

УДК: 338.439.4:664:005.21:005.44(477)

## IMPLEMENTATION OF THE GLOCALIZATION STRATEGY AT THE DOMESTIC FOOD MARKET

O. Holovan, O. Oliynyk, S. Markova, M. Oliynyk  
*Zaporizhzhia National University*

---

**Key words:**

*Strategy*  
*Glocalization*  
*Transnational corporation*  
*Globalization*  
*Business portfolio*

---

**Article history:**

Received 15.03.2018  
Received in revised form  
29.03.2018  
Accepted 12.04.2018

---

**Corresponding author:**

O. Oliynyk  
**E-mail:**  
a.n.oleynick@gmail.com

---

**ABSTRACT**

Integrating into the global economy, each corporation experiences not only the positive effects of global and local processes, but is also subjected to certain threats. Therefore, the consideration of national economic interests in formation of the foundations of both the domestic and foreign economic corporate strategies is a key to optimization of globalization impact on the future development of the integration association.

The authors of the study have carried out the current state diagnostics of the glocalization strategy implementation of one of the leading corporations in the world, which operates at the domestic food market. Food products and beverages of Nestlé that is a transnational corporation are presented in 191 countries.

The diagnostics of the effectiveness of the Nestlé business project glocalization strategy implementation, using the ADL/LC matrix, has revealed that in Ukraine TNC's portfolio contains three leading business projects that are at the same stage of the life cycle — maturity and one business project with a strong position at the decline stage. This shows an inadequate balance of Nestlé business portfolio at the ukrainian market. In the future, if additional measures for renovation of 'Svitoch', 'Torchin' and 'Myvina' brands are not taken, these products will pass to the decline stage, and profits from these activities will decrease. Therefore, in order to increase the effectiveness of the TNC Nestlé glocal strategy at the Ukrainian food market, it is necessary to create own new business projects or to implement the horizontal integration strategy by buying promising business projects that are already presented at the local market and are at another stage of the life cycle — growth. This will bring more benefits and allow the company to rely on a stable cash flow in the future.

---

DOI: 10.24263/2225-2924-2018-24-2-9

---

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

О.О. Головань, О.М. Олійник, С.В. Маркова, М.О. Олійник  
*Запорізький національний університет*

*Інтегруючись до світової економіки, кожна корпорація зазнає не тільки позитивних впливів глобальних і локальних процесів, але й піддається певним*

загрозам. Тому врахування в практичній діяльності національних економічних інтересів при формуванні основ як внутрішньої, так і зовнішньої економічної стратегії корпорації є запорукою оптимізації глобалізаційного впливу на майбутній розвиток інтеграційного об'єднання.

Авторами дослідження здійснено діагностику сучасного стану реалізації стратегії глокалізації однієї з провідних корпорацій світу, що представлені на вітчизняному ринку продуктів харчування. Nestlé — це ТНК, яка працює у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, що представлені у 191 країні.

Діагностика ефективності реалізації стратегії глокалізації бізнес-проектів компанії Nestlé за допомогою матриці ADL/LC виявила, що в Україні ця ТНК має у своєму портфелі три бізнес-проекти, які знаходяться на однаковому етапі життєвого циклу — зрілості, та один бізнес-проект з міцною позицією на стадії старіння. Проте це свідчить про недостатню збалансованість бізнес-портфеля компанії Nestlé на українському ринку. Продукти торговельних марок «Світоч», «Торчин» і «Мівіна» в перспективі, якщо компанією не буде вжито додаткових заходів щодо реновації брендів, перейдуть у стадію старіння, і прибутки від цих напрямків діяльності зменшаться. Тож для забезпечення підвищення ефективності локальної стратегії ТНК Nestlé на українському ринку продуктів харчування необхідно створити власні нові бізнес-проекти або реалізувати стратегію горизонтальної інтеграції шляхом викупу перспективних бізнес-проектів, що вже виведені на локальний ринок і знаходяться на іншому етапі життєвого циклу — зростання, що принесе більшу вигоду та забезпечить компанії можливість розраховувати на стабільний грошовий потік у майбутньому.

**Ключові слова:** стратегія, глокалізація, транснаціональна корпорація, глобалізація, бізнес-портфель.

**Постановка проблеми.** Взаємодія локального та глобального є багатоаспектним процесом, оскільки водночас поряд із зникненням локальних відмінностей під впливом глобальних процесів посилюється їхня значущість, відбувається трансформація глобальних форм в умовах локального контексту, що обумовлює необхідність реалізації транснаціональними компаніями на локальних ринках спеціально розроблених стратегій — так званих стратегій глокалізації. За умов розширення зовнішньоекономічних зв'язків України та її входження до глобального ринку найважливішим завданням для корпорацій стає адаптація їхніх глобальних стратегій ведення бізнесу до реалій локального вітчизняного ринку та суб'єктів, що діють на ньому. Одним із найяскравіших ринків, що може проілюструвати ці процеси, є вітчизняний ринок продуктів харчування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі становлення вітчизняного ринку продуктів харчування актуалізуються дослідження, що допомагають його розвитку й ефективному функціонуванню. Серед таких досліджень провідне місце посідає аналіз теоретичних і практичних аспектів реалізації стратегії глокалізації великими транснаціональними компаніями на локальних ринках, до яких належить український ринок продуктів харчува-

ння. Питання планування та реалізації стратегій на різних ринках досліджувались численними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Так, теоретичні засади методів і підходів до планування та реалізації стратегії, а також практичні аспекти цього процесу вивчали І.В. Тюха, І.О. Денисюк [1], М.І. Головінов, О.І. Литвинов [2]. Дослідженню впливу стратегічного планування на конкурентоспроможність підприємства присвячені праці Л.І. Белоусової, Н.О. Марченко [3] та І.В. Смоліна [4]. Діяльність транснаціональних корпорацій, процес формування та реалізації їх стратегій вивчали І. Б. Сорока [5], П.А. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Башнянін [6], О.О. Шапурова [7] та інші. Проте недостатню увагу дослідниками було приділено вивченню аспектів реалізації транснаціональними корпораціями глобальних стратегій на локальних ринках.

**Метою статті** є діагностика сучасного стану процесу реалізації стратегії глокалізації транснаціональної корпорації Nestlé на українському ринку продуктів харчування та визначення перспективних шляхів її вдосконалення урахуванням реалій локального контексту.

**Викладення основних результатів дослідження.** Інтегруючись до світової економіки, кожна корпорація зазнає не тільки позитивних впливів глобальних і локальних процесів, але й піддається певним загрозам. Тому врахування в практичній діяльності національних економічних інтересів при формуванні основ як внутрішньої, так і зовнішньоекономічної стратегії корпорації є запорукою оптимізації глобалізаційного впливу на майбутній розвиток інтеграційного об'єднання.

Здійснимо діагностику сучасного стану реалізації стратегії глокалізації однієї з провідних корпорацій світу, що представлена на вітчизняному ринку продуктів харчування. Nestlé — ТНК, яка працює у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, що представлені у 191 країні. Компанія має понад 2000 торговельних марок: від всесвітньо відомих брендів до лідерів локальних ринків.

Управління групою Nestlé здійснюється за географічними регіонами — зона EMENA (Європа, Близький Схід та Північна Африка), зона AMS (Америка) та зона АОО (Азія/Океанія/Африка на південь від Сахари). Географічне управління характерне для більшості продуктів харчування та напоїв, за винятком підрозділів Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso, Nestlé Health Science та Nestlé Skin Health, управління якими здійснюється на глобальному рівні.

У розрізі товарних категорій обсяги продажів компанії Nestlé на світових ринках у 2016 р. наведені в табл. 1.

*Таблиця 1. Обсяги продажів підрозділів компанії Nestlé у 2016 році [8]*

№	Товарний підрозділ	Обсяги продажів, млрд швейцарських франків
1	Порошкоподібні та рідкі напої	19,8
2	Продукти для здоров'я (спеціальне харчування) та дитяче харчування	15,0
3	Молочні продукти та морозиво	14,3
4	Приправи, кулінарія	12,1
5	Корм для тварин	12,1
6	Кондитерські вироби	8,7
7	Вода	7,4

Як можна бачити з табл. 1, лідерами продажів групи Nestlé у 2016 р. були порошкоподібні та рідкі напої (22% від загального обсягу продажів), спеціальне і дитяче харчування (17%), а також молочні продукти та морозиво (16%).

Позитивна динаміка зміни обсягів продажів продукції групи Nestlé спостерігалася у 2016 р. на ринках США, Бразилії, Філіппін, Канади, Японії, Росії. В той же час у більшості країн Західної Європи (Франція, Німеччина, Велика Британія, Швейцарія та ін.) відбувалося падіння обсягів продажів порівняно з 2015 р. (табл. 2).

*Таблиця 2. Обсяги реалізації продукції Nestlé на ринках країн світу [8]*

Головні ринки	Обсяг продажів у 2016 році, млрд швейцарських франків	2016/2015 (%)	
		у швейцарських франках	у місцевій валюті
США	26 704	+5,6	+3,2
Китай	6 536	-7,4	-4,4
Франція	4 478	-7,6	-9,5
Бразилія	4 120	+5,0	+6,5
Німеччина	2 874	-1,9	-3,9
Філіппіни	2 741	+3,6	+5,7
Велика Британія	2 725	-9,3	+0,4
Мексика	2 596	-5,6	+8,7
Канада	1 893	+2,5	+3,5
Італія	1 861	-0,3	-2,4
Японія	1 747	+21,3	+6,8
Іспанія	1 690	+1,3	-0,8
Австралія	1 519	+1,3	-0,8
Швейцарія	1 475	-4,8	-4,8
Росія	1 400	+5,2	+11,9
Інші країни	25 110	-0,1	-
Всього	89 469	+0,8	-

Частка України у загальному виторгу Nestlé не перевищує 1%; цей показник у країнах Західної Європи становить більше 1%.

Компанія Nestlé є прикладом іноземного інвестора, що застосовує стратегію диверсифікації. Бізнес цієї компанії диференційований за продуктовими групами та географією, що дає змогу їй досягнути стабільного зростання навіть у випадку коливань уподобань споживачів або спаду в окремому регіоні. Nestlé поступово нарощувала у своєму бізнес-портфелі кількість окремих стратегічних одиниць бізнесу, придбаних в Україні. Так, у 1998 р. компанія Nestlé викупила контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» і стала власником найвідомішого однойменного бренду України. У 2003 р. Nestlé стала власником 100% акцій підприємства «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), що дало змогу зайняти компанії лідируючі позиції у сегменті соусів. У 2010 р. Nestlé суттєво розширила свій бізнес-портфель шляхом купівлі ТОВ «Технохом» (ТМ «Мівіна») — провідного українського виробника продуктів швидкого приготування.

Сьогодні найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»).

Український кондитерський ринок в останні роки сильно змінився — попит на солодке суттєво знизився. Основними факторами впливу на попит є девальвація гривні, падіння купівельної спроможності населення, зростання цін на какао-боби та цукор, конфлікт на сході України, а також зміни традиційних ринків збуту в країнах — членах СНД. За результатами досліджень, українці споживають у середньому 2 кг шоколаду та шоколадних виробів на рік. Це майже вдвічі нижчий показник, ніж на Заході, де населення вживає 5—6 кг шоколаду на рік.

Однак у структурі споживання шоколаду спостерігається тенденція до зростання частки елітного гіркого шоколаду. Споживачі, які при здоровому способі життя не бажають відмовлятися від солодких продуктів, віддають перевагу саме цьому виду продукції. Крім того, для дітей деякі батьки купують шоколад з корисними інгредієнтами: горіхами і сухофруктами, а також з підвищеним вмістом молока як додаткового джерела кальцію. З огляду на такі споживчі настрої, кондитерські компанії збільшили обсяги виробництва продукції середньої та низької цінових категорій.

Наступним сегментом, де компанія Nestlé реалізує стратегію глокалізації, є ринок кави. За останні десятиліття попит на каву в Україні значно збільшився (у період з 2003 р. по 2013 р. рівень споживання виріс на 23%) і продовжує зростати. З вересня 2016 р. по серпень 2017 р., порівняно за аналогічним періодом роком раніше, український ринок кави продемонстрував зростання продажів на 3% в натуральному вимірі. В аналогічний період у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. продажі демонстрували падіння на 8% за даними ритейл-аудиту Nielsen [9]. У вересні 2016 р. — серпні 2017 р. в структурі продажів категорії кави найбільшу частку займав сегмент натуральної (меленої і в зернах) кави, який мав 35% частки в натуральному і 24% в грошовому вимірі.

Найбільш популярними брендами в Україні є: у сегменті розчинної кави — Jacobs і Nescafe; зернової та меленої кави — Lavazza і Jacobs; кавових напоїв — MacCoffe, Jacobs, Nescafe.

Конкуренцію всесвітньо відомим кавовим брендам на локальних ринках складають місцеві малі підприємства, які обсмажують каву і пропонують її під власними торговельними марками споживачам сегментів B2B та B2C. Основними конкурентними перевагами місцевих виробників є більш гнучка цінова політика, кращі органолептичні показники кави через її свіжість, якісне обслуговування місцевих клієнтів тощо, що слід враховувати при реалізації стратегії глокалізації ТНК Nestlé.

Важливим з точки зору прибутковості на локальному ринку для ТНК Nestlé є ринок соусів. Починаючи з 2012 р., обсяги ринку та виробництва соусу в Україні знижуються. Динаміка виробництва кетчупу та томатної пасту в Україні за 2013—2017 рр. свідчить, що порівняно з 2013 р. у 2014 р. обсяги виробництва зменшилися на 9%, у 2015 р. — на 19%, у 2016 р. — на 27% [10]. Падіння обсягів виробництва пояснюється трьома факторами: економічною кризою в країні; зниженням обсягів експорту продукції через ускладнення торговельних відносин з Російською Федерацією; популяризацією здорового способу життя і, як наслідок, відмовою від використання соусів у харчуванні.

Близько 25% майонезу і 70% кетчупів, що споживає населення України, приходить на частку бренду «Торчин», що виробляє ПрАТ «Волинь-холдинг», яке входить до групи Nestlé.

Аналіз локальних українських продуктових ринків показав, що конкуренція на них достатньо жорстка через присутність великої кількості як національних, так і зарубіжних виробників та падіння попиту, яке пов'язане зі зниженням платоспроможності українських споживачів. Більш того, українські споживачі дотримуються національних традицій у процесі приготування їжі, прагнуть до здорового харчування, надаючи перевагу натуральним, а не переробленим продуктам зі штучними інгредієнтами (особливо це стосується розчинної кави та соусів). Тому компанії Nestlé задля забезпечення власної конкурентоспроможності на локальному ринку доцільно адаптувати свої глобальні стратегії до його специфіки.

Здійснимо діагностику ефективності реалізації стратегії компанії Nestlé на локальному ринку. Одним із способів оцінки реалізації бізнес-проектів є модель ADL/LC. Для побудови матриці моделі необхідно визначити положення кожного бізнес-проекту компанії на українському ринку. Для аналізу обираємо основні бізнес-проекти Nestlé: кава NESCAFÉ, шоколад «Світоч», кетчупи «Торчин» і вермішель швидкого приготування «Мівіна».

Для визначення положення товару на ринку будемо використовувати такі показники: частка ринку (питома вага товарів фірми у загальній місткості відповідного ринку збуту); технологічне лідерство (наявність особливої технології виробництва або компонентів, які не мають конкуренти); додаткові переваги (особливості даного товару порівняно з іншими); широта асортименту; ефективність реклами.

Аналізуючи бізнес-проекти Nestlé за відповідними показниками, визначаємо їх реальне місце на ринку серед продукції конкурентів і товарів-замінників за допомогою методики, яка була розроблена відомою консалтинговою компанією Артур Д. Літл (ADL/LC) та адаптована К.С. Коваленко [11] (табл. 3).

*Таблиця 3. Показники оцінки рейтингу конкурентоспроможності позицій бізнес-проектів компанії Nestlé на локальному ринку*

Показники	Ваговий коефіцієнт	NESCAFÉ	«Світоч»	«Торчин»	«Мівіна»
Частка ринку	0,3	2	4	4	5
Технологічне лідерство	0,2	3	3	3	3
Додаткові переваги	0,25	3	3	3	3
Широта асортименту	0,1	2	2	4	4
Реклама	0,15	2	3	4	3
Загальний рейтинг	1	2,45	3,2	3,55	3,7

Оцінка місця на ринку за рейтингом показує, що бізнес-проект NESCAFÉ займає міцну позицію на ринку. Інший бізнес-проект компанії Nestlé в Україні — «Мівіна» — позиціонує себе як лідер, але не за всіма показниками має максимальні бали. Відповідно до загального рейтингу бізнес-проект

«Торчин» посідає сильну позицію, оскільки має особливі переваги у виробництві (регресивну вертикальну інтеграцію), що зменшує витрати на сировину та дає змогу розвивати цей бізнес-проект. За загальним рейтингом, бізнес-проект «Світоч» також займає сильну позицію, але бал за широту асортименту є недостатньо високим, оскільки лінійка продукції обмежена, відсутні позиції з натуральними наповнювачами (горіхи, ізюм тощо), а також популярний зараз елітний гіркий шоколад.

Бізнес-проект NESCAFÉ перебуває на стадії старіння, оскільки українські покупці поступово втрачають інтерес до розчинної кави, яку поступово витісняє з ринку більш смачна та якісна мелена натуральна кава. Бізнес-проект «Торчин» перебуває на стадії зрілості, оскільки має невелику стабільну кількість конкурентів, ринок розподілений на частки та є насиченим, обсяги продажів починають повільно спадати. Бізнес-проект «Світоч» знаходиться на стадії зрілості, оскільки продукція під цим брендом довгі роки користується стабільним попитом у постійних покупців, проте її обсяги продажів починають поступово скорочуватися. Бізнес-проект «Мівіна» перебуває також на стадії зрілості.

Проаналізувавши основні бізнес-проекти компанії Nestlé, що представлені на українському ринку, можна визначити положення бізнес-проектів, які пропонуються, і визначити напрямки підвищення їх ефективності (рис.).

		Конкурентні позиції					
		Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
Стадії життєвого циклу товару		NESCAFÉ			«Світоч» «Торчин» «Мівіна»		Старіння
							Зрілість
							Зростання
							Зародження

Рис. Матриця моделі ADL/LC бізнес-проектів компанії Nestlé на локальному ринку України

## Висновки

Діагностика ефективності реалізації стратегії глокалізації бізнес-проектів компанії Nestlé за допомогою матриці ADL/LC показує, що в Україні ця ТНК має у своєму портфелі три бізнес-проекти, які знаходяться на однаковому етапі життєвого циклу — зрілості, та один бізнес-проект з міцною позицією на стадії старіння. Проте це свідчить про недостатню збалансованість бізнес-портфеля компанії Nestlé на українському ринку. Продукти торговельних марок «Світоч», «Торчин» і «Мівіна» в перспективі, якщо компанією не буде вжито додаткових заходів щодо реновації брендів, перейдуть у стадію старіння, і прибутки від цих напрямків діяльності зменшаться. Тож для забезпечення підвищення ефективності глокальної стратегії ТНК Nestlé на українському ринку продуктів харчування необхідно створити власні нові бізнес-проекти або реалізувати стратегію горизонтальної інтеграції шляхом викупу перспективних бізнес-проектів, що вже виведені на локальний ринок і знаходяться на іншому етапі життєвого циклу — зростання, що принесе більшу вигоду та надасть компанії можливість розраховувати на стабільний грошовий потік в майбутньому.

Завдяки аналізу та визначенню позицій бізнес-проектів, зважаючи на специфіку розвитку вітчизняного ринку харчових продуктів, доцільно рекомендувати такі уточнені глокальні стратегії подальшого розвитку:

- для бізнес-проекту NESCAFÉ (кава) стратегію раціоналізації асортименту (*R*), що дасть можливість компанії Nestlé адаптувати продукцію до вимог та уподобань українських споживачів кави з огляду на нові тенденції на цьому ринку;

- для бізнес-проекту «Світоч» стратегію розвитку товару (*P* — Нові продукти/Старі ринки), яка передбачає освоєння сегмента преміум-шоколаду на базі національних і швейцарських традицій;

- для бізнес-проекту «Торчин» стратегію експорту (*F*) та стратегію впровадження нових ефективних технологій виробництва (*V*) соусів без консервантів;

- для бізнес-проекту «Мівіна» стратегію впровадження нових ефективних технологій виробництва (*V*) продуктів швидкого приготування без шкідливих для здоров'я добавок.

Перспективи подальшого дослідження полягають у адаптації глокальних стратегій за конкурентними позиціями портфелю брендів ТНК Nestlé до вимог споживачів локального вітчизняного ринку продуктів харчування.

## Література

1. Тюха І.В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І.В. Тюха, І.О. Денисюк // Економіка харчової промисловості. — 2013. — № 3(19). — С. 33—37.

2. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : 36. науково-технічних праць. — Львів : Національний лісотехнічний університет України. — 2011. — Вип. 21.19. — С. 224—228.

3. Белоусова Л.І. Вплив стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність промислового підприємства / Л.І. Белоусова, Н.О. Марченко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2016. — № 3(227). — С. 8—11.

4. Смолін І.В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язок / І.В. Смолін // Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу. — 36. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. — Київ : КНЕУ, 2013. — С. 122—124.

5. Сорока І.Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції / І.Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 9. — С. 35—41.

6. Куцук П.А. Источники и стратегемы развития и обеспечения конкурентного лидерства современных корпораций в глобальной экономике / П.А. Куцук, О.И. Ковтун, Г.И. Башнянин // Научный журнал «Экономика Украины». — 2015. — № 7(636). — С. 72—86.

7. Шапурова О.О. Стратегічні аспекти транснаціональних корпорацій / О. О. Шапурова // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — № 23. — С. 32—35.

8. Щорічний звіт Nestlé за 2016 рік (Annual Review 2016) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2016-annual-review-en.pdf](https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2016-annual-review-en.pdf).

9. Український ринок кави — ситуація і тенденції [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2017/ukrainian-coffee-market-situation-and-trends.html>.

10. Стратегія — план розвитку Nestlé для виконання місії «Якість продуктів, якість життя» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.nestle.ua/aboutus/strategy>.

11. Коваленко К.С. Оцінювання ефективності диверсифікації на основі моделі ADL/-LC / К.С. Коваленко // Міжнародна економічна політика. — 2012. — Спец. вип. : у 2 ч. — Ч. 2. — С. 170—176.