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення: 29.03.2026).
49. Euromonitor International. Pet Care. URL:
<https://www.euromonitor.com/store/explore-reports/pet-care> (дата звернення: 29.03.2026).
50. Nestlé. Nine-month sales 2024 / Three-month sales 2024 / Half-year results 2024. URL:
<https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nine-month-sales-2024> (дата звернення: 29.03.2026).
51. Nestlé в Україні. Історія діяльності компанії Nestlé в Україні. URL:
<https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення: 29.03.2026).
52. Nestlé в Україні. Компанія Nestlé в Україні. URL:
<https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
53. Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛІЕ УКРАЇНА». Фінансова звітність згідно з МСФЗ. За рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.,

разом зі Звітом незалежного аудитора. URL:
https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-08/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BB%D0%B5%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202022%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

54. Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛІ УКРАЇНА». Фінансова звітність згідно з МСФЗ. За рік, що закінчився 31 грудня 2023 р., разом зі Звітом незалежного аудитора. URL:
https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2024-07/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BB%D0%B5%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202023%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

55. Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛІ УКРАЇНА». Фінансова звітність згідно з МСФЗ. За рік, що закінчився 31 грудня 2024 р., разом зі Звітом незалежного аудитора. URL:
<https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2025->

[07/%D0%A2%D0%9E%D0%92-%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BB%D0%B5-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B7%D0%B0-2024%D1%80%D1%96%D0%BA-%D0%B7%D1%96-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC-%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf](#) (дата звернення: 29.03.2026).

56. YouControl. ТОВ “НЕСТЛЄ УКРАЇНА” (код ЄДРПОУ 32531437). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32531437/ (дата звернення: 29.03.2026).

57. Update on Ukraine and Russia. URL: <https://www.nestle.com/ask-nestle/our-company/answers/update-ukraine-russia> (дата звернення: 29.03.2026).

58. Nestlé. Our support to the people of Ukraine / Допомога під час війни. URL: <https://www.nestle.ua/media/newsandfeatures/help-during-war> (дата звернення: 29.03.2026).

59. Nestlé. Our support to the people of Ukraine / Допомога під час війни: 120 мільйонів порцій їжі або 390 мільйонів гривень. URL: <https://www.nestle.ua/media/newsandfeatures/help-during-war> (дата звернення: 29.03.2026).

60. Forbes Ukraine. Nestlé розпочала будівництво фабрики за 45 млн на Волині. URL: <https://forbes.ua/news/nestle-rozpochala-budivnitstvo-fabriki-za-45-mln-na-volini-12052023-13623> (дата звернення: 29.03.2026).

61. Nestlé в Україні планує 2026р. збільшити інвестиції у нову фабрику на Волині до EUR70 млн. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/nestle-v-ukraini-planue-2026r-zbilsiti-investicii-u-novu-fabriku-na-volini-do-eur70-mln> (дата звернення: 29.03.2026).

62. Nestlé інвестувала 900 млн грн у свої фабрики в Україні у 2024 році та наростила експорт на 76%. 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: 29.03.2026).

63. Forbes Ukraine. Nestlé відкрила нову фабрику на Волині. 75% продукції йтиме на експорт. URL: <https://forbes.ua/news/nestle-vidkrila-novu-fabriku-dlya-virobnitstva-vermisheli-na-volini-75-produktsii-ytime-na-eksport-07072025-31094> (дата звернення: 29.03.2026).

64. National Bank of Ukraine. Inflation Report, October 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4_en.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

65. National Bank of Ukraine. Inflation Report, July 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3_eng.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

66. National Bank of Ukraine. Inflation Report, April 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2_eng.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

67. World Bank. Ukraine Macro Poverty Outlook, October 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d5f32ef28464d01f195827b7e020a3e8-0500022021/related/mpo-ukr.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).

68. World Bank. Macro Poverty Outlook, April 2025: Ukraine. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/77351105a334213c64122e44c2efe523-0500072021/related/mpo-sm25-eca.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).

69. IMF. Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility... URL: <https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2025/06/30/ukraine-eighth-review-under-the-extended-arrangement-under-the-extended-fund-facility-568152> (дата звернення: 29.03.2026).

70. National Bank of Ukraine. Коментар щодо зміни реального ВВП у 2025 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2025-rotsi> (дата звернення: 29.03.2026).



ДОДАТКИ



ДОДАТОК А
Показники діяльності Nestlé за операційними сегментами та товарними категоріями у 2025 р.

Таблиця А.1. – Показники діяльності Nestlé за операційними сегментами у 2025 р.

Операційний сегмент	Продажі 2025 р., млн шв. франків	Продажі 2024 р., млн шв. франків	RIG, %	Ціновий внесок, %	Органічне зростання, %	Звітне зростання продажів, %	УТОР 2025 р., млн шв. франків	УТОР 2024 р., млн шв. франків	Маржа УТОР 2025 р., %	Маржа УТОР 2024 р., %
Зона Америки	34 482	36 135	0,1	2,8	2,8	-4,6	7 118	7 918	20,6	21,9
Зона Азії, Океанії та Африки	20 553	21 177	0,8	2,5	3,2	-3,0	4 254	4 658	20,7	22,0
Зона Європи	17 581	17 082	0,4	3,9	4,3	2,9	2 834	3 063	16,1	17,9
Nestlé Health Science	6 551	6 739	3,5	-0,3	3,2	-2,8	1 056	943	16,1	14,0
Nespresso	6 481	6 378	1,6	4,4	6,0	1,6	1 160	1 278	17,9	20,0
Nestlé Waters & Premium Beverages	3 548	3 551	2,6	2,7	5,3	0,0	322	323	9,1	9,1
Інші бізнеси	294	292	3,0	1,3	4,3	0,0	6	-13	2,2	-4,3

Джерело: складено на основі: [42; 43; 44].

Таблиця А.2. – Основні показники діяльності Nestlé за товарними категоріями у 2025 р.

Товарна категорія	Продажі 2025 р., млн шв. франків	Продажі 2024 р., млн шв. франків	RIG, %	Ціновий внесок, %	Органічне зростання, %	УТОР 2025 р., млн шв. франків	УТОР 2024 р., млн шв. франків	Маржа УТОР 2025 р., %	Маржа УТОР 2024 р., %
Порошкові та рідкі напої	25 144	24 598	0,7	6,6	7,3	4 324	4 920	17,2	20,0
Вода	3 128	3 180	1,0	2,9	3,9	288	279	9,2	8,8
Молочні продукти та морозиво	9 698	10 397	0,8	0,5	1,3	2 229	2 442	23,0	23,5
Nutrition and Health Science	14 304	15 137	0,1	0,5	0,6	2 825	3 006	19,7	19,9
Готові страви та кулінарні продукти	10 114	10 711	-0,2	-0,1	-0,4	1 977	2 137	19,5	19,9
Кондитерські вироби	8 696	8 449	-0,7	8,8	8,2	1 107	1 299	12,7	15,4
Товари для домашніх тварин	18 406	18 882	2,6	-0,4	2,2	4 000	4 087	21,7	21,6

Джерело: складено на основі: [39; 43; 44].

ДОДАТОК Б

Конкурентні позиції та характеристики глобального бізнесу Nestlé

Таблиця Б.1. – Конкурентні позиції Nestlé у ключових міжнародних бізнес-напрямах

Бізнес-напрямок	Ключові бренди	Основні конкурентні переваги	Ринкові позиції / підтвердження
Кава	Nescafé, Nespresso, Starbucks, Coffee Mate	Глобальний портфель брендів, охоплення різних цінових сегментів і каналів, 28 обсмажувальних підприємств, 5 R&D-центрів, закупівля близько 10% світового виробництва кави	Nestlé позиціонує себе як світового лідера кавового бізнесу; Nescafé — глобальний лідер у розчинній каві; Starbucks — №1 у super premium F/S coffee; Coffee Mate — №1 creamer у США
Кондитерські вироби	KitKat, Garoto, Tollhouse, regional/local brands	Сильний глобальний бренд KitKat, регіональні бренди, активне зростання в emerging markets, розвиток chocobakery	KitKat — №1 chocolate bar; 3-річне середнє органічне зростання 13,8%; +70 б.п. приросту частки ринку
Товари для домашніх тварин	Purina Pro Plan, Purina ONE, Friskies, Felix, Gourmet	Висока частка преміум-сегменту, ветеринарний напрям, сильні позиції у cat food, глобальний масштаб	PetCare — одна з трьох ключових глобальних категорій Nestlé; глобальне зростання частки ринку, особливо в Європі
Nutrition	NAN, Orgain, illuma, Gerber	Наукова база, медичне харчування, поєднання Nutrition і Health Science, сильні позиції у продуктах для різних етапів життя	Напрямок входить до трьох ключових глобальних бізнесів компанії; є одним із пріоритетів довгострокового зростання
Waters & Premium Beverages	S.Pellegrino, Perrier, Acqua Panna, Maison Perrier	Преміальне позиціонування, міжнародна експансія брендів, зростання позадомашніх каналів	S.Pellegrino — світовий бренд №1 у sparkling water; Maison Perrier присутній уже на 80 ринках

Джерело: складено на основі: [39; 43; 44; 46; 47; 49].

Таблиця Б.2. – Основні характеристики глобального кавового бізнесу
Nestlé

Показник / характеристика	Значення
Оцінка глобального кавового ринку (2023 р.)	близько 440 млрд шв. франків
Очікуване зростання ринку у 2025–2027 рр.	3–5% на рік
Основні бренди Nestlé у каві	Nescafé, Nespresso, Starbucks, Coffee Mate
Ключові конкурентні переваги	28 обсмажувальних підприємств, 5 R&D-центрів, закупівля близько 10% світового виробництва кави
Ключові позиції брендів	Nescafé — глобальний лідер у розчинній каві; Starbucks — №1 у super premium F/S coffee; Nespresso — top-growing ООН coffee system
Додаткові ринкові індикатори	25% домогосподарств використовують 2+ способи приготування кави; 50% представників Gen Z починають знайомство з кавою з cold coffee; понад 80% споживачів зацікавлені у функціональних перевагах кави
Значущі продажі	Starbucks by Nespresso – понад 600 млн шв. франків продажів у 2024 р.

Джерело: складено на основі: [39; 44; 46].

ДОДАТОК В

Розвиток діяльності Nestlé в Україні у 2022–2025 pp.

Таблиця В.1. – Основні етапи розвитку діяльності Nestlé в Україні

Рік	Подія	Зміст етапу	Значення для розвитку компанії в Україні
1994	Вихід на ринок України	Відкриття представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. у Києві	Початок офіційної присутності компанії на українському ринку
1998	Придбання фабрики «Світоч»	Купівля контрольного пакета акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч»	Перехід від дистрибуції до локального виробництва
2003	Створення ТОВ «Нестле Україна»	Формування повноцінної юридичної структури компанії в Україні	Інституціоналізація бізнесу Nestlé в Україні
2003	Придбання «Волиньхолдингу»	Купівля 100% акцій підприємства, що випускає продукцію під ТМ «Торчин»	Посилення позицій у сегменті кулінарії
2010	Придбання «Технокому»	Інтеграція виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна»	Розширення портфеля у сегменті швидкого приготування
2012	Створення NBS Europe у Львові	Запуск сервісного центру Nestlé Business Services Europe	Посилення ролі України в міжнародній інфраструктурі Nestlé
2023	Початок будівництва фабрики у Смолигові	Інвестиційний проект на Волині вартістю 40 млн шв. франків	Формування нового виробничого та експортного хабу
2025	Запуск нової фабрики на Волині	Введення в дію першої виробничої лінії з випуску вермішелі швидкого приготування	Посилення експортної орієнтації та розширення виробничих потужностей

Джерело: складено на основі: [51; 52; 56; 60; 63].

Таблиця В.2. – Характеристики діяльності Nestlé в Україні станом на 2024–2025 рр.

Показник	Значення	Коментар
Рік початку діяльності в Україні	1994	Відкриття представництва в Києві
Основні виробничі активи	3 фабрики	Виробнича база Nestlé в Україні
Сервісна інфраструктура	NBS Europe у Львові	Підтримка підрозділів Nestlé у понад 40 країнах
Основні напрями бізнесу	Кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, продукти швидкого приготування, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корми для домашніх тварин	Диверсифікований портфель діяльності
Ключові бренди	NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, KitKat, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин», «Мівіна»	Поєднання міжнародних і локальних брендів
Чисельність працівників	понад 5 500 осіб	У різних джерелах фігурують оцінки 5 500–5 800 осіб
Кількість країн, які підтримує NBS Europe	понад 40	У частині джерел зазначено понад 50 країн
Кількість країн експорту продукції з України	28	Дані за 2024 р.
Гуманітарна допомога під час війни	120 млн порцій їжі або 390 млн грн	Додатковий соціальний вимір присутності компанії
Нова фабрика у Смолигові	75% продукції спрямовується на експорт	Посилення ролі України як експортного хабу

Джерело: складено на основі: [51; 52; 55; 59; 63].

Таблиця В.3. – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Нестле Україна» у 2022–2024 рр.

Показник, тис. грн	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації	12 164 298	12 554 428	14 945 191	122,9
Чистий фінансовий результат	-1 545 157	-821 082	-1 056 318	-
Усього активів	4 690 002	6 416 816	7 027 309	149,8
Основні засоби	397 954	1 384 574	1 422 940	357,6
Запаси	1 054 349	1 403 165	1 390 825	131,9
Гроші та їх еквіваленти	604 669	1 248 450	1 077 455	178,2
Власний капітал	-5 000 390	-4 219 269	609 310	-

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 839 595	395 552	503 903	27,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	7 850 797	10 240 533	5 914 096	75,3

Джерело: складено на основі: [53; 54; 55].

Таблиця В.4. – Інвестиційно-виробничий розвиток Nestlé в Україні у 2022–2025 рр.

Рік	Інвестиційна подія	Обсяг інвестицій	Виробничий ефект	Значення для розвитку компанії
2022	Оголошення про будівництво нового виробництва на Волині	40 млн шв. франків	Підготовка до створення нового майданчика	Підтвердження довгострокових намірів Nestlé в Україні
2023	Початок будівництва фабрики у Смолигові	близько \$45 млн	Створення нового виробничого хабу поруч із дистрибуційним центром	Посилення виробничої присутності на Волині
2024	Інвестиції у три фабрики в Україні	понад 900 млн грн	Модернізація, автоматизація, цифровізація, безпека працівників	Підвищення ефективності виробництва та якості операцій
2025	Запуск першої лінії нової фабрики у Смолигові	близько \$50 млн / 40 млн шв. франків	Випуск 5000 тонн вермішелі до кінця 2025 р.	Розширення виробничих потужностей і експортних можливостей
2025–2027	План розширення фабрики у Смолигові	до 70 млн євро	Зростання потужності до 40 тис. тонн на рік	Формування повноцінного європейського хабу з виробництва вермішелі

Джерело: складено на основі: [57; 60; 61; 62; 63].

Таблиця В.5. – Обсяги гуманітарної допомоги Nestlé в Україні під час повномасштабної війни

Вид допомоги	Обсяг	Коментар
Загальний обсяг допомоги	120 млн порцій їжі	Еквівалент близько 3 порцій їжі на кожного українця
Загальна вартість допомоги	близько 390 млн грн	Оцінка сукупної допомоги
Вермішель, супи та пюре швидкого приготування	понад 1000 тонн	Найбільша товарна категорія допомоги

Кава	130 тонн	Поставка продукції для населення та гуманітарних потреб
Готові сніданки	понад 220 тонн	Продуктова допомога під час війни
Медичне харчування	80 тонн	Підтримка вразливих категорій населення
Дитяче харчування	понад 460 тонн	Важливий компонент гуманітарної допомоги
Кондитерські вироби	450 тонн	Поставка продуктів харчування тривалого використання
Молочні продукти	180 тонн	Продуктова підтримка населення
Вода	400 тонн	Забезпечення базових потреб
Партнерські організації	понад 15 великих НУО та понад 200 благодійних організацій	Розгалужена мережа доставки допомоги

Джерело: складено на основі: [57; 58; 59].

ДОДАТОК Г

Особливості реалізації та трансформації стратегії Nestlé на українському ринку FMCG

Таблиця Г.1. – Етапи реалізації стратегії виходу Nestlé на український ринок FMCG

Етап	Період	Основний інструмент входу	Стратегічна мета	Результат
Початковий	1994–1997	Представництво, імпорт, дистрибуція	Перевірка місткості ринку, просування глобальних брендів	Формування первинної ринкової присутності
Виробниче закріплення	1998–2002	Придбання фабрики «Світоч»	Локалізація виробництва, вихід у кондитерський сегмент	Початок виробничої діяльності в Україні
Інституційне та портфельне розширення	2003–2009	Створення ТОВ «Нестле Україна», придбання «Волиньхолдингу»	Посилення позицій у кулінарному FMCG-сегменті, інституціоналізація бізнесу	Розширення портфеля та локальної присутності
Поглиблення багатосегментної присутності	2010–2022	Придбання «Технокому», розвиток NBS Еуропа, розширення брендів	Вихід у сегмент продуктів швидкого приготування, посилення сервісної функції	Формування диверсифікованої моделі діяльності
Експортно-виробнича трансформація	2023–2025	Інвестиції у нову фабрику на Волині	Розширення потужностей, посилення експортної функції	Перехід до моделі виробничо-експортного хабу

Джерело: складено на основі: [51; 52; 60; 63].

Таблиця Г.2. – Поєднання глобальних і локальних брендів у стратегії Nestlé на українському ринку FMCG

Тип бренду	Приклади брендів	FMCG-сегмент	Функція у стратегії компанії
Глобальні бренди	NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, KitKat, Purina,	Кава та напої, кулінарія, кондитерські вироби,	Формування глобальної впізнаваності,

	Gerber, Coffee-mate	корми для тварин, дитяче харчування	передача міжнародних стандартів якості, зміцнення позицій у міжнародних категоріях
Локальні бренди	«Світоч», «Торчин», «Мівіна»	Кондитерські вироби, кулінарія, продукти швидкого приготування	Швидке вбудовування в локальний попит, використання наявної споживчої довіри, охоплення масового ринку
Комбінована брендова модель	Поєднання міжнародних і локальних брендів у портфелі	Багатокатегорійний FMCG-портфель	Одночасне охоплення різних цінових і споживчих сегментів ринку

Джерело: складено на основі: [51; 52].

Таблиця Г.3. – Трансформація стратегії Nestlé в Україні: від локального ринку до експортного хабу

Стратегічний параметр	Початковий етап	Сучасний етап	Прояв у діяльності компанії
Основна роль українського підрозділу	Збут і просування міжнародних брендів	Виробництво, експорт, сервісна підтримка	Поєднання продажів, локального випуску продукції та міжнародних функцій
Характер виробничої присутності	Локальне виробництво для внутрішнього ринку	Розширення виробництва для внутрішнього ринку та експорту	Запуск нового майданчика у Смолигові, розвиток Волинського хабу
Інвестиційна логіка	Підтримка ринкової присутності	Нарощування потужностей і регіональна інтеграція	Інвестиції 900 млн грн у 2024 р.; розширення проєкту до 70 млн євро
Географія реалізації продукції	Переважно ринок України	Україна + зовнішні ринки	Постачання до 28 країн, 75% продукції нової фабрики на експорт
Стратегічна функція України	Національний FMCG-ринок	Виробничо-експортний майданчик	Формування європейського хабу з виробництва вермішелі та кулінарної продукції

Джерело: складено на основі: [61; 62; 63].

ДОДАТОК Д

Макроекономічні умови та стратегічні пріоритети діяльності Nestlé в Україні

Таблиця Д.1 – Основні макроекономічні показники України у 2024–2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Коментар щодо впливу на бізнес-середовище
Реальний ВВП, %	2,9	1,8	Уповільнення економічного зростання стримує розширення попиту
Інфляція на кінець року, %	12,0	9,0–9,2	Висока інфляція підвищує витрати та тиск на ціни
Номінальний ВВП, млрд грн	7 659	8 866	Зростання номінального ринку частково зумовлене ціновими чинниками
Безробіття, %	13,1	11,6	Дефіцит кадрів зберігається попри зниження безробіття
Міжнародні резерви, млрд дол. США	43,8	53,4	Макрофінансова стабільність підтримує валютний ринок
Дефіцит поточного рахунку, % ВВП	-7,2	-16,5	Посилення зовнішніх дисбалансів підвищує макроекономічні ризики
Державний і гарантований борг, % ВВП	89,7	108,6	Зростання боргу підсилює фінансову вразливість
Приватне споживання, % зміни / внесок	+4,6 в. п. внеску	+7,5% витрат домогосподарств; 4,7 в. п. внеску	Зберігається база попиту на товари повсякденного споживання

Джерело: складено на основі [64–70].

Таблиця Д.2 – Експорт як новий стратегічний пріоритет Nestlé в Україні

Показник	Попередній стан	Новий стан	Значення для стратегії компанії
Роль експорту	Допоміжна функція локального виробництва	Один із ключових напрямів розвитку	Україна інтегрується у міжнародну систему постачання Nestlé
Географія поставок	Обмежені зовнішні ринки	28 країн експорту у 2024 р.	Розширення міжнародної ролі українського підрозділу

Темпи зростання експорту	Помірні	+76% у фізичному обсязі, +128% у гривнях у 2024 р.	Експорт стає драйвером розвитку
Орієнтація нових потужностей	Переважно внутрішній ринок	75% продукції фабрики у Смолигові на експорт	Перехід до моделі виробничо-експортного хабу
Інвестиційне підґрунтя експорту	Локальна виробнича підтримка	Розширення фабрики до 70 млн євро	Закріплення експортної стратегії в довгостроковій перспективі

Джерело: складено на основі: [52; 61; 62; 63].