

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління міжнародним маркетингом підприємства»

(на матеріалах ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи,
Спеціальності «Менеджмент»,
заочної форми навчання,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Золотарьової
Юлії
Вікторівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший викладач

Слоква
Марина
Григорівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

Студінська
Галина
Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Золотарьова Ю.В. Управління міжнародним маркетингом підприємства (на матеріалах ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретико-методологічні засади управління міжнародним маркетингом, напрямки удосконалення та перспективи розвитку зовнішнього середовища. В роботі проведено ґрунтовний аналіз фінансового стану ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» та виявлено потенціал компанії як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз дозволив сформулювати пропозиції щодо механізмів удосконалення концепції управління міжнародним маркетингом та здійснити розрахунки прогнозу щодо діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» з урахуванням запропонованих заходів та рекомендацій.

Ключові слова: маркетинг мікс, маркетинговий менеджмент, глобалізація, споживчий попит.

SUMMARY

Zolotarova Y.V. «Management of international marketing (as in the case TOV «Nestle Ukraine»).

Graduation work for obtaining an educational master's degree in specialty 073 «Management of foreign economic activity». Kyiv National University of trade and Economics, 2018.

The final qualification paper contains theoretical and methodological management principles of international marketing, approaches of improvement and prospects for the development of the environment. The analysis of financial status was made for TOV Nestle Ukraine in this work and identified the company potential as a subject of foreign economic activity. The analysis allowed to formulate suggestions on mechanics of improvement the management concept of international marketing and made forecast calculations of activities TOV «Nestle Ukraine» taking into account proposed measures and recommendations.

Key words: Marketing Mix, marketing management, globalization, consumer demand.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління міжнародним маркетингом підприємства»

(на матеріалах ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» м. Київ)

Студента 2 курсу, 4м групи,
Спеціальності «Менеджмент»,
заочної форми навчання,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Золотарьової
Юлії
Вікторівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший викладач

Слоква
Марина
Григорівна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 148 с., 23 рис., 26 табл.,

5 додатків, 59 джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління міжнародним маркетингом.

Предметом дослідження виступає інструментарій управління міжнародним маркетингом.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», м. Київ.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – обґрунтування сутності та важливого значення управління міжнародним маркетингом у сучасному світі, як невід'ємного інструменту прогресивного ведення бізнесу.

Завдання дослідження:

- сутність, цілі та задачі міжнародного маркетингу;
- особливості управління міжнародним маркетингом підприємства;
- методичні підходи до оцінки ефективності управління міжнародним маркетингом підприємства;
- аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;
- аналіз системи управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;
- оцінка ефективності управління у сфері міжнародного маркетингу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;
- перспективи розвитку зовнішнього середовища ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;

— розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесів управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

— прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження: системно-функціонального, порівняльного аналізу, абстракції, індукції та дедукції, економіко-статистичних методів збору і обробки інформації, матричного методу, статистичного методу, методу прогнозування.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми та її практична значимість;

сформовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; описано методи дослідження які були використані у роботі.

У першому розділі «Теоретичні засади управління міжнародним маркетингом підприємства» було розглянуто передумови виникнення, значення міжнародного маркетингу, основні поняття «управління міжнародним маркетингом». Досліджено стратегії та їх методи розробки для здійснення місії підприємства. Розглянуто особливості та процес управління маркетингом, що дозволяють усебічно і об'єктивно оцінити діяльність суб'єктів господарювання в зовнішньоекономічній сфері.

У другому розділі «Діагностика управління міжнародним маркетингом підприємства (на прикладі ТОВ «НЕСТЛЕ Україна») досліджено зовнішньоекономічну діяльність НЕСТЛЕ у всьому світі, в тому числі і в Україні. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» та встановлено, що підприємство є стабільно прибутковим, чистий прибуток в 2017 році склав 3,3 млн грн. Протягом 2013-2017 року підприємство є ліквідним, платоспроможним та фінансово стійким. Відбувається зростання

показників рентабельності підприємства, що свідчить про ефективну діяльність ТОВ «Гейзер» протягом аналізованого періоду.

Проведено аналіз системи управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» та оцінку її ефективності, і визначено, що ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» здійснює процес управління маркетинговою службою у розрізі як експортних, так і імпорتنих операцій.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення управління міжнародною маркетинговою діяльністю ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» виявлено роль міжнародного маркетингу, як однієї з основних систем міжнародного підприємництва та перспективи розвитку. Проведений аналіз ефективності управління та напрямки удосконалення планування маркетингової діяльності. Із застосуванням PEST – аналізу дозволив встановити, що є ряд факторів, які суттєво впливають на міжнародну економічну діяльність ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Основними ризиками міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на міжнародну економічну діяльність ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», це, в основному розширення асортименту продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві та зростання попиту на продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є перспективним підприємством, яке розвивається, має високий рівень

управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, насиченою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів.

Запропоновано удосконалення процесу управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» удосконалення аналітичних систем, які допомагають відслідковувати та контролювати усі процеси, результати діяльності компанії. Перерозподіл обов'язків між існуючими штатними одиницями відділу збуту, задля виокремлення та ефективності ведення торговельної діяльності, що здійснюється з ключовими партнерами країн СНД, ЄС та Азії.

Виконано прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення процесів управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», та визначено, що зовнішньоекономічна діяльність після модернізації та нових шляхів оптимізації ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» щорічно зростатиме на 2-3%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» після модернізації відділу ЗЕД ТОВ «Гейзер» за перші 2 роки буде зростати. Ріст приросту обороту за песимістичним сценарієм розвитку становить – 10%, проект є ефективним. Внутрішня норма рентабельності – 1,3%.

Висновки та пропозиції містять узагальнені теоретико-методологічні положення щодо програми маркетингу, а саме: планування, контролю, адаптації і розвитку управління міжнародним маркетингом підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, цілі та задачі міжнародного маркетингу.....	8
1.2. Особливості управління міжнародним маркетингом підприємства.....	23
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління міжнародним маркетингом підприємства.....	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»).....	45
2.1. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	45
2.2. Аналіз системи управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	59
2.3. Оцінка ефективності управління у сфері міжнародного маркетингу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	79
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	81
3.1. Перспективи розвитку зовнішнього середовища ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	81
3.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесів управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	93
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	103
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світового господарства та сучасних геополітичних змін для промислових підприємств однією з найбільш гострих проблем є ефективний вихід на зовнішні ринки, що, в свою чергу, не можливе без розробки оптимальної стратегії міжнародного розвитку підприємства. Необхідність ефективного стратегічного управління в компанії беззаперечна, а в нинішніх умовах — турбулентного зовнішнього середовища, загострення економічної кризи та відповідно зростання ризиків бізнес-діяльності, є особливо актуальним. Основним інструментом протистояння зростаючій конкуренції виступає інструментарій міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства, оскільки саме міжнародний маркетинг спрямований на формування методологічної та практичної бази ефективного функціонування суб'єктів міжнародного підприємництва.

Однак, дане питання, а особливо стратегічні аспекти, практично не розкриті в галузі промислового маркетингу, що вимагає розробки особливих підходів і методів через специфіку сфери діяльності. Було також виявлено відсутність єдиної думки з боку вчених в питанні управління маркетинговим механізмом в міжнародному аспекті під призвою розвитку глобалізації.

За теперішнього часу неможливо обійтись без розуміння світових тенденцій у бізнесі та управлінських підходів до прийняття рішень у різних країнах. Певна практика підприємництва, вже накопичена у сфері малого та середнього бізнесу в нашій країні, зі всіма її перевагами та недоліками. Не існує шансів на розвиток і удосконалення без збагачення досвідом інших країн та, беручи до уваги, сучасні напрямки в маркетингу і менеджменті. Їх слід розглядати як наслідок загальних тенденцій економічного зростання. Проте

чітко прослідковується розвиток процесу глобалізації бізнесу, його виходу на світову арену міжнародного ринку.

Нажаль, на сьогодні майже відсутнє стратегічне бачення маркетингової діяльності, а її роль в ефективному функціонуванні підприємства є недооціненою. Проте, це не заперечує відсутності самого маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств. Збільшення обсягів продажу на товарних ринках до недавнього часу було наслідком зростання попиту. І питанню ефективності маркетингової діяльності не було приділено достатньо уваги. Як наслідок від наявності великої кількості брендів та вільного поводження з ними був сформований клас маркетологів, чиї методи роботи не відповідають вимогам сучасного ринку. Тому, важливим є чітке усвідомлення керівниками підприємств того факту, що маркетинг – це не лише реклама, а, першочергово, стратегічний аналіз з урахуванням наявних та потенційних ризиків. Саме такий підхід забезпечить вихід маркетингу на принципово новий рівень.

Сучасний розвиток української економіки вимагає формування нового типу управлінської поведінки суб'єктів господарювання, який би якісно відповідав вимогам і тенденціям менеджменту світового рівня та функціонально захищав інтереси економічних суб'єктів в інтеграційному і конкурентно напруженому ринковому середовищі. Це потребує збалансованої управлінської діяльності й обґрунтованого використання функцій міжнародного маркетингу для створення системи управлінських пріоритетів у виконанні єдиного завдання міжнародного маркетингу – забезпечення ринкових переваг продукту, компанії та країни і реалізації їх конкурентного потенціалу в інтеграційному економічному просторі.

Визначенню проблематики та питань щодо методів та специфіки управління міжнародним маркетингом присвячено безліч наукових статей, опублікованих у вільному доступі праць добре відомих вітчизняних та іноземних науковців, професорів данної галузі таких як: М. А. Мороз, Н. І.

Чухрай, О. А. Біловодська, Ф. Котлер, Дж. Р. Еванс, Е. Дитхль, Х. Хершген, К. Л. Келлер. Проте тема залишається завжди актуальною, потребує глибокого вивчення та слідкувати за швидким розвитком нових тенденцій.

Аналіз наукових праць вказаних авторів свідчить, що багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими розглядаються та досліджуються проблеми присвячені висвітленню питань з управління міжнародним маркетингом щодо чинників, тенденцій розвитку та факторів міжнародного маркетингу. Водночас у працях недостатньо уваги приділяється дослідженню механізмів підвищення ефективності діяльності у сфері міжнародного маркетингу, та розвитку маркетингу в Україні, з урахуванням закордонного досвіду.

Мета та завдання. Метою дослідження є більш глибоке дослідження теоретичних засад формування міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства в Україні та удосконалення визначення поняття «управління міжнародним маркетингом підприємства», обґрунтування сутності та важливого значення управління міжнародним маркетингом в сучасному світі, як невід'ємного інструменту прогресивного ведення бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

1. Розкрити сутність, цілі та задачі міжнародного маркетингу;
2. Розглянути особливості управління міжнародним маркетингом підприємства;
3. Дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління міжнародним маркетингом підприємства;
4. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;
5. Аналіз системи управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;

6. Оцінка ефективності управління у сфері міжнародного маркетингу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;

7. Перспективи розвитку зовнішнього середовища ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;

8. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесів управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»;

9. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління міжнародним маркетингом, який включає в себе реалізацію основних функцій маркетингу, а саме:

1. вивчення ринків – кон'юктури ринку, динаміки, конкуренції на ринках і нові тенденції;

2. вивчення цільової аудиторії, беручи до уваги демографічні, географічні, релігійні, культурні та політичні аспекти;

3. управління асортиментом;

4. управління ціновою політикою;

5. управління торговельними каналами;

6. управління рекламними промо-заходами з урахуванням специфіки регіональних ринків;

7. управління внутрішньо корпоративною комунікацією між департаментами виробництва, логістики, продажу, фінансів та маркетингу.

Предметом дослідження постає так званий Marketing Mix (4P) у контексті внутрішньо економічної діяльності (International Trade).

Теоретико-методичною основою дослідження є фундаментальні положення загальних понять міжнародного маркетингу та його управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з питань міжнародного маркетингу та маркетингового менеджменту. У роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: теоретичного узагальнення, методи наукової

абстракції, індукції та дедукції – для уточнення сутнісних характеристик міжнародного маркетингу, визначення його сутності, завдання, окреслення чинників розвитку ринків продуктів харчування; методи системно-функціонального, компаративного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення тенденцій розвитку міжнародного ринку продуктів харчування; оцінки – для оцінки ефективності операцій у сфері міжнародного маркетингу; графічний – для наочного зображення статистичного матеріалу і схематичного зображення ряду теоретичних і практичних положень випускної кваліфікаційної роботи.

Інформаційно-емпіричну базу випускної кваліфікаційної роботи склали: статистичні дані щодо розвитку сфери міжнародного маркетингу, результати досліджень українських і зарубіжних ринків у сфері розвитку управління міжнародним маркетингом, представлені в публікаціях та мережі Інтернет, матеріали наукових конференцій, фінансова звітність та аналітичні матеріали ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Положення даного дослідження можуть надати практичну допомогу при розробці науково-обґрунтованих підходів до управління суб'єктами господарювання у сфері управління міжнародним маркетингом з метою підвищення ефективності їх діяльності. За результатами підготовки випускної кваліфікаційної роботи було підготовлено наукову статтю на тему «Управління міжнародним маркетингом підприємства: теоретичні питання», яку було опубліковано у збірнику наукових праць студентів Київського національного торговельно-економічного університету.

Структура і обсяг роботи зумовлені логікою дослідження і послідовно розкривають зазначені цілі і завдання дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 59 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи складає 150 сторінок. Робота містить 26 таблиць та 29 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та задачі міжнародного маркетингу

Міжнародний ринок у даний час переживає радикальну структурну перебудову, для якої характерні три істотних ознаки: глобалізація (зрощення локальних ринків); стандартизація (наявність аналогічних товарів у конкурентів); індивідуалізація або адаптація (потреба клієнтів у індивідуальному обслуговуванні).

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є глобалізація, яка проявляється в різних сферах: економічній, політичній, екологічній, культурній. В економіці глобалізація проявляється в тому, що збільшується обсяг світової торгівлі товарами і послугами; забезпечується мобільність пересування капіталу та робочої сили; відбувається злиття ринків, організацій та виробничих ланцюжків; економічні кордони держав стають все більш прозорими.

У зарубіжній та вітчизняній практиці зовнішньоекономічна діяльність в області маркетингу отримала назву міжнародний маркетинг (International Marketing). Об'єктивною основою його виникнення і розвитку у 1960-х рр. виступає процес поглиблення міжнародного поділу праці (спеціалізація), умов інтенсифікації виробництва та споживання товарів у різних країнах.

Зростаюче значення міжнародного маркетингу пояснюється мінливим характером світового ринку, перенасиченого високоякісними і різноманітними товарами. Повним ходом здійснюється перехід до принципово іншої концепції технологічних процесів.

Основними передумовами виникнення міжнародного маркетингу є: незалежність держав міжнародного співтовариства; міжнародне та національне законодавства; перевищення попиту над пропозицією; наявність національних валютних систем; розвинена конкуренція товаровиробників; розвинена ринкова інфраструктура; зростання життєвого рівня населення низки країн і, відповідно, збільшення попиту на продукти харчування, одяг, меблі, машини, комп'ютери та інші товари тривалого користування; прагнення підприємств, організацій до розширення зовнішніх ринків збуту продукції та збільшення прибутку; відмінності у ринковій поведінці споживачів у різних країнах; розвиток кооперації у сфері виробництва і надання послуг.

У сфері міжнародного маркетингу діють такі фахові міжнародні організації, як Європейське товариство маркетингу, Міжнародна федерація маркетингу, широко відома також Американська асоціація маркетингу.

Хоча вираз "міжнародний маркетинг" досить широко поширений серед фахівців, тим не менш загальновизнане визначення цього поняття поки не сформувалося.

Зміст поняття "маркетинг" у сфері міжнародних економічних відносин зазнає певної трансформації. Питання про сутність міжнародного маркетингу є дискусійним. Ряд фахівців вважають, що міжнародний маркетинг, будучи всього лише однією зі сфер застосування загального маркетингового інструментарію, не потребує спеціального визначення. Однак значне число вчених формулюють спеціальні визначення міжнародного маркетингу.

Міжнародний маркетинг звичайно визначають як маркетинг товарів і послуг за межами національних кордонів або маркетинг, реалізований міжнародною компанією. Експерти ООН відносять до міжнародних компаній фірми, що виробляють і розподіляють товари і послуги в двох і більше країнах [4].

Міжнародний маркетинг — певний спосіб мислення, підхід до прийняття комерційно-господарських рішень з позиції найбільш повного задоволення всіх вимог як вітчизняних, так і іноземних споживачів [10].

Міжнародний маркетинг пов'язаний з діяльністю підприємств на світовому ринку, де, як і на будь-якому ринку, формуються попит і пропозиція та підтримується прагнення до ринкової рівноваги.

Найбільш відповідним формальним визначенням міжнародного маркетингу може служити наступне — реалізація фірмою товарів і послуг за межами своєї країни при здійсненні фірмою наступних умов: по-перше, вона є частиною або асоційована з підприємством, що займається міжнародною діяльністю; по-друге, є деякий вплив на маркетингову діяльність або контроль над нею, які виходять з іншої країни.

Еволюція міжнародного маркетингу здійснювалась у п'ять етапів: перший етап — традиційний маркетинг; другий етап — експортний маркетинг; третій етап — міжнародний маркетинг; четвертий етап — багатонаціональний маркетинг; п'ятий етап — глобальний маркетинг. Слід зауважити, що кожен з наступних етапів є логічним продовженням попереднього етапу розвитку маркетингу.

Традиційний маркетинг — це традиційний продаж товарів за кордон, коли експортер несе відповідальність перед покупцем тільки до моменту постачання. Для даного етапу характерні: продаж товару за кордон без подальшого його супроводження; відповідальність перед покупцем тільки до моменту постачання або продажу. Даний етап розвитку характерний для національних компаній, фірм з обмеженими масштабами діяльності в рамках, як правило, своєї держави, хоча не виключені й разові експортні постачання. До того ж підприємець ніби прицілюється на цьому етапі до освоєння міжнародного ринку, проходить своєрідну практичну школу ведення бізнесу на міжнародному ринку. На даному етапі навіть крупні підприємства вимушені освоювати традиційний маркетинг,

оскільки продукція, що випускається ними, не завжди витримує конкуренції на світовому ринку через свою низьку конкурентоспроможність.

У публікаціях, зокрема, й вітчизняних спеціалістів, замість терміна "міжнародний маркетинг" іноді використовується термін "експортний маркетинг". Він недостатньо повно відображає розмаїтість форм маркетингової діяльності на сучасному ринку. Використання поняття "експортний маркетинг" є наслідком однобічності обробки зарубіжних ринків, характерних для практики вітчизняних підприємств, яка поки що залишається невизначеною. Проте, експорт є лише однією з багатьох форм і видів організації міжнародної діяльності. Саме стосовно неї може мати право на існування термін "експортний маркетинг", не поширюючись на всі напрями інтернаціоналізації економіки.

Міжнародний маркетинг припускає всебічне дослідження освоюваного ринку, використовуючи при цьому всі досягнення сучасних форм і методів міжнародного маркетингу, враховуючи всі особливості країни, що роблять вплив на формування ринку. Міжнародний маркетинг розповсюджується не лише на суто торгові операції, але й на інші сфери зовнішньоекономічних зв'язків: створення сумісних і дочірніх підприємств, науково-технічний обмін, передачу ліцензій і ноу-хау, надання транспортних, страхових, туристичних та інших послуг; міжнародні орендні операції і т. ін.

Для сучасної моделі міжнародного маркетингу характерне те, що вона за своєю суттю ближче до виробничо-інвестиційної (на відміну від колишньої - торгівельно-посередницької) моделі.

Організаційні форми міжнародного маркетингу, які торкаються підприємств, що здійснюють маркетингові операції у багатьох іноземних державах, іноді визначають терміном "багатонаціональний маркетинг". Тим самим підкреслюється велика складність маркетингової діяльності. Прикладами багатонаціональної фірми є "Nestle", "Unilever", "Shell", "ITT", "Coca-Cola". Для них характерні наявність товарних знаків, які добре відомі всьому світу, а також

виконання розгалуженої міжнародної діяльності. Для крупних багатонаціональних організацій типовий також розподіл ресурсів компанії незалежно від національних кордонів, хоча вони й належать до певної країни з точки зору володіння й вищого керівництва.

При формуванні системи багатонаціонального маркетингу нерідко перш за все створюється імідж фірми, в якому акценти робляться на національних досягненнях або особливостях. Наприклад, підкреслюється традиційна американська, німецька або швейцарська ремісничая майстерність. В умовах же багатонаціонального підприємництва фірмова назва відображає вже перевагу управління у координації трудової діяльності та її зв'язки у багатьох країнах для забезпечення високого рівня якості і сервісу. У цьому розумінні типовий приклад — годинникова промисловість. Годинники можуть бути сконструйовані у Швейцарії, їх електронні компоненти виготовлені в Японії, збирання модуля відліку часу здійснене у Гонконгу, корпус годинників вироблений у США, циферблат — в Японії й остаточне збирання виконане на Віргінських островах перед їх продажем у США.

У тих випадках, коли фірми обмежують себе одним або декількома іноземними ринками, виробляють товари у своїй державі і збувають їх за кордоном, в основному використовується той самий план маркетингу, що й у своїй країні. Багатонаціональні компанії беруть на озброєння філософію глобальної орієнтації, діють у різних країнах і використовують зарубіжні виробничі і збутові відділення, які працюють на окремі ринки.

Глобалізація маркетингу передбачає ступінь інтернаціоналізації, при якій велика галузь світового простору розглядається як єдиний ринок, де застосовується єдина маркетингова стратегія.

Глобальний маркетинг розглядає весь світ як єдиний ринок і побудований на подібностях національних, культурних, поведінкових і інших характеристик ринку, а не на обліку національних особливостей. В якості прикладу можна

привести найбільші компанії, що використовують в своїй діяльності глобальний маркетинг: "Coca-Cola" "Procter & Gamble", "Kodak", "Sony" та ін. Глобалізація світового господарства виявляє якісно нові особливості транснаціоналізації, які проявляються у зниженні ступеня «прив'язки» ТНК і виробленої ними продукції до материнських країн.

Міжнародний маркетинг є широкомасштабною і перспективною діяльністю, розвиток якої на сучасному етапі характеризують такі основні тенденції:

1. Розширення інфраструктури міжнародного маркетингу, тобто створення бюро і дослідних центрів, консалтингових фірм, рекламних агентств, навчальних центрів тощо;
2. Збільшення інвестицій промислових, торговельних і сервісних фірм у маркетинг (за оцінкою Інституту маркетингу Німеччини, у собівартості традиційних товарів індивідуального використання видатки на маркетинг становлять приблизно 25%, а нової продукції — до 70%);
3. Удосконалення інструментарію маркетингу: впровадження скануючих кас у роздрібній торгівлі, системи електронних платежів, програм з математичним забезпеченням для навчання й розвитку професійних навичок тощо;
4. Оптимізація планування й контролю маркетингу за рахунок комп'ютерних технологій, у т. ч. з використанням маркетингових інформаційних систем та спеціально створюваних електронних баз даних клієнтів;
5. Підвищення ролі мережі Internet у міжнародному маркетингу, яку використовують для досліджень зарубіжних ринків, опитувань іноземних покупців, міжнародної електронної торгівлі;

6. Актуалізація вивчення попиту й поведінки споживачів з урахуванням детального сегментування ринків в умовах загострення й ускладнення конкуренції;

7. Концентрація зусиль на «м'яких» факторах успіху, наприклад підприємницькій (корпоративній) культурі й іміджі компанії;

8. Зміни в системі цінностей споживачів, зокрема у ставленні людей до охорони навколишнього середовища, безпеки власного існування, що впливає на розроблення стратегії міжнародного маркетингу;

9. Активізація брендингу (branding) — маркетингової політики компаній, спрямованої на стимулювання збуту товарів і послуг за допомогою створення і просування успішних брендів (імен, термінів, знаків, символів, малюнків або їх комбінацій, призначених для ідентифікації споживачем товарів і послуг одного продавця або групи продавців і їх відмінності від товарів і послуг конкурентів);

10. Прагнення компаній перейти від одноразових (випадкових) до тривалих відносин із клієнтами;

11. Поширення кастомізації (castomisation) — випуску продукції з урахуванням бажання клієнта на противагу стандартизації — масовому випуску однакової продукції;

Міжнародний маркетинг постійно розширює межі свого застосування, оновлюється та вдосконалюється. Зараз майже кожна компанія відчуває вплив з боку зарубіжних конкурентів і прагне діяти в міжнародному масштабі. Багато компаній використовують бенчмаркінг (benchmarking) — постійне самооцінювання та порівняння себе з лідерами бізнесу в усьому світі для отримання необхідної інформації з метою поліпшення власних бізнес-характеристик. Дедалі більше поширюється міжкультурний аналіз, який визначає відмінності в бізнес-культурі.

Міжнародний маркетинг можна визначити як маркетингову діяльність щодо товарів і послуг на зовнішньому ринку, тобто поза державними

кордонами, або як маркетинг, здійснюваний міжнародною компанією, яка характеризується тим, що виробляє і розподіляє продукти і послуги в двох і більше країнах, при цьому її товари можуть переміщатися з країни в країну як в проміжній формі, так і в готовому вигляді.

Для світової економіки характерне посилення інтернаціоналізації виробництва і, як наслідок, інтернаціоналізації маркетингу, що передбачає плюралізм у прийнятті рішень, оскільки у разі виходу на зовнішній ринок йдеться вже більше про самі сегменти ринку та контрагентів.

Корінних відмінностей між маркетингом внутрішнім (при діяльності на національному / внутрішньому ринку) і міжнародним (International Marketing) не існує. І в тому і в іншому випадку використовуються одні й ті ж самі принципи маркетингової діяльності. Разом з тим, є певні специфічні риси, що породжуються особливостями функціонування зовнішніх ринків та умовами роботи на них, які необхідно враховувати.

Підприємство, що працює на зовнішньому ринку і не використовує маркетинг, його принципи і методи, заздалегідь ставить себе у гірше становище порівняно з конкурентами. Так, в США, Німеччині, Франції та інших провідних країнах світу ледь не 90% всіх підприємств, які виробляють продукцію, так чи інакше застосовують маркетинг у своїй діяльності.

Відмінною рисою міжнародного маркетингу є повна і чітка орієнтація на закордонного споживача, прагнення задовольнити його потреби, забезпечення широкого вибору покупцеві і, як наслідок, підвищення якості його життя.

Міжнародна маркетингова діяльність повинна забезпечувати:

- обґрунтування необхідності виробництва тієї чи іншої продукції (товару, послуги) шляхом виявлення існуючого або потенційного закордонного попиту;
- створення товару (послуги), який (-а) найбільш повно задовольняє вимоги міжнародного ринку у порівнянні з товарами, виробленими конкурентами;

- організацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) по створенню моделей, зразків продукції, що відповідають запитам зарубіжних споживачів;
- надійну, достовірну та своєчасну інформацію про міжнародний ринок, структуру і динаміку конкретного споживчого попиту, смаки, уподобання зарубіжних споживачів;
- координацію і планування виробничої, збутової, фінансової діяльності з урахуванням інтересів міжнародного ринку;
- вдосконалення методів і прийомів реалізації товарної продукції;
- раціональний товарний рух на міжнародному ринку;
- міжнародний контроль сфери реалізації товарів і послуг;
- регулювання діяльності суб'єктів міжнародного ринку для досягнення генеральних цілей у сфері виробництва і збуту.

Міжнародний маркетинг базується на допущенні, що світові ринки мають відмінності, і найбільш ефективні стратегії це враховують. У маркетингу це означає, що продукція підприємств буде адаптуватися там, де це необхідно, для забезпечення відповідності умовам місцевого ринку і конкуренції.

Маркетингові заходи при цьому повинні бути спрямовані на мінімізацію витрат на НДДКР, на виробництво і реалізацію товарів для того, щоб максимізувати вигоди від масштабу і концентрації ресурсів. Це досягається створенням міжнародних виробничих фірм.

Обов'язковою вимогою в умовах міжнародного маркетингу стає формування виробничих програм і асортименту продукції на основі ретельного вивчення споживчого попиту.

Основним принципом міжнародного маркетингу є орієнтація кінцевих результатів виробництва на реальні вимоги і побажання зарубіжних споживачів. Реалізація цього принципу передбачає виконання наступних вимог: необхідно всебічно вивчати стан і динаміку споживчого попиту на даний товар (послугу) і

використовувати отриману інформацію в процесі розробки та прийняття науково-технічних, виробничих та господарських рішень; максимально пристосовувати виробництво до вимог ринку для підвищення ефективності функціонування підприємства, випускати товари, очікувані споживачем, тобто виробляти те, що продається; впливати на ринок і споживчий попит всіма доступними засобами з метою формування його в необхідних для підприємства напрямках; розвивати і заохочувати на підприємстві творчий підхід до вирішення виниклих в результаті маркетингових досліджень технічних і господарських проблем щодо вдосконалення і підвищення якості продукції та послуг; організовувати доставку товару в таких кількостях, в такий час і в таке місце, які найбільше влаштовували б кінцевого споживача; забезпечувати своєчасне та якісне управління процесом наукових розробок, виробництва, реалізації, сервісу та виходом на ринок з новою продукцією; розбивати міжнародний ринок на відносно однорідні групи споживачів (здійснювати сегментацію ринку) і орієнтуватися на ті сегменти, щодо яких підприємство володіє найкращими потенційними можливостями; завойовувати ринок товарами найвищої якості та надійності, домагатися переваг в конкурентній боротьбі за рахунок підвищення технічного рівня і якості продукції, надання покупцю більшого обсягу і кращої якості послуг; сприяти торговим посередникам, надаючи їм допомогу у вирішенні технічних проблем та навчанні персоналу; орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу, ставлячи конкретні завдання із завоювання міжнародного ринку, розширення обсягу продажів, особливо на перспективних секторах ринку.

У міжнародному маркетингу важливе значення має цільова орієнтація і комплексність, тобто з'єднання підприємницької, господарської, виробничої і збутової діяльності в послідовну взаємозв'язану систему. Це означає злиття в один потік всіх складових елементів маркетингової діяльності для досягнення стійкої рентабельності в заданих часових межах.

Практика застосування міжнародного маркетингу показала, що вибіркове використання окремих складових, наприклад вивчення товару або прогнозування ринку, не дає належного ефекту. Тільки комплексний підхід дозволяє успішно прорватися на міжнародний ринок з новими товарами та послугами.

Стратегія міжнародного маркетингу являє собою сукупність правил і методів для прийняття рішень на всіх рівнях менеджменту компанії, за якими визначаються: відносини фірми з її зовнішнім середовищем; види продукції, що випускаються і технології їх виробництва; збутова і конкурентна політика; відносини всередині підприємства; результати діяльності в сьогоденні і в перспективі.

Виходячи з цього стратегія міжнародного маркетингу призначена для здійснення місії підприємства та досягнення її цілей. Існує кілька методів розробки міжнародної маркетингової стратегії. У загальному вигляді розробку можна розбити на наступні етапи:

- аналіз і прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- визначення цілей (довгострокових і короткострокових, загальних і специфічних);
- визначення методів досягнення поставлених цілей (план дій);
- оцінка витрат і вигод.

Стратегія міжнародного маркетингу виходить з основних цілей розвитку підприємства і передбачає: вивчення споживачів; планування продукції та її просування; цінову політику; координацію роботи різних функціональних підрозділів та альтернативні дії в конкретних ситуаціях.

Таким чином, маркетингова стратегія на міжнародному ринку являє собою систему дій підприємства, при якій його внутрішнє середовище адаптується до зовнішніх умов. Вибір стратегії міжнародного маркетингу може бути

обумовлений різними причинами, наприклад необхідністю продовження життєвого циклу товару, збільшенням потенціалу ринку з метою розширення обсягу виробництва та економії на масштабах, використанням порівняльних переваг зарубіжних ринків за умовами конкуренції і ємності ринку [10].

У міжнародному маркетингу важливу роль відіграють інформаційне забезпечення і міжнародні маркетингові дослідження.

Інформаційне забезпечення міжнародного маркетингу є однією з важливих підсистем, що забезпечує якісне і безперебійне функціонування процесу розробки і прийняття рішень у системі відносин між інтернаціональними підприємствами, що залучені в міжнародний обмін товарами і послугами на комерційній і некомерційній основі. Інформаційне забезпечення міжнародного маркетингу здійснюється завдяки наявності у бізнес-партнерів маркетингової інформаційної системи.

Необхідність організації системи інформаційного забезпечення зумовлена особливостями діяльності на міжнародних ринках: зміцнення і розвиток господарських зв'язків з партнерами на зовнішніх ринках; розвиток бізнес-комунікацій; розвиток міжнародної торгівлі; активне впровадження філософії та інструментарію маркетингу в національні і міжнародні економічні відносини; зростання нестійкості купівельної спроможності; посилення національної та інтернаціональної конкуренції.

Цілі міжнародного маркетингу конкретної фірми, перш за все, ґрунтуються на результатах аналізу середовища діяльності та пов'язаних з нею ризиків. Конкретні цілі діяльності на світовому ринку можна визначити такими характеристиками:

- географічною областю, для якої встановлюється дана мета;
- тимчасовими термінами досягнення мети;
- кількісною характеристикою бажаного фірмою стану;
- змістом (що саме досягається в ході міжнародної діяльності);

Власне цілі міжнародного маркетингу можна розділити на такі дві групи.

Економічні цілі: забезпечення цільової частки ринку; забезпечення виходу на нові ринки; отримання максимального прибутку; нарощування обсягів збуту; збільшення ступеня участі на вже освоєних ринках.

Психографічні цілі (вплив на купівельну поведінку): підвищення ступеня обізнаності місцевого населення про товари і послуги фірми; формування у споживачів позитивного іміджу та прихильності до товарів і послуг фірми; підвищення ступеня задоволеності при використанні куплених товарів; стимулювання рішень про купівлю товарів [12].

Основною метою міжнародного маркетингу є досягнення позитивного іміджу фірми на зовнішньому ринку і сприятливих результатів. Розрізняються кількісні та якісні маркетингові цілі суб'єкта міжнародного ринку.

Якісні цілі ведуть до зростання престижу суб'єкта міжнародного ринку, підсилюють його потенційну вагу. До цих цілей відносять: економічні цілі як у власній країні, так і в станах-імпортерах; зниження безробіття та забезпечення зайнятості на внутрішньому і зовнішньому ринку праці; підтримка освітніх, культурних, спортивних, інших заходів як усередині країни, так і за кордоном.

Кількісні цілі виражаються наступними показниками: збільшення обсягу продажів у грошовому і натуральному виразах; зростання частки ринків, займаних товарами даного суб'єкта міжнародного ринку, по країнах, сегментах ринку, товарам; зростання прибутку суб'єкта ринку [10].

Крім глобальної мети фірма може розглядати цілі більш низького порядку. Іншими словами, вона може побудувати дерево цілей, встановлюючи цілі першого, другого і інших рівнів. Цілі можуть виступати як бажані результати зі збільшення обсягів продажу; забезпечення сприятливих умов для виробничої і комерційної діяльності; вихід на нові ринки; зменшення витрат на виробництво одиниці товару; завоювання вищих позицій на цільових ринках; забезпечення

конкурентної переваги; формування у споживачів позитивного іміджу і прихильності до товарів і послуг фірми.

Збільшення обсягів продажу, а отже, і виробництва забезпечує підвищення ефективності виробництва за рахунок розширення його масовості. Подібні результати роботи компанії можуть бути досягнуті завдяки створенню сприятливіших умов для виробничої і комерційної діяльності. Вихід на нові ринки, коли товар на освоєних ринках знаходиться на стадії насичення або спаду, дозволяє продовжити ЖЦТ — життєвий цикл товару.

Інтернаціоналізація — це процес розширення господарської діяльності за межі окремих національних економік у вигляді багатосторонніх коопераційних контактів з метою збільшення продуктивності та підвищення ефективності виробництва. Ключовою рисою такої транснаціоналізації ринкової діяльності є усунення перешкод руху товарів і факторів виробництва з боку урядів, подальша активізація міжнародних організацій, які сприяють лібералізації руху товарів і факторів виробництва.

Усе більша частина виробленого продукту інтернаціоналізується у вигляді товарного обміну на світових ринках, зростає частка інтернаціоналізованого виробництва. Основні прояви інтернаціоналізації можна спостерігати в двох аспектах. З погляду окремих країн, а також у глобальному масштабі.

У першому випадку можна констатувати тенденцію зростання частки ВВП, яка підлягає інтернаціоналізації. Це пов'язано зі знайомим нам генезисом та подальшим диверсифікованим розвитком феномену відкритої економіки.

У другому аспекті можна відзначати формування нової системної цілісності — міжнародного ринку, який є реальною формою існування світового господарства, а також його рушійною силою. Це дає підстави констатувати, що інтернаціоналізація, яка проявляється на всіх рівнях підприємницької та регулятивної діяльності, є однією з домінантних характеристик сучасного економічного життя. Цей універсальний висновок,

який стосується реалій усіх країн, має особливе значення для умов вітчизняної перехідної економіки, оскільки модель інтернаціоналізації господарського життя для України повинна визначити сприятливі міжнародні умови процесів ринкової перебудови економіки, комерційної діяльності, ринки збуту, надходження капіталів, нових виробничих та інформаційних технологій, які мають бути забезпечені позитивним розвитком двосторонніх відносин з іншими державами, участю країни в міжнародних, регіональних об'єднаннях, у роботі міжнародних економічних організацій [43].

При високих витратах на одиницю товару, компанія може забезпечити їх скорочення завдяки збільшенню обсягів продажу на нових ринках, і відповідно, зменшенню постійних витрат на одиницю товару. Завоювання визначених позицій на цільових ринках дозволяє забезпечити збільшення попиту на товари, розширити обсяг виробництва і підвищити його ефективність.

Нарешті, досягнення конкурентних переваг і формування у споживачів позитивного іміджу і прихильності до товарів і послуг компанії також сприяють підвищенню ефективності виробництва.

Таким чином, реалізація кожної зі сформульованих цілей нижчого порядку дозволяє забезпечити вищий рівень ефективності виробництва, а отже, досягнення головної мети — отримання максимального прибутку. Вважаючи, що основною метою діяльності на світовому ринку є отримання максимального прибутку, фірма, що реалізовує міжнародний маркетинг, виходить з того, що вона, перш за все, задовольняє реальні потреби і потреби в конкретних товарах і за рахунок цього отримує бажаний нею прибуток [13].

Основним завданням міжнародного маркетингу є вивчення купівельного попиту і задоволення його відповідно до комерційних інтересів фірми.

Отже, використання принципів і методів маркетингу набуває особливої актуальності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Рішення, що приймаються підприємством в цій області, можуть мати стратегічний і

оперативний характер. До найбільш важливих та визначальних відносяться рішення про участь у тій або іншій формі в міжнародному поділі праці, про вибір ринків і способів проникнення на них, про стратегії ринкової поведінки підприємства на обраних ринках.

Підготовка і прийняття цих рішень вимагає розробки комплексної програми міжнародної ринкової діяльності підприємства, що є нерозривною частиною його науково-технічної, виробничої, фінансово-економічної та соціальної діяльності. Перш ніж остаточно прийняти рішення про вихід на зарубіжний ринок, підприємство повинно розробити концепцію зовнішньоекономічної діяльності, свого міжнародного маркетингу, а потім вже приступати до детального опрацювання цих питань.

1.2. Особливості управління міжнародним маркетингом підприємства

Міжнародний маркетинг є складовою частиною загальної системи управління компанією, покликаною направляти всю діяльність на задоволення потреб і сподівань покупців на обраних зовнішніх ринках. Він слугує засобом забезпечення переваг у задоволенні конкретних запитів покупців і споживачів в порівнянні з тим, як ці запити задовольняються конкурентами. Міжнародний маркетинг є методологією ухвалення найкращих управлінських рішень в процесі здійснення підприємницької діяльності на зовнішніх ринках.

Важливим аспектом розуміння сутності міжнародного маркетингу є визначення його ролі у менеджменті. У табл. 1.1 подано визначення поняття «маркетинговий менеджмент».

В основі — розробка концепції інтернаціоналізації діяльності підприємства. Управлінський аспект відображає особливості відносин купівлі-продажу та інвестиційну діяльність у новому середовищі. З цього і випливає специфіка роботи у сфері маркетингу.

Маркетинговий менеджмент має місце, якщо хоча б одна зі сторін потенційного обміну розробляє та використовує засоби досягнення очікуваного

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо визначення поняття «маркетинговий менеджмент»

Автор	Визначення
Котлер Ф., Келлер К.Л. [18]	Процес планування і реалізації концепцій цінотворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі
Друкер Питер Ф., Мак'ярелло Джозеф А. [19]	Концепція управління компанією, в цунтрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитам, і вся компанія, її відділення, ланки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити
Балабанова Л.В. [23]	Поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, маркетинговий менеджмент – управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
Біловодська О.А. [14]	Зміна подоби мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це-врахування зовнішніх умов
Белявцев М.І., Воробйов В.Н. [25]	Цілеспрямована координація і формування всіх заходів компанії, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу
Россоха В.В. [27]	Це систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей

Джерело: складено за [18, 19, 23, 14, 25,27]

відклику контрагентів, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр уваги організації поміщено покупця і система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб задовольнити потреби сторін.

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як:

- управління діяльністю;
- управління функцією;
- управління попитом.

Механізмом маркетингового менеджменту стає розвиток складних комунікаційних зв'язків. Слід зазначити, що під поняттям «маркетинговий менеджмент» потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства у цілому.

За своїм економічним змістом міжнародний маркетинг являє собою ринкову концепцію управління. В її основі лежать принципи організації всієї діяльності компанії за єдиною координованою програмою.

Управління у цілому – це діяльність, яка характеризує зміну якісного стану об'єкта та цілеспрямований запрограмований чи довільний вплив на об'єкт задля досягнення кінцевої мети за допомогою явищ, процесів, процедур та їх взаємодії в режимі детермінованої чи довільної програми.

Управління маркетингом - аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

Управління маркетингом забезпечує: цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства на забезпечення потреб суб'єктів ринку; комплексність цієї діяльності, яка проявляється в чіткій послідовності – від задуму товару до його використання; урахування перспектив щодо вдосконалення товарного асортименту відповідно до потреб та умов використання.

Процес управління маркетингом включає в себе реалізацію основних функцій маркетингу, а саме: вивчення ринків – кон'юнктури ринку, динаміки, конкуренції на ринках і нові тенденції; вивчення цільової аудиторії, беручи до уваги демографічні, географічні, релігійні, культурні та політичні аспекти; управління асортиментом; управління ціновою політикою; торговельними каналами; управління рекламними промо-заходами з урахуванням специфіки регіональних ринків, а також управління внутрішньо корпоративною

комунікацією між департаментами виробництва, логістики, продажу, фінансів та маркетингу.

Управління міжнародним маркетингом – різноманітна організаційна діяльність, спрямована на аналіз можливостей, планування, координацію, контроль (постійний моніторинг) і регулювання міжнародної маркетингової діяльності з метою кращого пристосування до умов міжнародного маркетингового середовища.

Міжнародне маркетингове управління – процес управління виробництвом, фінансами та персоналом, підпорядкований вимогам, особливостям і тенденціям розвитку світового ринку.

Маркетингове управління, або маркетинговий менеджмент, або маркетинг менеджмент – таке управління, яке дозволяє досягти цілей організації щодо отримання запланованого обсягу прибутку за рахунок повної орієнтації на споживача, на все повніше задоволення його потреб.

ААМ під маркетинговим управлінням розуміє процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, продуктів та послуг, спрямований на задоволення як індивідуумів, так і організацій.

Реалізація маркетингової концепції передбачає управління маркетингом як функцією підприємства та включає організацію, планування, фінансування та контроль підрозділів маркетингу і маркетингових програм. Управління маркетингом на відміну від маркетингового управління являє собою набір процедур і дій, спрямованих на організацію маркетингової діяльності на підприємстві.

Причини необхідності управління маркетингом:

- важливість маркетингу в умовах висококонкурентного середовища;
- маркетингова діяльність – складна та багатоаспектна діяльність, яка торкається різних боків функціонування підприємства і різних рівнів прийняття рішень;

- переважна частина видів маркетингової діяльності має прогностичний характер, оскільки знаходиться під впливом факторів недетермінованого мікро- і макросередовища;

- маркетингова діяльність потребує значних витрат на маркетинг.

При виконанні міжнародного маркетингу компанія реалізує системний підхід до управлінської діяльності з чітко сформульованою метою, деталізованою сукупністю заходів, направлених на її досягнення. Для цього вона здійснює наступне: виявляє доцільність виходу на зовнішні ринки; визначає реальні потреби в кожному конкретному товарі; виготовляє товар, який найбільшою мірою відповідає виявленим потребам; забезпечує доставку товару у необхідній кількості у задане місце і в прийнятий час; встановлює ціну, прийнятну для покупця і що забезпечує отримання необхідного прибутку продавцем.

У сучасних умовах ТНК розвинених країн використовують мережеві рекламні агенції, міжнародних посередників, створюють глобальні бренди, тобто використовують глобальний підхід у просуванні себе та своїх товарів (послуг).

Суть цього підходу виражається у перенесенні центру ваги з, переважно, експортних операцій, з реалізації готової продукції на виробничо коопераційні зв'язки у межах світового простору. Форми цих зв'язків можуть бути різними – від міжнародних альянсів до внутрішньофірмових міжфіліальних відносин, які жорстко контролюються з єдиного центру. В результаті відбувається транснаціоналізація національних економік, коли геоекономічні кордони не збігаються з національними кордонами окремих держав.

Переходячи до стандартизації у міжнародній маркетинговій політиці необхідно враховувати, що ТНК прагнуть до максимальної стандартизації та уніфікації внутрішніх процедур. Стандарти якості, фінансові та бюджетні нормативи, кодекс поведінки повинні бути єдиними незалежно від країни. При

цьому національним маркетингом зберігається значна ступінь свободи при розв'язанні конкретних задач.

Індивідуалізація (адаптація) у міжнародній маркетинговій політиці ТНК передбачає використання комплексного підходу до просування своєї продукції на основі впровадження інтеграційних маркетингових комунікацій. Це новий погляд на весь комплекс маркетингу, перехід до його індивідуалізації з використанням додаткових засобів. Наприклад, у даний час більше 65% коштів, що виділяється на маркетинг у США, витрачається на просування через спеціальні заходи, спонсорство, «public relations», брендинг, стимулювання збуту та ін.

Міжнародний маркетинг озброює експортерів чіткою програмою дій, дозволяє надати їм цілеспрямований і скоординований характер, намічати і досягати ефективних рішень великих стратегічних завдань експортної діяльності.

Не існує універсальної формули для ведення роботи на світовому ринку на основі принципів і методів маркетингу, так само як немає і єдиної організаційно-управлінської схеми здійснення міжнародної маркетингової діяльності господарськими одиницями. Конкретні форми і зміст такої діяльності можуть істотно відрізнятися.

Головне при маркетинговому підході — цільова орієнтація, злиття в єдиний спрямований технологічний процес всіх складових маркетингової та інших видів діяльності для досягнення поставлених стратегічних цілей [11].

Організаційна структура маркетингової служби являє собою схему взаємодії підрозділів. Організаційна структура повинна відповідати функціональній. Підрозділи відділу служби маркетингу можуть бути сфокусовані на управлінні товарними категоріями (наприклад, кондитерські вироби, дитяче харчування, корм для тварин) або на управлінні різними

брендами в разі мульти-брендової компанії (наприклад, НЕСТЛЄ «Світоч», Purina, Gerber).

Організаційна служба маркетингу всередині компанії реалізується через організацію управління Маркетинг Міксом, а саме 4P: (Product) організацію управління асортиментом – продуктовою лінійкою, (Price) організацію управління відпускними та споживчими цінами, (Place) організацію управління торговельними каналами (трейдери, рітейлери) та (Promo) організацію управління програмами по просуванню продукції (ТВ кампанії, інтернет кампанії, рекламні кампанії в торгових залах).

Менеджери служби маркетингу повинні організовувати регулярні канали комунікації (e-mail, мобільний зв'язок, персональні зустрічі) з представниками виробничого відділу з метою комунікації вимог та параметрів продуктового асортименту, а саме характеристики та дизайну упаковки, рецептури продукції і т.д.; організовувати комунікацію з відділом продажу з метою встановлення та змінами споживчих цін, а також висувати вимоги та рекомендації до асортименту для різних торгових каналів. Крім того, менеджери служби маркетингу організовують взаємозв'язок з зовнішніми рекламними, креативними, медіа-агенствами для розробки ТВ та медіа-кампаній.

Специфіка управління міжнародним маркетингом полягає головним чином в тому, що в організаційній структурі. У теорії та практиці маркетингового менеджменту виокремлюють різні способи організації маркетингових організаційно-управлінських структур. Серед них найпоширеніші такі підходи, які орієнтують організаційну побудову за вертикальною, горизонтальною і дворівневою ознаками. Крім такого підходу до створення маркетингових організаційних структур, їх можна поділяти ще на інтегровані та неінтегровані, жорсткі та м'які.

Інтегровані маркетингові оргструктури проводять свою діяльність комплексно і управляються з одного координуючого центру. Вони можуть бути

побудовані за функціональним або товарним принципами, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з вертикальною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів, але все це інтегровано впливає на споживачів.

Неінтегровані маркетингові оргструктури – це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача. Кожен із підрозділів сам впливає на споживача.

Жорсткі організаційні структури найбільш ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що трапляється в крайніх випадках: за монополізації певного ринку та коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші. І в одному, і в другому випадках ринок захищений від конкуренції. По-друге, в умовах ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще немає відкритого конфлікту інтересів і кожен з них намагається освоїти максимальну частку ринку, котрий екстенсивно розвивається. За таких обставин для господарських систем пріоритетними є авторитарні методи управління.

Формувати більш якісні організаційні структури доцільніше за ринкових умов, які швидко і радикально змінюються, коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю. Така ситуація виникає найчастіше, чому сприяють такі чинники, як конкуренція, нестабільність кон'юнктури, динамічність споживацьких очікувань, слабка уніфікація якісних параметрів продукції (або її відсутність) та ін. У таких організаційних маркетингових структурах формується більш сприятливий клімат для генерації нових ідей і втілення нововведень. Це дуже важливо для інтенсивного розроблення підприємствами своїх цільових ринків і виживання в умовах підвищеної конкуренції.

Як правило, на практиці не використовується тільки одна з цих моделей, а вводиться та, яка відповідає сучасному розвитку компанії. Практично завжди використовується географічний принцип (рис. 1.1). Вихід на ринок будь-якої



Рис. 1.1. Схема організаційної структури відділу маркетингу

Джерело: складено

зарубіжної країни пов'язаний з: попередніми дослідженнями ринку - а це вимагає знання мови; наступним постійним відстеженням і прогнозуванням попиту - тут потрібне вже знання не лише мови, але і географії, культури, законодавства, а в першу чергу тонке розуміння економічної специфіки, кон'юнктури, тенденцій; просуванням товару - тут знову-таки необхідно знати мову і культуру країни. Ось чому, якщо фірма серйозно має намір працювати на ринку якої-небудь країни, то в принципі бажано створити для цієї роботи спеціалізований підрозділ.

З іншого боку, не усі географічні ринки однаково важливі для фірми, та і не на усіх фірма торгуватиме стабільно. До того ж те, що бажано при роботі з 3-4 країнами, то просто технічно неможливо, якщо таких країн декілька десятків.

Проблема вирішується шляхом створення регіональних підрозділів, що охоплюють ринок групи країн. До такої групи можуть входити не лише такі країни, як латиноамериканські або арабські (із спільною мовою), але і

західноєвропейські або, скажімо, африканські (у обох випадках, як і в попередніх, в наявності значна спільність економічних умов, і економічної культури; але, окрім цього, при мовній різноманітності, є можливість користуватися невеликою кількістю широко поширених мов).

Є і інший підхід. Окремі підрозділи створюються для ринків країн, які є найбільш важливими партнерами, а інші країни групуються, найчастіше за принципом географічної близькості. Так, в німецькій або французькій фірмі можуть бути створені, наприклад, окремі підрозділи по Великобританії, Італії, Іспанії - і одне загальне по Азіатсько-тихоокеанському регіону. У японській же фірмі Китай, Корея, Таїланд напевно будуть розділена.

При усій важливості географічного підходу, оскільки міжнародним маркетингом займаються найчастіше великі фірми, структура управління маркетингом зазвичай змішана, тобто в ній об'єднані різні принципи.

Наприклад, в тій же французькій фірмі може використовуватися наступний варіант. Окремі підрозділи займаються північноамериканським, російським, азіатським ринками. Для Західної Європи ж цей принцип може бути замінений товарним, сегментним та функціональним [18].

Функціональна структура служби маркетингу – передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (планування продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс). Кожний функціональний підрозділ очолює керівник відділу (відділ реклами, бюро маркетингових досліджень). Ефективна для великих підприємств з вузьким асортиментом, які діють на невеликій кількості ринків. Головна перевага структури в її простоті (рис. 1.2).

Організація служби по функціональному принципу формується у тих випадках, коли кількість товарів та ринків невелике і вони розглядаються як однорідні. На підприємстві створюються спеціальні відділи, які виконують відповідні функції маркетингу: дослідження ринку, планування виробництва та



Рис. 1.2. Схема організації служби маркетингу по функціональному принципу

Джерело:

маркетингу, управління збутом, його стимулювання та інше.

Організація служби маркетингу по товарному принципу використовується, коли фірма виробляє товари або товарні групи, які потребують виділення окремих груп спеціалістів з маркетингу для кожного товару (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема організації служби маркетингу по товарному принципу

Джерело: складено

Крім базових типів організаційних структур, використовуються також поєднання цих структур: функціонально-товарна, функціонально-регіональна, товарно-регіональна.

Маркетинговий план є основним інструментом реалізації маркетингових заходів та являє собою сукупність рішень, які виникають з аналізу поточного стану, і передбачуваної майбутньої діяльності підприємства, що гарантує зростання рівня задоволення потреб покупців, а разом з тим сприяє зміцненню позицій фірми на ринку. Значення зростає відповідно до посилення конкуренції на ринку, появи нових кокурентів з новими товарами і формами їх продажу, посилення динамічності технологічних, економічних, правових та інших змін.

Вдала процедура побудови маркетингового плану дозволяє підприємству: систематично і вчасно виявити потреби споживачів; аналізувати конкурентів і їх ринкові сили; досліджувати сильні і слабкі сторони власного підприємства.

Отже, підсумовуючи вищезазначене доцільно відмітити, що у багатьох високо розвинутих країнах світу звички, наміри і у цілому поведінку економічних суб'єктів формує культура маркетингу, яку, дослівно, згідно з одною із версій, розуміють як завоювання ринку, тобто ефективне його регулювання, правильна організація та підвищення виробництва і дохідності. Для забезпечення стійких конкурентних позицій на зовнішньому ринку вкрай важливим є використання інструментарію міжнародного маркетингу, найбільш відповідного умовам середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління міжнародним маркетингом підприємства

В останні роки економічний аналіз маркетингової діяльності підприємств став предметом особливої уваги, так як ситуація на ринку постійно змінюється. У відносно короткий проміжок часу надлишок багатьох товарів змінюється їх

дефіцитом, зростає інфляція. Підприємства не здатні передбачити усіх змін, які відбуваються. Тому система економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств набула великого значення за останні роки господарювання в умовах загострення конкурентних відносин в економіці України.

Питаннями аналізу маркетингової діяльності займалися Дж. Бейтсон, Дж.Блайт, Г. Армстронг, К. Лавок, Ф. Котлер, Д. Нортон, Р. Каплан, В.В.Войтенко, А.І. Ковалев, Ю. Джонсон., та інші. Аналіз маркетингової діяльності являє собою періодичну, всебічну, об'єктивну перевірку маркетингової діяльності підприємства і відповідності маркетингової стратегії зовнішнім умовам, яка проводиться у визначеній послідовності, в ході якої виявляються основні проблеми, що стоять перед суб'єктом господарської діяльності. Результатом такої перевірки є план заходів, спрямований на підвищення ефективності усієї системи маркетингу підприємства.

На основі отриманих в ході аналізу маркетингової діяльності даних готується висновок, в якому характеризуються основні проблеми в діяльності підприємства [20,с.46-47]. Кожне підприємство намагається розробити комплекс маркетингових заходів, який дозволить йому отримувати максимальний прибуток на цільових ринках.

При формуванні маркетингової стратегії необхідно організувати процес управління маркетингом. Цей процес складається із аналізу, планування, реалізації і контролю. Аналіз маркетингової діяльності є основою процесу управління маркетингом [21, с.344].

Маркетингова діяльність починається з повного і усестороннього аналізу підприємства. Перш за все здійснюється економічний аналіз цільових ринків, аналізуються оперативні та планові маркетингові заходи з метою визначення найбільш ефективних з них.

Зміст, форми та методологія аналізу залежить від структури підприємства, зовнішніх і внутрішніх умов, у яких вона розвивалася, і можуть суттєво

розрізнятися. Проаналізувавши зовнішні і внутрішні умови ринку, товар, споживачів, конкурентів, виробник зможе поліпшити положення підприємства і його товару на ринку, зміцнитися на ринку, налагодити зв'язки зі споживачами і досягти визначених цілей: збільшити дохід, ріст обсягу збуту і відповідно виробництво. У кінцевому рахунку це допоможе вижити в умовах ринку і надалі на основі маркетингового аналізу здійснити розробку маркетингової стратегії підприємства [4].

Застосування технологій збору, обробки та організації системи маркетингової інформації спрямоване на вирішення завдань стратегічного маркетингового аналізу. В системі управління компанією стратегічний маркетинговий аналіз займає центральне місце. Це інструмент, що дозволяє інтегрувати всю внутрішню і зовнішню інформацію, отриману в ході досліджень, з метою прийняття стратегічних управлінських рішень, що забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку і її стійкий довгостроковий розвиток.

Найбільш відповідальними етапами маркетингового аналізу є аналіз ринку й споживачів. Методологія аналізу ринку полягає в систематичному, на основі методів дослідження ринку, виявленні всіх обставин, пов'язаних з реальними і потенційними партнерами підприємства, націлений на одержання вичерпної інформації про всі елементи ринку, у центрі уваги якої, як правило, знаходяться споживачі. В особливих випадках підвищена увага може бути звернена і на інші елементи ринку – постачальників, торговців, посередників. Для аналізу використовується як наявна вже інформація, так і дані, отримані за допомогою дослідження ринку.

Безпосередньо аналітична робота здійснюється на основі застосування сукупності способів і прийомів дослідження. За результатами дослідження, що були проведені Accenture, серед показників оцінки ефективності маркетингової

діяльності на практиці найбільш популярними є чотири показники ефективності маркетингових заходів [52]:

- показник реакції (79%);
- генерація надходження (78%);
- утримування клієнтів (69%);
- генерація прибутку (66%).

Усі вище зазначені показники є важливими і необхідними для визначення показника рентабельності маркетингових інвестицій, який розширює можливості працівників, зайнятих у маркетинговій діяльності, у процесі планування та прийняття управлінських рішень.

Показник рентабельності маркетингових інвестицій ROI (Return on Investment) дозволяє співвіднести витрати на інвестиції до повного прибутку, генерованого такою інвестицією. Відповідно цей показник розраховують за формулою (1.1):

$$ROI = (mROMI - 1) \times 100\%$$

(1.1)

де $mROMI$ – показник повернення маркетингових інвестицій з урахуванням маржі. Розраховуємо як добуток $ROMI$ та маржу, визначену у відсотках (%).

$ROMI$ - визначаємо шляхом співвідношення отриманого доходу та витрат, понесених на отримання цього доходу за формулою (1.2):

$$ROMI = \frac{\text{Валовий прибуток} - \text{Маркетингові витрати}}{\text{Маркетингові витрати}} \times 100\%$$

(1.2)

Маркетингові витрати

Додатне значення показника рентабельності маркетингової інвестиції свідчить про отримання фінансової вигоди компанією від здійснених

інвестицій, від`ємне – про збиток, який зазнала компанія в ході реалізації маркетингових інвестиційних проектів.

Усі прийоми маркетингового аналізу загалом можна поділити на дві групи: якісні і кількісні.

Якісні (абстрактно-логічні) прийоми. Вони вказують, як досліджувати процеси і явища, які підходи застосовувати при цьому, не даючи числових характеристик цих явищ і процесів. До якісних прийомів аналізу належать аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, аксіоматичний спосіб, спостереження, експеримент, евристичні прийоми.

Кількісні прийоми. Вони дають змогу отримати числову характеристику економічних явищ і поділяються на описові, аналітичні та економіко-математичне моделювання.

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно

зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Доповнює класичну інтерпретацію SWOT-аналізу перше і головне - ситуаційний аналіз - це об'єктивний погляд сторонньої людини. Для його проведення треба зуміти повністю відмовитися від власних суб'єктивних оцінок. Обов'язковими при цьому є оцінка ситуації з передбачуваних точок зору: а) потенційних і лояльних покупців, клієнтів компанії, так званої цільової аудиторії (тут можуть допомогти і найпростіші опитування своїх клієнтів і покупців конкурентів); в) найближчих конкурентів; с) лідера ринку, якщо лідером не є ваша компанія.

Перший етап проведення ситуаційного аналізу - виділення найбільш важливих параметрів. Визначившись з параметрами, рекомендовано спочатку занести їх по пунктам у формі опису. Потім описані параметри заносяться в таблицю - матрицю SWOT-аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стандартна матриця базового SWOT-аналізу

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...

Джерело: складено автором

Систематизація параметрів в матрицях дає можливість на етапах вибору і реалізації стратегії вносити необхідні корективи в оцінку параметрів і в стратегію. Зазвичай в практиці багатьох компаній на цьому етапі використання SWOT-аналізу закінчується. Можна дійсно рекомендувати зупинитися на даному етапі при відсутності досвіду проведення аналізу та при вирішенні

нескладних завдань і проблем. Якщо ж справа стосується вирішення важливих стратегічних завдань або серйозних життєво важливих проблем, то бажано виконати більш ретельний аналіз.

Наступним етапом можливості і загрози, виявлені в процесі аналізу, поділяються на три групи по пріоритетності, необхідності концентрації зусиль, коштів і ретельності моніторингу.

Четвертий етап особливо важливий для вироблення правильних стратегічних дій, хоча використовується компаніями вкрай рідко. З урахуванням виявлених можливостей і загроз виділяються основні взаємовпливові групи «Можливості - сильні / слабкі сторони» «Загрози - сильні / слабкі сторони» і складається відповідна матриця (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Комплексна оцінка можливостей та загроз з урахуванням сильних та слабких сторін

	Детальний опис	СИЛЬНІ СТОРОНИ			СЛАБКІ СТОРОНИ	
		Популярність ТМ, 10 років досвіду		Ноу-хау мережі магазинів		Вузький асортимент
МОЖЛИВОСТІ	Рост ринку	Рост за рахунок позитивного іміджу				
	...	...	...	...	...	...
ЗАГРОЗИ	Зміна митних правил					Загроза зменшення рентабельності
	...	...	...	...	...	...

Джерело: складено автором

Ця фаза дозволяє зробити стратегічні висновки зі зробленого аналізу, точно структурувати проблеми і завдання, які стоять перед компанією і знайти шляхи

їх вирішення з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів. Саме ця фаза аналізу визначає стратегічні цілі розвитку компанії.

Перераховані вище матриці складаються на основі якісних експертних оцінок. Існують варіації SWOT-аналізу для професійних маркетологів. Для тих, хто знайомий з методами багатокритеріальних бальних оцінок, експертних оцінок, статистичного аналізу коротко наведемо кілька складніших матриць ситуаційного аналізу, які дозволяють зробити більш точний аналіз на основі кількісних показників і оцінок.

Застосуванню SWOT-аналізу повинен передувати аналіз з використанням поширених у розвинутих країнах методів PEST і PRESTCOM. Одержаною з їх допомогою ринковою інформацією послуговуються для з'ясування шансів і загроз підприємству на ринку.

Аналіз PEST (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації й оцінюванні політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних чинників, тобто зовнішнього середовища. Цей інструмент використовують для стратегічного довгострокового планування з перспективою на 3-5 років (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Стандартна матриця базового PEST-аналізу

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 2		Фактор 1	
Фактор 1		Фактор 2	
Фактор 3		Фактор 3	
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 3		Фактор 2	
Фактор 1		Фактор 3	
Фактор 2		Фактор 1	

Суть аналізу – виявити, як на державному рівні розподіляються ресурси. Дані аналізуються в узгодженні зі схемою «фактор – підприємство». Результати оформлюють у вигляді матриці. Далі по значимості виділяють силу впливовості цих факторів з присвоєнням балів/одиниць виміру. Як правило, PEST-аналіз підприємства вивчає тільки макросередовище. У зв'язку з цим, зі всієї кількості факторів увагу привертають лише чотири ключових напрямки, які найбільше впливають на роботу підприємства: фактори впливу політичного середовища на ринок, економічного середовища, соціально-культурного та технологічного середовища.

Метод PRESTCOM (regulatory, competition, organizational market factors) охоплює аналіз регуляційних, конкурентних, організаційних, ринкових чинників. Він дає змогу побачити загальні чинники (як у країні, так і на міжнародному ринку), які впливають на діяльність підприємства, встановити основні тенденції, на які потрібно звернути увагу при проектуванні стратегії і в поточній діяльності.

Таким чином, маркетинговий аналіз є одним з найбільш складних видів маркетингової діяльності, тому що завжди містить у собі елемент передбачення такого соціально-економічного об'єкта як ринку. Методологія аналізу залежить від структури підприємства, зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності. Проаналізувавши зовнішні і внутрішні умови ринку, товар, споживачів, конкурентів і ін., виробник зможе досягти визначених цілей: збільшити дохід, ріст обсягу збуту і, відповідно, виробництва.

Отже, оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК здійснюється за різними підходами та методами з використанням як кількісних, так і якісних, як абсолютних, так і відносних показників. Серед різноманітних показників ефективності маркетингової діяльності основними є вартість бізнесу, прибутковість, частка ринку та рентабельність маркетингових інвестицій, у

кожному з яких можна виділити як сильні, так і слабкі сторони, однак перевага надається саме показнику рентабельності маркетингових інвестицій.

Використання цього показника на початковому етапі розробки маркетингових програм і проектів є незамінним, тому що при його застосуванні можна спрогнозувати рівень зростання прибутковості, простежити за маркетинговими інвестиціями, які є допустимі в тій чи іншій ринковій ситуації, та здійснити реалізацію заходів для максимізації прибутку компанії.

Організація процесу маркетингового аналізу відповідно до вимог, які виникають у зв'язку з діяльністю підприємства у постійно змінюваному середовищі, та мети, якої воно прагне досягти, дає змогу забезпечити ефективне просування його продукції на ринку.

Висновки до Розділу 1

Аналіз ситуації показує, що інтенсифікація міжнародної маркетингової діяльності відбувається залежно від обставин, що впливають на підприємницьку поведінку суб'єкта в умовах інтеграційного ринку. Критеріями рівня застосування міжнародного маркетингу слугують:

- етапи експансії зарубіжного ринку;
- форми присутності на міжнародних ринках;
- інтенсивність взаємодії із зарубіжними партнерами;
- регулярність зовнішньоекономічних операцій;
- особливості корпоративних засад менеджменту.

Отже, визначивши основні проблеми міжнародного маркетингу та перспективи для впровадження його основних принципів в національній системі розвитку цієї сфери, необхідно відзначити, що на даному етапі в нашій країні існує ряд передумов для успішного переходу до міжнародних стандартів діяльності та функціонування в області маркетингу. Приєднуємось до

переконання більшості вітчизняних вчених, що Україну очікує оптимістичне майбутнє. І найближчим часом, але тільки за умови невідкладного формування привабливого інвестиційного клімату, встановлення спільних «правил гри в маркетингу» для всіх суб'єктів господарської діяльності та, безумовно, забезпечення стабільного законодавства, що регулює ринкові відносини.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ «ТОВ НЕСТЕЛЕ УКРАЇНА»)

2.1. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Nestle S.A. (повна назва - Nestle Societe Anonyme, «акціонерне товариство Нестле») - швейцарська транснаціональна корпорація, найбільший в світі виробник продуктів харчування. Головний офіс компанії знаходиться в швейцарському місті Веве (фр. Vevey).

Продукція Nestle представлена на ринках напоїв, кондитерської продукції, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків, мінеральної і столової води, а також кормів для домашніх тварин. Крім виробництва продуктів харчування, Nestle також володіє акціями підприємств парфюмерно – косметичної та фармацевтичної промисловості. Основні торгові марки - KitKat, Maggi, Nescafe, Nesquik, Nestea. Основним ринком збуту продукції є США, на них припадає трохи менше третини обороту компанії.

Історія компанії почалася в 1866 році, коли в Швейцарії відкрився перший в Європі завод «Англо-швейцарської компанії з виробництва згущеного молока» (ця компанія була заснована американцями Чарльзом і Джорджем Пейдж). У 1867 році швейцарський фармацевт Анрі Нестле, експериментуючи з різними комбінаціями молока, пшеничного борошна і цукру, створив продукт для штучного годування немовлят, які не отримують материнського молока. Новий продукт отримав назву «Молочна мука Анрі Нестле» (фр. Farine Lactee Henri Nestle) і вже через кілька років активно продавався в більшості країн Європи.

Компанія Nestle S.A. публікує результати своєї діяльності у вигляді щорічних та піврічних звітів. Крім того щоквартально публікуються звіти про обсяги продажу, а також прес-релізи. Отже, станом на 2017 рік фінансові результати Nestle S.A у динаміці такі (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Фінансовий огляд компанії Nestle S.A. за 2000-2017 рр., млрд CHF

	Обіг	Чистий прибуток	Активи	Власний капітал	Ринкова капіталізація
2000	81,42	5,763	65,52	29,90	
2001	84,70	6,681	93,79	33,65	
2002	89,16	7,564	87,35	34,82	113,4
2003	87,98	6,213	89,56	36,88	119,9
2004	84,69	6,621	87,12	39,24	115,2
2005	91,12	8,081	102,7	47,50	152,6
2006	98,46	9,197	101,8	50,99	166,2
2007	107,6	10,650	115,4	52,63	195,7
2008	109,9	18,040	106,2	50,77	150,4
2009	107,6	10,430	110,9	48,92	174,3
2010	93,02	34,230	111,6	61,87	178,3
2011	83,64	9,487	114,1	56,80	171,3
2012	89,72	10,230	125,9	61,01	190,0
2013	92,16	10,020	120,4	62,58	208,3
2014	91,61	14,460	133,5	70,13	231,1
2015	88,79	9,066	124,0	62,34	229,9
2016	89,47	8,531	131,9	64,59	226,3
2017	89,80	7,180	130,0	61,50	234,0

Джерело: складно за [16]

Річний огляд основних підрозділів компанії Nestle S.A. за 2017 рік (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Операційні сегменти основних підрозділів Nestle S.A. за 2017 рік, млн CHF

Підрозділи	Обсяг продажу (млн.CHF)	Зрост. Продажу, %	Внутр. зрост., %	Органічне зрост., %
AMS	28,479	1,2	0,2	0,9
EMENA	16,535	-5,1	1,7	2,3
AOA	16,224	2	2,9	4,7
Nestle Waters	7,955	0,2	1,8	2,1
Nestle Nutrition	10,361	0,5	0,9	1,1
Інше	10,237	5	4,5	4,8
Всього	89,791	0,4	1,6	2,4

Джерело: складено за [16]

Зона Europe, Middle East and North Africa - діяльність в Європі, на Близькому Сході і півночі Африки; оборот в 2017 році склав CHF 16,5 млрд;

Зона Americas - діяльність в Північній і Південній Америці; оборот в 2017

Зона Asia, Oceania and Sub-Saharan Africa - діяльність в Азії, Австралії, Океанії та Африці крім північної частини; оборот в 2017 році склав CHF 16,2 млрд;

Nestle Waters - бутілювання води; оборот в 2016 році склав CHF 8 млрд;

Nestle Nutrition - дитяче харчування; оборот в 2016 році склав CHF 10,4 млрд;

Other - об'єднує підрозділи з оборотом менше 10% від загальної виручки компанії, такі як Nestle Professional, Nespresso, Nestle Health Science, Nestle Skin Health; оборот в 2016 році склав CHF 10,2 млрд.

Основні групи товарів і обсяг продажів за 2016-2017 рр. (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Обсяг продажу основних груп товарів Nestle S.A за 2016-2017 рр.

Показники	Всього	Розчинні і рідкі напої	Вода	Молочні продукти і морозиво	Дитяче харчування	Харчові концентрати і напівфабрикати	Кондитерські вироби	Корм для тварин
Обіг продажу 2017 (млн CHF)	89,791	20,408	7,455	13,447	15,257	11,957	8,805	12,462
Обіг продажу 2016 (млн CHF)	89,469	19,792	7,414	14,331	15,038	12,148	8,679	12,067
Внутр. зрост., %	1,6	2,1	2,1	0,4	1,9	1,0	1,4	2,5
Орган. зрост., %	2,4	3,6	2,4	2,0	2,1	2,2	0,3	3,0
Маржа 2017 (%)	16,4	21,9	13,0	18,7	19,4	17,6	15,8	21,5
Маржа 2016 (%)	16,0	21,6	12,8	19,3	19,3	16,0	14,3	21,2

Джерело: складено за [16]

- розчинні і рідкі напої - CHF 20,4 млрд;
- вода - CHF 7,5 млрд;
- молочні продукти і морозиво - CHF 13,5 млрд;
- харчові концентрати і напівфабрикати - CHF 12 млрд;
- кондитерські вироби - CHF 8,8 млрд;
- корм для тварин - CHF 12,5млрд.

Основні регіони збуту продукції компанії Nestle S.A. за 2017 рік:

США - CHF 26,7 млрд;

Китай - CHF 6,6 млрд;

Швейцарія - CHF 1,3 млрд.

Асортимент продукції Nestle S.A. за час існування компанії налічує більше 8500 товарних знаків товарів широкого споживання. Компанії належать 461 фабрика і промислових підприємства в 83 країнах світу.

У грудні 1994 року “Societe pour l’Exportation des Produits Nestle S.A.” відкрило своє представництво в Києві, щоб вести активну маркетингову і рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Перелік брендів компанією НЕСТЛЄ в Україні

Джерело: складено за [16]

ТОВ «Нестле Україна» має у своєму складі такі СПБ, виділені за ознакою певного виду продукції, що виробляється чи продається:

1. підрозділ кондитерських виробів: шоколадні плитки, цукерки в коробках, шоколадні батончики, вафлі та драже, печиво, крекери;
2. підрозділ напоїв: кава, кавові напої та сухі вершки до кави;
3. підрозділ кулінарії: кетчупи, соуси, майонези, приправи та спеції;
4. підрозділ сухих/готових сніданків;
5. підрозділ дитячого харчування та спеціального харчування: соки, фруктові, фруктово-злакові та овочеві пюре, молочні десерти, суміші та каші для малюків;
6. підрозділ Food services: вендингові кавові автомати Nescafe.

У 1998 році Nestle S.A. придбала контрольний пакет акцій одного із значних кондитерських виробників України — Львівської кондитерської фабрики «Світоч».

У грудні 2003 року Nestle S.A. придбала 100% акцій ВАТ «Волиньхолдинг» — луцької молодшої динамічної компанії, яка випускає продукцію під відомою торгівельною маркою «Торчин Продукт». ТМ «Торчин» продемонструвала динамічне зростання в 2017 році на 24%. Об'єм продажів продукції ТМ «Торчин» склав 871 млн. грн.. Частка ринку кетчупу склала 63,5%, майонезу — 25%, гірчиці — 45%, готових соусів — 52,1%. Частка ринку Nestle у сегменті приправ, включаючи найпопулярнішу позицію — «Торчин 10 овочів», збільшилася за рік на 5,3 пункти і склала 32,3% у грошовому еквіваленті.

В 2010 році Nestle S.A. придбала ТОВ «Техноком» — виробник продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна». У 2012 році у Львові було створено Nestle Business Service (NBS Lviv), що є одним із п'яти сервісних центрів Nestle у світі та надає послуги по підтримці підрозділів компанії Nestle на понад 30 ринках Східної та Західної Європи.

Організаційна структура управління зарубіжними філіалами компанії Nestle S.A. має наступний вигляд (рис. 2.2).

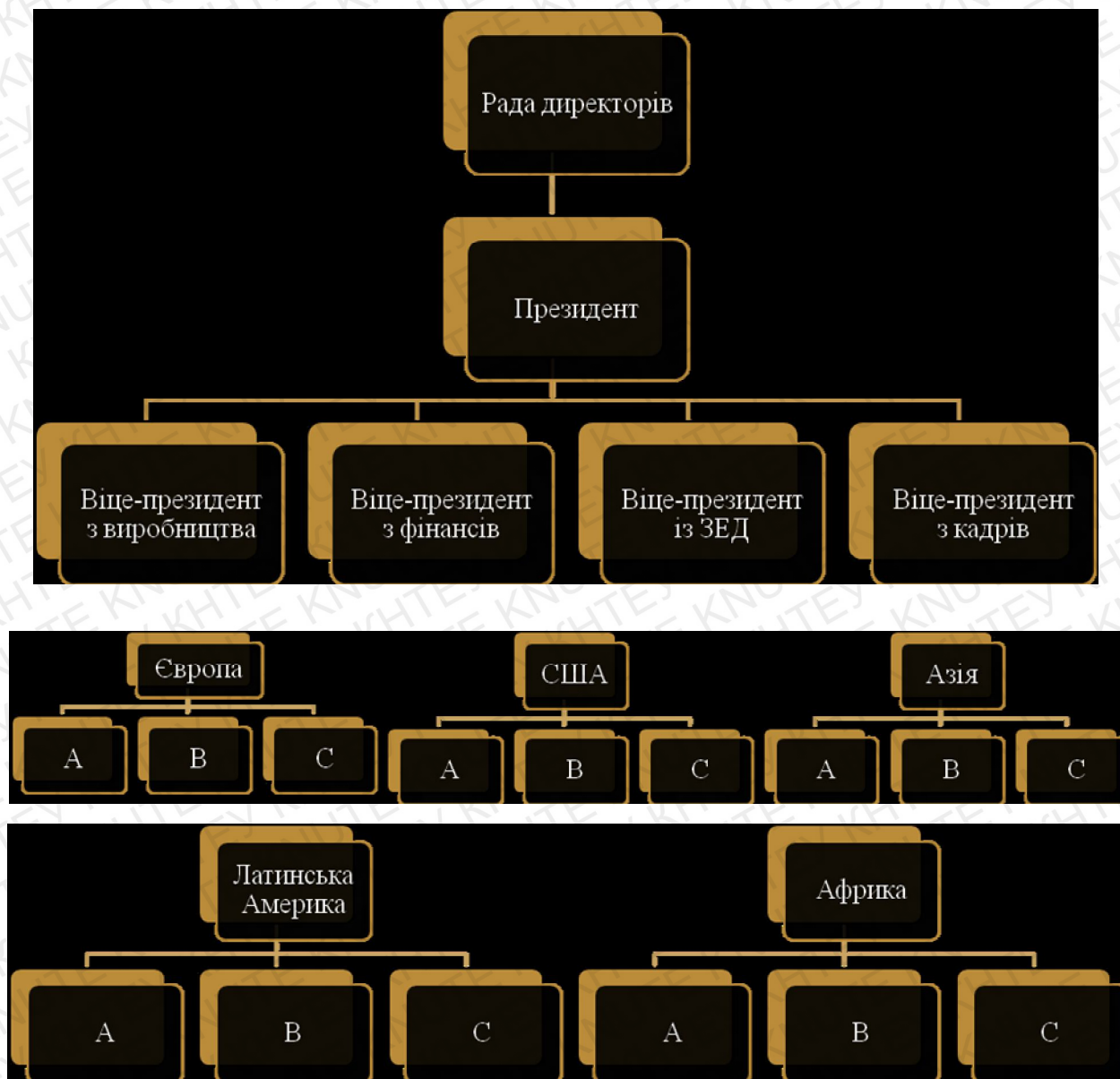


Рис. 2.2. Організаційна структура управління Nestle S.A. 2017 року

Джерело: складено за

Організаційна структура Nestle S.A. в Україні, яка входить до складу Зони

EMENA (Europe, Middle East & North Africa) виглядає наступним чином (рис. 2.3).

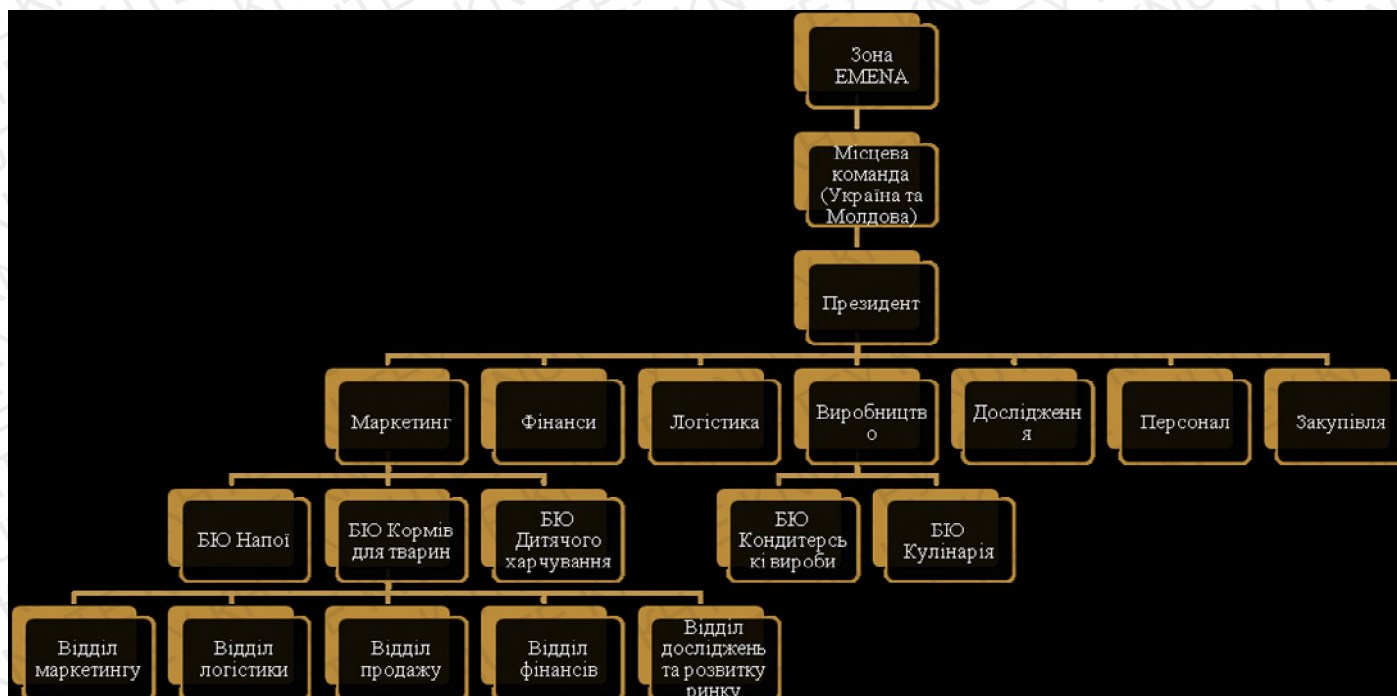


Рис. 2.3. Організаційна структура Nestle S.A. в Україні за 2017 рік

Джерело: складено автором

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності підприємства за 2013-2017 рр. (табл. 2.4).

В 2013 році сумарний обсяг чистого доходу склав 5400000 тис.грн. В 2014 році приріст склав 7.41 % порівняно з роком раніше. В 2015 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 39.66 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2017 року сумарний обсяг чистого доходу становив 9000000 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки показників господарської діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ
Україна» 2013-2017рр., тис.грн.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення			
						2017/2013		2017/2016	
						Абс, тис. грн	Відн, %	Абс, тис. грн	Відн, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5400000	5800000	8100000	8300000	9000000	3600000	67%	700000	8%
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3200000	3700000	5400000	5400000	5800000	2600000	81%	400000	7%
Валовий прибуток(збиток)	2200000	2100000	2700000	3000000	3300000	1100000	50%	300000	10%
Інші операційні доходи	50000	130000	190000	75000	390000	340000	680%	315000	420%
Адміністративні витрати	200000	220000	260000	340000	400000	200000	100%	60000	17%
Витрати на збут	1300000	1200000	1400000	1500000	2000000	700000	54%	500000	33%
Інші операційні витрати	460000	630000	950000	860000	1300000	840000	183%	440000	51%
Фінансові результати від операційної діяльності:	340000	250000	300000	310000	17000	-323000	-95%	-293000	-94%
Інші фінансові доходи	1100	94000	1200000	430000	2300	1200	109%	-427700	-99%
Інші доходи	3100	2000	6400	3900	5700	2600	84%	1800	46%
Фінансові витрати	91000	1300000	2900000	1300000	79000	-12000	-13%	1221000	-94%
Інші витрати	59000	57000	67000	75000	83000	24000	41%	8000	11%
Фінансові рез від звичайної діяльності до оподаткування:	200000	-960000	-1500000	-580000	-140000	-340000	-170%	440000	-76%
Фінансові рез	160000	-1100000	-1500000	-580000	-140000	-300000	-187%	440000	-76%

Джерело: розраховано автором

В 2015 році сума валового прибутку становила 2700000 тис. грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотнє явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2016 році сума валового прибутку склала 3000000 тис. грн., а в останньому -3300000 тис. грн.

Очевидно також, що підприємство не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчать про участь у статутному фонді інших підприємств.

На початок досліджуваного періоду, в 2013 році сума сплачених відсотків становила 91000 тис.грн. Підвищення показника в 2014 році становить 1328.57 % в порівнянні з роком раніше. Наступного року тенденція зберігається і для усунення проблеми необхідно працювати в напрямку зниження вартості залучення капіталу. Приріст склав у другій половині періоду 123.08 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2015 року сума відсотків до сплати становила 2900000 тис. грн. Сума відсотків до сплати у 2015 році демонструє зниження на -55.17 %. Наступного року сума процентних витрат зменшується на -93.92 % порівняно з роком раніше, що є гарною тенденцією і свідчить про оптимізацію політики залучення позикових коштів. На кінець 2017 року сума відсотків до сплати становила 79000 тис.грн.

В табл. 2.5, 2.6, відображено укрупнений агрегований фінансово-майновий баланс підприємства, який побудовано на основі Фінансових звітів, що наведено в Додатках.

Загальний обсяг активів підприємства за 2013-2017 рр. збільшився на 362тис. грн. або на 29,3%. В тому числі можна було спостерігати зростання обсягу необоротних активів. Станом на 2013 рік обсяг нематеріальних активів склав 72 тис. грн. Спочатку показник демонструє зниження на -23.6%. Наступного року значення показника продовжує знижуватися - на -1.8% в

порівнянні з роком раніше. На кінець 2017 року обсяг цього елементу активу склав 85 тис. грн.

Обсяг оборотних активів за 2013-2017рр. збільшився на 349 тис. грн. (+30%) переважно за рахунок зростання залишку запасів на 210 тис. грн. (+105%).

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки активів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2014-2018рр.,
тис.грн.**

Статті активів	На дату					Відхилення			
						2018/2014		2018/2017	
	на 01.01. 2014	на 01.01. 2015	на 01.01. 2016	на 01.01. 2017	на 01.01. 2018	Абс, тис. грн	Відн, %	Абс, тис. грн	Відн, %
I. Необоротні активи	72	55	54	75	85	13	18,1 %	10	13,3%
- основні засоби	130	120	120	130	160	30	23,1 %	30	23,1%
II. Оборотні активи	1164	1311	1313	1485	1513	349	30%	28	1,9%
- запаси	200	210	390	500	410	210	105%	-90	- 18,0%
- дебіторська заборгованість	960	1100	920	980	1100	140	14,6 %	120	12,2%
- інші оборотні актив	4,2	0,7	2,8	5,4	2,9	-1	-31%	-3	- 46,3%
Активи разом	1236	1366	1367	1560	1598	362	29,3 %	38	2,4%

Джерело: розраховано автором

Як свідчать данні, в цілому за 2013-2017рр. обсяг власного капіталу підприємства був незмінним. Підприємство не сформувало статутний фонд, що є негативним явищем, яке слід виправити. Підприємство не формує резервного капіталу, що робить його вразливим до непередбачуваних форс-мажорних обставин. На самому початку 2015 року сума власного капіталу підприємства становила 66тис.грн., а на кінець року -1,1млн.грн. В 2016 році цей показник

збільшився на 154.55% порівняно з попереднім. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства. Після цього сума власного капіталу продовжує зростати – на 32.14% порівняно з роком раніше, що є однозначно позитивною тенденцією. Власний капітал в підприємства відсутній, що свідчить про можливе швидке банкрутство. На кінець 2017 року сума власного капіталу підприємства становила -3,7млн.грн.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки пасивів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2014-2018рр.,
тис.грн.**

Статті пасивів	На дату					Відхилення			
						2018/2014		2018/2017	
	на 01.01. 2014	на 01.01. 2015	на 01.01. 2016	на 01.01. 2017	на 01.01. 2018	Абс, тис. грн	Відн, %	Абс, тис. грн	Відн, %
I. Власний капітал	-91	66	-1099	-2799	-3699	-3608	3956,1%	-900	32,2%
- нерозподілений прибуток	-92	65	-1100	-2800	-3700	-3608	3921,7%	-900	32,1%
- зареєстрований (пайовий) капітал	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0	0,0%	0	0,0%
II. Позиковий капітал	724	707	730	1509	1714	990	136,7%	205	13,6%
- товари, роботи, послуги	700	690	730	1500	1700	1000	142,9%	200	13,3%
- кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, з оплати праці	24	17	0,18	0,41	1,05	-23	-95,6%	1	156,1%
- інші поточні зобов'язання	0,01	0,04	0,02	9	13	13	129900%	4	44,4%
Капітал разом	633	773	-369	-1290	-1985	-2618	-413,7%	-695	53,9%

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо показники ефективності використання оборотних активів та капіталу підприємства. Аналіз найбільш доцільно проводити паралельно з

аналізом джерел їх фінансування, що відповідає встановленим стандартам експрес-діагностики ефективності ресурсного потенціалу підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки фінансового стану ТОВ НЕСТЛЕ Україна за
2013-2017рр., тис.грн.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення			
						2017/2013		2017/2016	
						Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Частка основних засобів в активах	0,08	0,07	0,06	0,05	0,07	-0,01	-12,5%	0,02	40,0%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,61	0,67	0,65	0,65	0,64	0,03	4,9%	-0,01	-1,5%
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	3,72	3,41	4,15	3,53	3,75	0,03	0,8%	-	-
Фондовіддача	38,57	46,4	67,5	66,4	62,1	23,5	60,9%	-4,33	-6,5%
Коефіцієнт оборотності запасів	32	18,1	27,69	12,1	12,8	-	-	0,62	5,1%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,93	5,33	14,49	6,2	6,15	-4,78	-43,7%	-0,05	-0,8%
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,65	3,88	2,59	1,5	0,51	-2,14	-80,8%	-0,99	-66,0%
Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,06	0,36	-0,52	1,08	1,68	-1,62	2700,0%	-0,6	55,6%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,47	5,58	0,57	0,38	0,23	-0,24	-51,1%	-0,15	-39,5%
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,71	2,16	2,09	1,35	1,06	-0,65	-38,0%	-0,29	-21,5%
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,1	0,28	0,4	0,1	0,03	-0,07	-70,0%	-0,07	-70,0%
Співвідношення короткострокої дебіт. та кредит.заборгованості	1,36	1,68	1,53	1,04	0,8	-0,56	-41,2%	-0,24	-23,1%

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. В 2013 році 46.81 % активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2014 році значення показника залишається на високому рівні і в найближчій перспективі ризик недостатності фінансування для ефективного здійснення діяльності відсутній. В 2015 році 57.14 % активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2016 році значення показника становило 0.38, тобто підприємство фінансувало свої активи на 38.46 % за рахунок стійких джерел формування капіталу. Це значення нижче нормативного. Що стосується значення на кінець року, то воно нижче нормативного.

Значення показника ліквідності знаходиться в нормативних межах, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2014 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 2.16 грн. оборотних активів. В 2015 році ліквідність була в межах норми і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 2.09 грн. оборотних активів. В 2016 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1.35 грн. оборотних активів. В 2017 році ліквідність була в межах норми і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1.06 грн. оборотних активів.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2013 році підприємство могло негайно погасити 0.1 грн. поточних зобов'язань. В 2016 році значення показника становило 0.1, а на кінець досліджуваного періоду - 0.03.

Аналіз ефективності формування оборотних активів найбільш доцільно проводити паралельно з аналізом джерел їх фінансування, що відповідає встановленим стандартам діагностики ефективності ресурсного потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ НЕСТЛЕ

Україна за 2013-2017рр., тис. грн.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення			
						2017/2013		2017/2016	
						Абс, тис. грн	Відн, %	Абс, тис. грн	Відн, %
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	3,72	3,41	4,15	3,53	3,75	0,0	0,8%	1,06	6,2%
Фондовіддача	38,57	46,4	67,5	66,4	62,07	23,5	60,9%	0,93	-6,5%
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,5	4	4,63	3,95	4,29	- 0,2	-4,7%	1,09	8,6%
Період одного обороту обігових коштів	80	90	77,78	91,08	84	4,0	5,0%	0,92	-7,8%
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	32	18,05	27,69	12,13	12,75	- 19,3	-60,2%	1,05	5,1%
Період одного обороту запасів	11,25	19,95	20	29,67	28,24	17,0	151,0%	0,95	-4,8%
Коефіцієнт обор. деб. заборг.	10,93	5,33	7,03	14,49	6,2	- 4,7	-43,3%	0,43	-57,2%
Період погашення деб. заборг.	32,95	67,52	51,23	58,08	58,58	25,6	77,8%	1,01	0,9%
Період погашення кредит. заборг.	39,38	67,62	47,33	74,33	99,31	59,9	152,2%	1,34	33,6%
Період виробн. циклу (днів)	11,25	19,95	20	29,67	28,24	88,1	151,0%	0,95	-4,8%
Період опер. циклу	44,2	87,47	71,23	87,74	86,82	- 16,0	96,4%	0,99	-1,0%
Коефіцієнт обор. власного капіталу	-51,18	- 446,15	-15,65	-4,26	-2,77	38,7	-94,6%	0,65	-35,0%

Джерело: розраховано автором

Період операційного циклу означає період, протягом якого сировина та матеріали (товари у разі підприємства торгівлі) набувають грошову форму.

Позитивною тенденцією є спадна динаміка. В 2014 році спостерігається збільшення операційного циклу в порівнянні з роком раніше на 43 дні. В 2015 році напрямок тенденції змінюється і операційний період зменшується на -16 днів в порівнянні з роком раніше. Це позитивне явище.

На початок 2015 року значення показника оборотності власного капіталу становило -15.67. Це означає, що за допомогою кожної гривні власного капіталу було вироблено продукції та надано послуг на суму -15.67 гривні. В 2016 році значення показника зростає і кожна гривня власного капіталу, вкладена в робочий процес, дозволила отримати -4.26 гривень виручки. Тобто зростає ефективність використання власного капіталу. В 2017 році продовжується зростання показника і на кожну гривню власного капіталу підприємство отримало -2.77 гривень доходу від здійснення діяльності. Це вказує на постійне підвищення ефективності використання власного капіталу протягом усього періоду.

Отже, на даний момент підприємство ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» - одна з найбільших компаній у сфері виробництва продуктів харчування. Досліджено особливості організаційної структури підприємства. Обсяги доходів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» були досить низькими протягом п'яти років, але динаміка з кожним роком покращується та виходить на позитивний рівень. Необхідно працювати над обсягом чистого прибутку, що є передумовою формування фінансової рівноваги.

2.2. Аналіз системи управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Перед тим, як аналізувати систему маркетингу потрібно детально розглянути особливості організаційної структури управління ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» 2018 року

Джерело: складено автором

Корпорація Nestle S.A. є прикладом товарно-регіональної структури. 75 оперативних компаній корпорації закріплені за п'ятьма географічними регіонами (Європа, Центральна Америка, Північна Америка та Великобританія, Азія, Африка). Кожною керує регіональний директор.

Маркетингові функції у штаб-квартирі компанії (м.Веве) виконують відділи управління виробництвом і маркетингових послуг. Головними функціями виробничих директорів є пошук ідей нових виробів та ініціювання їхньої розробки, забезпечення обміну інформацією про вироби серед регіонів і ринків. Крім того, виробничі директори розробляють рекомендації щодо торгових марок, каналів збуту товарів, упаковки, реклами.

Політика найбільшої швейцарської харчової компанії Nestle S.A. полягає в тому, що прийняття маркетингових рішень на національному рівні всіляко підтримується, враховуючи відмінності в умовах ведення бізнесу в різних країнах. Тому в Nestle S.A. первинна відповідальність за маркетинг зміщена на відповідного менеджера дочірньої компанії, відповідальної за маркетингову програму, стратегію фірми на даному національному ринку. Nestle S.A.

розглядає управління маркетингом скоріше на національному рівні, ніж на міжнародному (рис. 2.5).

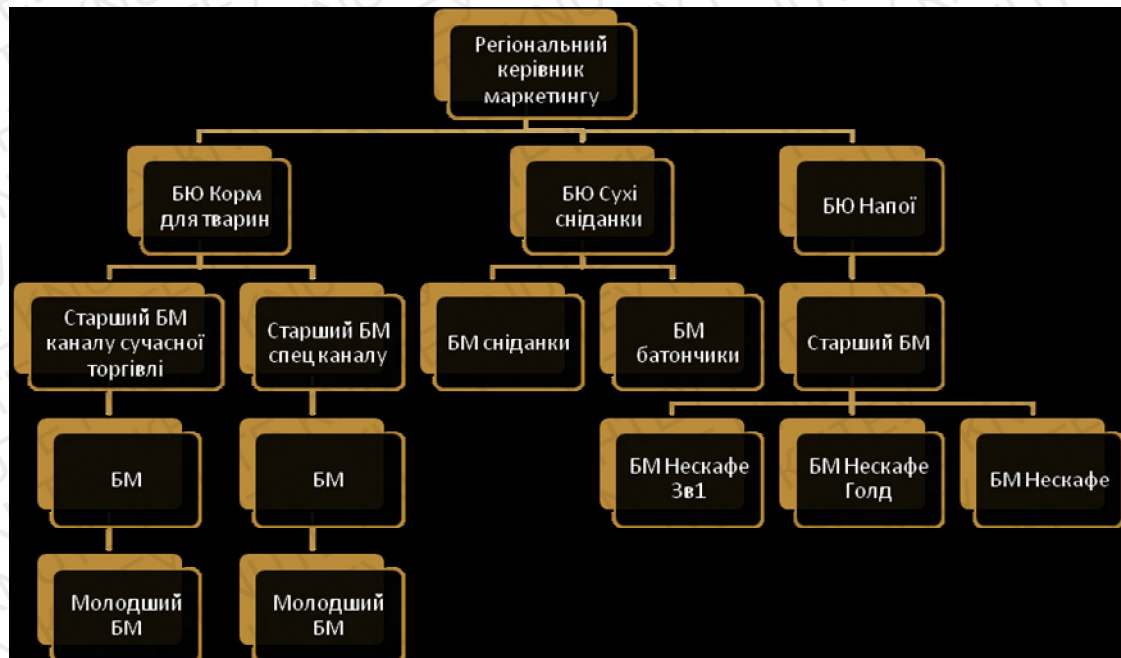


Рис. 2.5. Організаційна структура міжнародного маркетингуза товарним принципом брендів компанії НЕСТЛЕ в Україні 2018 року

Джерело: складено автором

Генеральний директор може приймати будь-які рішення, що стосуються роботи виробництва, відносяться до його компетенції, він же підписує контракти на придбання обладнання та сировини, пакет замовлень, які не формуються централізовано. Він може вносити корективи по випуску продукції, але в тих рамках, які встановлені на рівні планування.

Управління міжнародними брендами ведеться зі штаб квартири у м. Веве (Швейцарія). Розробка стратегії бренд, яка включає визначення ЦА, асортименту, цінового позиціонування, визначення основних каналів дистрибуції та методів просування – все це відображено у так званих ‘brand book’, які розповсюджуються по регіонах для подальшої імплементації.

До списку задач локальної команди маркетингу входить: адаптація стратегії до локального ринку (переклад ТВ роликів, упаковки і т.п.). Стратегії таких ТМ як «Світоч» та «Торчин» розробляються в Україні та узгоджуються з центральним офісом (м.Веве).

Щодо оргструктури ТОВ «Нестле Україна», тут фокус направлений на категорії товарів, тобто кожний бізнес-юніт має свій внутрішній відділ маркетингу, який керується старшим бренд-менеджером (у нього в підпорядкуванні спеціалісти та бренд менеджери відповідних ТМ). Звітує керівник внутрішнього відділу маркетингу бізнес-юніту регіональному менеджеру.

Організаційна структура маркетингової служби локальних брендів відрізняється основним фактором виробництва продукції таких брендів як ТМ «Торчин», «Світоч», «Мівіна» (рис. 2.6). Звітують керівники відділу маркетингу безпосередньо генеральному директору ТОВ «Нестле Україна».



Рис. 2.6. Організаційна структура маркетингової служби локальних брендів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» 2018 року

Джерело: складено автором

Маркетинг зв'язується з виробництвом і збутом готової продукції, з відділами, що пов'язані з постачанням. Іншою стороною маркетингового відділу є інформаційно-пошукові завдання, пов'язані з закупівлями, замовленнями, вивченням конкурентів. Результати вивчення попиту і вимог до продукції доводяться не тільки до керівництва підприємства, а й до кожного менеджера, інженера, технолога, що дозволяє впливати на проектування, хід виробничого процесу і збут продукції. Таким чином на підприємстві реалізується система маркетингу.

Відповідно у виробничій структурі підприємства існують лінійні підрозділи — цехи, ділянки цехів, що виділяються за технологічним принципом. Цехами основного виробництва є механічні цехи, заготівельний цех, складський, пакувальні. До допоміжних цехів відносяться ремонтно-механічний цех, експериментально-інструментальний цех, транспортна дільниця.

Відділ збуту і служба зовнішньоекономічної діяльності є також окремими елементами системи маркетингу на даному підприємстві і не входять в службу маркетингу.

Перелік обов'язків співробітників відділу маркетингу доволі широкий та різносторонній. Так бренд-менеджер виконує:

- оцінку довгострокових та короткострокових пріоритетів, формування проектів по зростанню прибутковості;
- встановлення цілей по обсягам, частці ринку та прибутковості;
- розробку нових маркетингових концепцій продукту;
- стратегії сегментації та позиціонування бренду;
- контроль та впровадження комунікаційної стратегії (упаковка, реклама);
- встановлення цін з метою максимальної прибутковості;
- управління маркетинг-миксом;
- планування та управління бюджетом;

- моніторинг витрат та оптимізація бюджету;
- пілотні плани дій: координація, впровадження, моніторинг та аудит;
- презентацію новинок клієнтам в кооперації з відділом продажу;
- представлення довгострокових цілей та розподіл бюджету групі;
- комунікацію із постачальниками, рекламними та діджитальними партнерами;
- аналіз ринку, моніторинг конкурентів, робота з базами даних;
- та ін.

Розглянемо особливості управління системою маркетингу на підприємстві. Планування у Nestle складається з таких 3 основ:

довгострокового плану (LTP)

операційного плану (OPL)

інвестиційного плану

Організація процесу планування починається із конференції вищого керівництва у м. Веве, де розташований офіс компанії Nestle S.A., результатом діяльності якої є розробка стратегічного плану розвитку компанії на 3 роки. Довгострокове планування включає у себе бізнес план (business plan), підсумок управління (management summary), стратегічне корпоративне інвестування (strategic corporate investment). Management Summary визначає глобальні цілі, стратегії, фінансовий план та план дій для усього бізнесу. Бізнес план визначає стратегічні цілі по окремим продуктовим лініям, оцінку ринку та фінансових результатів. Стратегічне корпоративне інвестування передбачає розробку проектів для досягнення цілей. На основі LTP розробляється операційний план та інвестиційний план.

Основним інструментом довгострокового планування у компанії є операційне планування. Операційний план (бюджет) – річний документ, на основі якого розраховують показники: фактичне внутрішнє зростання (RIG,

Real Internal Growth) ; дохід до оподаткування, сплати відсотків та амортизації гудвілу (EBITA) ; маркетингові та адміністративні витрати, частки ринку по кожній групі товарів, чистий прибуток, витрати на збут та реструктуризацію компанії “Нестле”.

Мета компанії – просувати міжнародні бренди (Nescafe, Nesquik, Nuts, KitKat, Lion, Aero, Friskies, тощо) та розвивати сильні українські бренди («Світоч», «Торчин»). Передусім компанія закріплює свої позиції і поширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активної підтримки та просування торговельної марки, налагодження національної мережі розподілу і збуту. ТОВ «Нестле Україна» підпорядковується головному офісу компанії у Швейцарії. У групі Nestle S.A. працює близько 265 тис. людей, загальна кількість працюючих на підприємстві – 295 осіб у Головному офісі (м.Київ) та близько 2500 працівників по всій Україні, включаючи фабрики «Світоч» та «Торчин», регіональні відділення та ін.

Дистрибуція товарів компанії підпорядковується стандартній схемі дистрибуції товарів категорії FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Виходячи з того, що FMCG є по суті запакованими продовольчими товарами, які розраховані на широкі верстви населення, необхідність у розгалуженості мережі дистрибуції є очевидною. Продукти, що випускає компанія ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», представлені товарами харчової промисловості, що є конкурентоспроможними у багатьох сегментах ринку (рис. 2.7).

До кризи в 2013 році українські компанії виробили понад 900 тис. Тонн цукристих кондитерських виробів. Однак, кондитерські тенденції 2016 року продемонстрували сильний спад на ринку. За даними Держстату, кондитери виготовили менше 600 тис. Тонн. В кінці 2017 роки ринок погіршив показники практично в 1,5 рази. На прибуток кондитерських компаній вплинуло їх розташування.

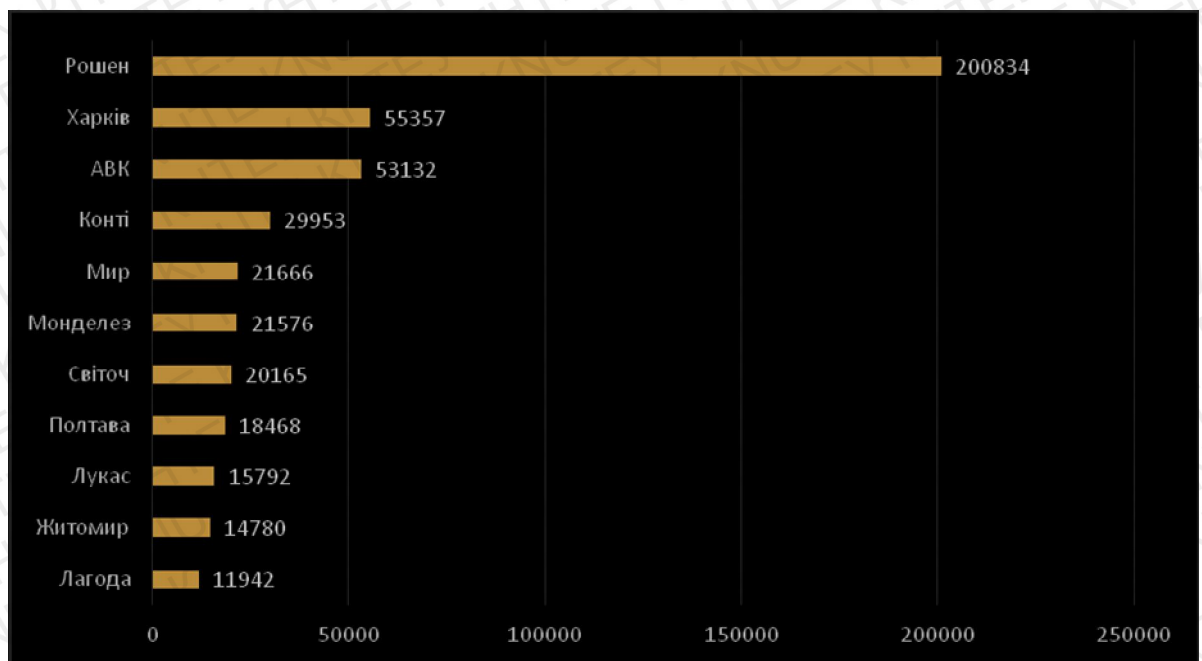


Рис. 2.7. Рейтинг виробників кондитерських виробів в Україні 2018 року

Джерело: складено автором

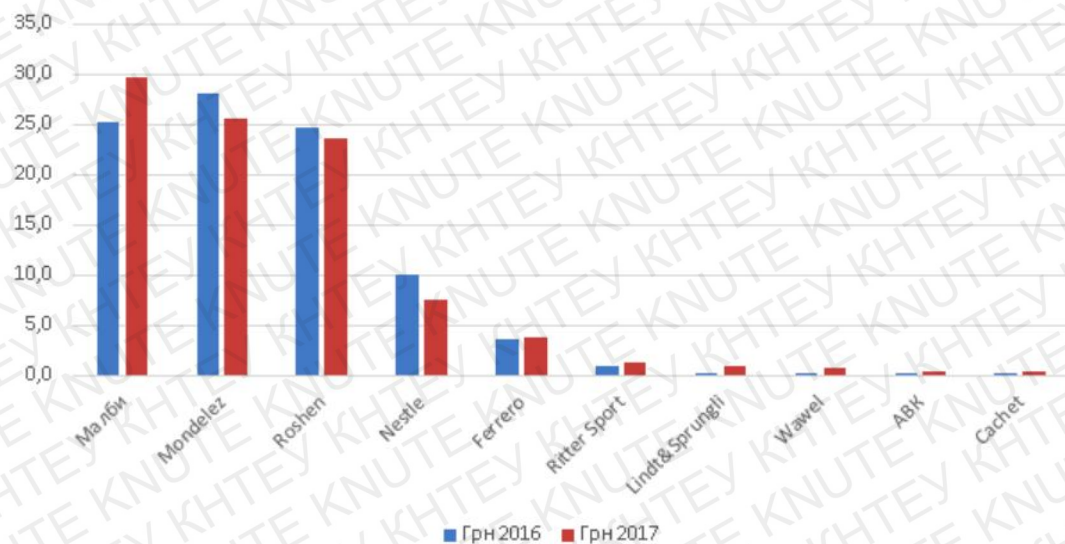


Рис. 2.8. ТОП-10 виробників категорії «Шоколад плиточний» по обсягам продажу в Україні 2016-2017 рр., грн., %

Джерело: складено автором

Три найбільші виробники з часткою близько 80% (і в натуральному і в грошовому вираженні) контролюють ринок плиткового шоколаду України. ТМ

«Світоч» посідає 5е місце серед ТОП-15 брендів по об'єму продажу за 2016-2017рр. в Україні.

Учасників вітчизняного ринку умовно можна розділити на три групи: традиційні олійно-жирові комбінати, які працюють з радянських часів; нові вітчизняні компанії, провідні досить агресивну маркетингову політику; дрібні регіональні фірми, які не мають власних торгових марок. Лідером з виробництва кетчупу за результатами 2017р. є ПрАТ «Волиньхолдинг», яке виробляє більше половини всього кетчупу в Україні. Велика частка виробництва також належить ПрАТ «Чумак» - майже 27,1% (рис. 2.9).

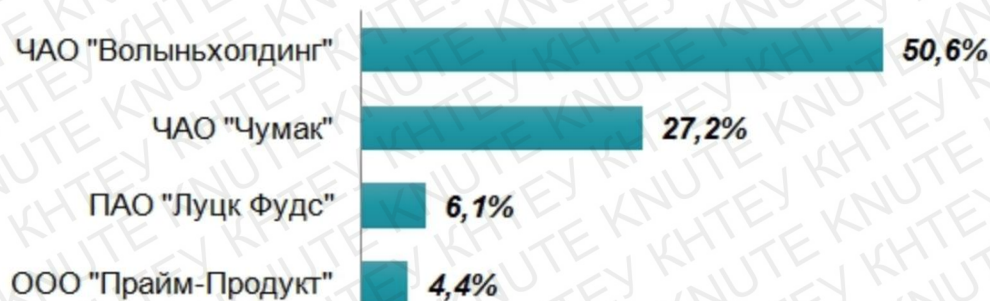


Рис. 2.9. Доли основних українських операторів виробництва кетчупу в Україні 2017 року, натур.од.,%

Джерело: складено автором

Першість у виробництві майонезу та інших соусів також залишається за ПрАТ «Волиньхолдинг». Кількість виробників майонезу та інших соусів в Україні досить значно. Топ-5 операторів за результатами 2017 року займають більше 62% від загального обсягу виробництва продукції даної товарної категорії (рис. 2.10).

У ТОВ «Нестле Україна» використовується стратегія просування нових продуктів за рахунок парасольковості бренду, що, у свою чергу, позитивно впливає на нові та вже існуючі продукти. Такий підхід потребує дуже зваженої комунікаційної стратегії, адже невдачі, як і успіхи, кожного з продуктів



Рис. 2.10. Доля основних українських операторів виробництва майонезу в Україні 2017 року, натур.од., %

Джерело: складено автором

відображаються на сприйнятті людьми всього парасолькового бренду. До переваг продажу, згаданих вище продуктів, під марками «Nesquik», «Торчин» та «Світоч» можна віднести оптимізацію маркетингового бюджету як одного з головних факторів визначення успіху діяльності компанії в Україні, оскільки вартість розробки і підпримання однієї марки нижча за умови, що кожен із товарів мав різну концепцію.

Так у березні 2006 року ТОВ «Нестле Україна» запропонувала дітлахам шоколадну продукцію під уже знайомою ТМ: шоколадний батончик, вафля в білому шоколаді та хрустке драже ТМ Nesquik.

Для СПБ кондитерських виробів ТОВ «Нестле Україна» рекомендується впровадження інноваційного продукту, що сприятиме подальшому зростанню продажів та прибутків цього СПБ, а також зміцненню позиції Nestle на кондитерському ринку України. Впровадження інноваційного продукту передусім потрібне асортиментній групі кондитерських виробів імпульсивної купівлі і цьому є такі докази:

- ринкові позиції кондитерських виробів імпульсивної купівлі «Нестле» є сильними. На цьому ринку ТОВ «Нестле Україна» має всі шанси стати лідером. Це, у свою чергу, означає, що СПБ має активно інвестувати у розвиток саме цієї асортиментної групи;

- ринок кондитерських виробів імпульсивної купівлі є найбільшим за темпом зростання, порівняно з ринками інших асортиментних груп, тобто перебуває на стадії активного зростання.

- інноваційність – створення нових концепцій товарів, нових способів використання, нових смаків, форматів, видів упаковки – є факторів успіху та методом конкурентної боротьби на ринку кондитерських виробів імпульсивної купівлі. За результатами досліджень компанія була визнана споживачем кондитерських виробів імпульсивної купівлі як найінноваційніша компанія на ринку. Для досягнення мети – стати лідером на ринку кондитерських виробів імпульсивної купівлі – необхідно продовжувати вибрану наступальну стратегію інноваційності.

Упровадження цього продукту буде сприяти подальшому зростанню продажу і прибутку асортиментної групи СПБ кондитерських виробів, а також зміцнить ринкові позиції ТОВ «Нестле Україна» на ринку кондитерських виробів імпульсивної купівлі та слугуватиме досягненню маркетингових цілей підприємства на цьому ринку збуту.

Слід приділити увагу роботі служби маркетингу за такими напрямками: відвідування різних презентацій, виставок та ярмарок, благодійних заходів, зв'язків з представниками преси спеціалізованої в сфері охорони здоров'я, допомоги діткам з проблемами опорно-рухового апарату, реклама (офлайн та онлайн), співпраця з притулками для бездомних тварин тварин. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» використовує зовнішню рекламу на території України. Nestle впевнене, що лідерство – це не тільки обсяг, це також поведінка. Довіра також відноситься до поведінки і компанія визнає, що довіру можна заробити лише

через довгий період часу шляхом послідовного виконання обіцянок. Такі цілі та поведінка викладені в простій фразі - «Якість продуктів, якість життя», - яка втілює корпоративні амбіції.

Для партнерів і потенційних клієнтів є цілий набір рекламної друкованої продукції: буклети (спеціальні видання), листівки (перелік асортименту товару з коротким описом основних переваг), плакати, «абетки харчування». Дані видання вручають при будь-якому відвідуванні компанії ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», виставці за участі компанії, презентації. Відвідування ярмарків і виставок має велике значення для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» — це не тільки спосіб комунікації з потенційними партнерами, але і можливість вивчити ринок, аналізувати потреби споживачів.

Зовнішньоекономічні зв'язки стають усе більш помітною складовою частиною господарської діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Зростає інтерес до участі в економічному, виробничому і науково-технічному співробітництві з партнерами з закордонних країн. У цих умовах усе більше число працівників виробничої сфери, малих підприємств і державних установ мають потребу в об'єктивній інформації про світовий ринок, його структурі, організації і техніку здійснення комерційних операцій.

Згідно з даними Держстату, за 2017 рік експорт товарів становив 43,2666 млрд дол. США, імпорт – 49,5985 млрд дол. Порівняно із 2016 роком експорт збільшився на 19,0% (на 6,9049 млрд дол.), імпорт – на 26,4% (на 10,3487 млрд дол.). Негативне сальдо становило 6,3319 млрд дол. (у 2016 р. також негативне – 2,8881 млрд дол.).

Розглядаючи дані географічної (табл. 2.9) структури за останні 5 років, можна побачити динаміку та зміни партнерських відносин з країнами ЄС в першу чергу та орієнтацію основних споживчих товарних груп, які набирають обертів за останній період.

Таблиця 2.9

Географічна структура експорту України (ТОП-13 країн) 2013-2017рр., тис.дол.США

Країни	2013	2014	2015	2016	2017
Російська Федерація	23,7%	18,2%	12,7%	9,9%	9,1%
Туреччина	6,0%	6,6%	7,3%	5,6%	5,8%
Єгипет	4,4%	5,3%	5,5%	6,2%	4,2%
Китай	4,3%	5,0%	6,3%	5,0%	4,7%
Польща	4,1%	4,9%	5,2%	6,1%	6,3%
Італія	3,7%	4,6%	5,2%	5,3%	5,7%
Казахстан	3,3%	2,0%	1,9%	1,1%	0,9%
Індія	3,1%	3,4%	3,8%	5,2%	5,1%
Білорусь	3,1%	3,0%	2,3%	2,5%	2,6%
Угорщина	2,5%	2,8%	2,4%	2,9%	3,1%
Німеччина	2,5%	3,0%	3,5%	3,9%	4,1%
Нідерланди	1,7%	2,1%	2,4%	2,7%	3,9%
Іспанія	1,6%	2,2%	2,7%	2,8%	2,9%

Джерело: розраховано автором за Держстатом

Розглядаючи напрямки для розвитку експорту кондитерських виробів ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» слід проаналізувати такі ринки (рис. 2.11):



Рис. 2.11. Географічна структура експорту кондитерських виробів з України 2017 року

Джерело: розраховано автором за Держстатом

До початку військового конфлікту на сході України (2014 р.), країною, в яку експортувалося найбільше кондитерських виробів, була Росія, але на сьогодні найбільшими покупцями української продукції є країни-сусіди та країни СНД: Казахстан – 19 %, Білорусь – 9 %, Азербайджан – 8 %, а також інші країни світу. У найближчий час планується розглянути питання щодо виходу українських товарів не лише на європейські країни, але й на такі екзотичні ринки як Індія, Гана, Нігерія, Китай. Продукція кондитерської промисловості – це товари з доданою вартістю, тому потрібно збільшувати їх експорт на зовнішні ринки.

Львівська кондитерська фабрика Світоч, підконтрольна Nestle S.A. і є одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні, в 2017 році збільшила експорт в два рази в порівнянні з минулим роком - до 1,3 тис. тонн продукції. Найбільший обсяг шоколадних батончиків ТМ «Lion» експортується до Бразилії - 400 тонн. При основним імпортером продукції Світоча є Угорщина, а також Польща, Німеччина.

Нині Nestle в Україні працює над нарощуванням експортних поставок, які вже зараз становлять 15% продукції, виробленої в Україні. Лідером із експорту він назвав вермішель швидкого приготування "Мівіна", 30-35% вироблених обсягів якої продаються на зовнішніх ринках. Також ТОВ «NESTLE Україна» має намір збільшувати обсяги експорту кетчупу і майонезу.

У компанії також відзначили, що в 2018 році Nestle запланувала збільшити для цих цілей виробництво шоколадних батончиків ТМ «Lion» на 20%. Крім того, підприємство планує інвестиції в розмірі 95 млн. грн. в порівнянні з 31 млн. грн. в минулому році і 149 млн. грн. в 2016 році.

Обґрунтовані в роботі наукові положення, висновки та методичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних прикладних питань щодо маркетингового забезпечення інноваційної діяльності підприємств, здатності відкрити нові можливості, створення додаткової цінності для компанії

та її покупців, пошуком оптимальних рішень у межах заданих обмежень – продукт, бюджет, строки.

Можна зробити висновок, що за таких умов пріоритетними щодо інноваційного розвитку вітчизняного ринку товарів категорії FMCG мають стати поступові удосконалення, які зберігають актуальність продукту, додають до нього споживчу цінність і захищають чистий прибуток компанії. Зрозуміло, що потужність інтелектуального капіталу організації можна продемонструвати, просуваючи інноваційні продукти і послуги, як підсумкову характеристику ступеня розвиненості інтелектуального потенціалу персоналу і діяльності з його реалізації.

2.3 Оцінка ефективності управління у сфері міжнародного маркетингу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Для оцінки ефективності управління системою маркетингу розглянемо, яким чином стандарт підприємства системи менеджменту якості «Управління маркетинговою діяльністю» дозволяє контролювати ефективність процесу управління маркетинговою діяльністю. Показниками досягнення цілей процесу управління маркетинговою діяльністю відповідно до стандарту є: виконання плану по реалізації готової продукції (показники затверджені в бізнес-плані); забезпечення заданого рівня рентабельності реалізації продукції. Критерієм результативності процесу вважається виконання запланованих показників досягнення цілей. (не нижче 95% виконання плану продажів). У разі, якщо показник не досяг запланованого значення, процес є не результативним і вимагає розробки коригувальних дій.

Бюджет, що складається за даними окремих країн, є основним джерелом забезпечення порядку, відповідно до якого підрозділ виконує свої функції в загальній діяльності компанії. Бюджет складається на рік. Варто зазначити, що

при складанні бюджету компанії ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» беруться до уваги як зовнішні фактори впливу (економічне становище, конкуренти, інфляційні процеси, відсоткова ставка, обмінний курс), так і внутрішні чинники (маркетинговий, продуктовий, інвестиційний плани; організаційна структура компанії).

Важливим є і те, що саме на основі місячних та квартальних звітів компанії ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» здійснюється щоквартальна ревізія бюджету, що дозволяє компанії виявити недоліки у плановій діяльності, оцінити та завчасно виправити їх. Звіти про виконання бюджету направляються в компанію щомісячно, де їх порівнюють з планами на поточний рік і з даними за минулий рік. Щоквартальні звіти компанії є попереджувальним сигналом при виявлених відхиленнях у маркетинговій діяльності ТОВ «НЕСТЛЄ Україна».

Для розрахунку показників ефективності управління системою маркетингу насамперед потрібно визначити обсяги маркетингово бюджету. Розрахунок бюджету маркетингу на ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» відбувається найбільш поширеним методом — визначення бюджету як відсотка від очікуваного (або від досягнутого) обсягу продажів або від отриманого прибутку. Цей спосіб досить простий і в той же час точно відображає основну мету тактичного маркетингу — збільшення обсягу продажів. При підготовці маркетингового плану витрати на маркетинг попереднього року співвідносяться з отриманими результатами з продажу. Залежно від показників минулого періоду і з урахуванням змін, що відбулися на ринку за рік, ставляться завдання, які необхідно вирішити в новому році (заняття нового ринку, зміцнення вже наявних позицій) табл. 2.10.

У ситуації, коли відсоток від обороту залишається незмінним, завдання відділу маркетингу — збільшити ефективність витрат. Якщо в минулому році клієнти замовили товар, то в поточному показник обсягу замовлення повинен підвищитися. Яким чином це має бути зроблено визначає керівник служби

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки витрат маркетингового бюджету на прикладі ТМ
«Світоч» ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» 2015-2017рр., тис.грн.**

Показники	Рік			Відхилення			
				2018/2016		2018/2017	
	2015	2016	2017	Абс., тис. грн.	Відн., %	Абс., тис. грн.	Відн., %
Бюджет маркетингу, млн. грн.	129	157	145	16	12,4%	-12	-7,6%
Бюджет маркетингу у відсотках від обороту, %	20	20	20				
Маркетингові досл., млн. грн.	7	8	11	4	57,1%	3	37,5%
Стимулювання збуту, млн.грн.	97	120	100	3	3,1%	-20	-16,7%
Реклама, участь в ярмарках, виставках млн.грн.	10	18	7	-3	-30%	-11	-61,1%

Джерело: розраховано автором

маркетингу. Він аналізує роботу відділу, робить висновки про успіхи та недоліки разом з керівниками відділу фінансів, продажу конкретного бізнес-юніта, вирішує, що варто повторити, що зробити краще, а чому знайти альтернативу. Відділ маркетингу з кожним роком повинен працювати ефективніше, оскільки з'являється досвід і вже зрозуміло з практики, як краще вчинити.

З огляду на специфіку діяльності компанії, маркетологами був розроблений алгоритм визначення витрат на конкретні маркетингові заходи, згідно до якого встановлено розміри фінансування у відсотках від виділеного бюджету (табл. 2.11).

Даний розподіл маркетингового бюджету за основними статтями витрат обумовлено галуззю, в якій працює компанія. Так, при плануванні на діяльність відділу виділяється фіксований відсоток, потім маркетологи планують внутрішній перерозподіл коштів за статтями витрат.

Таблиця 2.11

**Динаміка структури витрат на маркетингові заходи ТМ «Світоч» ТОВ
«НЕСТЛЄ Україна» 2013-2017 рр.**

Інструмент маркетингу	Частка, %				
	2013	2014	2015	2016	2017
ATL (ТВ, радіо, ООН)	51	46	47	43	52
BTL (POSM)	27	23	18	26	23
Digital (Facebook, Instagram, YouTube)	9	17	22	11	9
Маркетингові дослідження (АС Нильсен, GFK)	7	7	7	7	7
Спец проекти (запуск нового продукту, лімітована серія)	4	6	4	10	7
Інше	2	1	2	4	2

Джерело: розраховано автором

Визначивши витрати на маркетинг розрахуємо показники ефективності маркетингу — ROS, та ROMI (табл. 2.12) За весь період підприємство отримує чистий прибуток від вкладених в маркетинг засобів, а показники доходу від продажів та рентабельності інвестицій у маркетинг набувають значення більшого за одиницю. Це говорить про те, що маркетингові заходи приносять позитивний ефект, але варто вживати заходи щодо збільшення їх ефективності.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників ефективності управління системою маркетингу ТОВ
«НЕСТЛЄ Україна», млн.грн.**

Показник	Рік					Відхилення			
						2017/2013		2017/2016	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
NMC	42854	48518	53217	75086	61839	18985	44,3%	-	-
ROS	17,1	16,4	22,5	22,8	14	-3	-18	-9	-38,5
ROMI	5,4	4,2	7	7,4	3,1	-2,3	-42,5	-4,3	-58

Джерело: розраховано автором

Показником рентабельності інвестицій в маркетинг вийшло оцінити всі застосовані маркетингові прийоми разом, але не можна дізнатися, які прийоми (або їх поєднання) були найбільш ефективними.

Дослідивши деякі кількісні та якісні показники ефективності функціонування маркетингової системи, ґрунтуючись на результатах аналізу, використовуючи досвід окремих фахівців та на основі вивчених методів на досліджуваному підприємстві було здійснено опитування щодо ефективності управління маркетингом.

Опитування проводилося за методом трьохфакторної моделі оцінювання управління маркетингом, методом анкетування 246 працівників (вищого керівництва та працівників системи маркетингу) з присвоєнням відповідних балів: непомітно - 1 бал; нижче середнього - 2 бали; середнє - 3 бали; значні - 4 бали; пріоритетні - 5 балів. Результати опитування наведені в табл. 2.13. Опитування являє собою реальну оцінку ефективності роботи всієї системи маркетингу безпосередньо працівниками, які цю систему і утворюють. Даним анкетуванням можна дізнатися про ставлення співробітників до іміджу фірми. Воно відображає розрив між очікуванням співробітників та реальною ситуацією на підприємстві.

Оцінюючи данні анкетування та досліджуючи систему маркетингу на підприємстві, на основі вищевикладеного матеріалу помітно, що потрібно вдосконалювати функцію планування, розробляти програму контролю управління маркетингу та мотивації співробітників. Керівництву підприємства потрібно приділити увагу показникам, де були виставленні низькі бали, для вирішення проблемних моментів в системі управління маркетингом для підвищення ефективності роботи цієї системи.

Таблиця 2.13

**Результати опитування щодо ефективності управління маркетингом
компанії ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»**

Рівень управління маркетингом	Показник оцінки	Система критеріїв оцінювання	Середня оцінка
Ефективність управління діяльністю	Ринкова орієнтації вищого керівництва	Орієнтація на потреби споживачів	4
		Рівень освіти і ступінь мобільності	5
		Ступінь прийняття ризику	3
	Ринкова орієнтація персоналу	Відношення до маркетингу не маркетингових підрозділів	4
		Готовність до змін колективу в майбутньому	3
	Взаємодія вищого керівництва і персоналу	Ступінь відділення управлінської роботи від не управлінської	4
		Делегування повноважень	4
		Процес прийняття рішень	3
	Ступінь відкритості системи зовнішньому середовищу	Розподіл пріоритетів в ланцюжку "виробництво-споживання"	4
Ефективність управління функцією	Планування	Наявність системи стратегічного планування	4
		Напрямки маркетингових досліджень	3
		Частота проведення маркетингових досліджень	2
	Організація	Формальна структура служби маркетингу	4
		Психологічний клімат	3
		Якісний склад робітників служби маркетингу	4
		Координація в роботі служби маркетингу	3
	Мотивація	Яка система стимулювання співробітників служби маркетингу	1
		Відповідність цінностей організації та особистих цінностей співробітників	2
	Контроль	Чіткість критеріїв ефективності маркетингової діяльності	2
		Регулярність здійснення контролю	2
Ефективність управління попитом	Управління товаром	Розробка нових товарів	2
		Формування асортименту	3
	Управління збутом	Наявність системи пошуку нових каналів збуту	2
	Управління ціною	Цінова політика	4
	Управління комунікаціями	Методи комунікації	3
		Цілі комунікації	3

Джерело: складено автором

вдосконалювати функцію планування, розробляти програму контролю управління маркетингу та мотивації співробітників. Керівництву підприємства потрібно приділити увагу показникам, де були виставленні низькі бали, для вирішення проблемних моментів в системі управління маркетингом для підвищення ефективності роботи цієї системи.

Висновки до Розділу 2

1. Nestle S.A вже більш ніж 150 років працює на ринку харчових продуктів. Продукція підприємства відповідає вимогам міжнародних стандартів, що дозволяє експортувати виготовлену продукцію. Підприємство займає лідируючі позиції з виробництва кондитерських виробів та готових заправок, соусів в Україні та є одним з найпотужніших підприємств у своїй галузі. Підприємство має власну виробничу базу та випробувальний центр, лабораторію. Свої потужності підприємство використовує не лише для власного виробництва, а і для надання лабораторно-випробувальних послуг, послуг по пакуванню, виготовлення сировини для експорту. Основними видами продукції ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є: кондитерські вироби, підрозділ кулінарії та напоїв.

2. Аналізуючи фінансово-економічні показники можна стверджувати про фінансову нестабільність діяльності підприємства. Динаміка показників фінансової стійкості нестабільна, але коефіцієнт фінансової незалежності на кінець 2017 році почав наближатися до оптимального значення.

3. Структура управління організації найбільш близька до товарно-функціонального типу структур. На підприємстві є служба маркетингу, відділ збуту та відділ ЗЕД. Разом вони утворюють систему маркетингу на підприємстві, що виконує всі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Служба маркетингу на підприємстві відповідає за комплекс маркетингу, відтворює аналітичну функцію, займаючись

маркетинговими дослідженнями, велику увагу приділяє Інтернет – просуванню, маркетинговим заходам у сфері електронної комерції.

4. Основний спосіб збуту продукції на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» це побудова партнерських взаємовідносин з дистриб'юторами, ключовими клієнтами. Окрім України, географія продажу охоплює Польщу, Угорщину, німеччину.

5. Позитивний ефект управління системою міжнародного маркетингу виражається через чистий маркетинговий прибуток. Всі показники ефективності, такі як, ROMI, маркетингова ROS вказують на те, що маркетингова діяльність ефективна. Перед маркетологами стоїть завдання підвищувати ефективність з кожним роком, навіть не збільшуючи обсяг маркетингового бюджету.

При опитуванні вищого керівництва та працівників, що здійснюють функцію маркетингу на підприємстві, щодо ефективності управління маркетингом були виявлені слабкі місця: напрямки міжнародних маркетингових досліджень, координація системи маркетингу, мотивація співробітників та чіткість критеріїв ефективності маркетингової діяльності, тобто контроль за діяльністю системи маркетингу.

Залучення іноземних інвестицій є вкрай необхідним для відновлення і розвитку української економіки. Оскільки Україна вирішила стати на європейський шлях розвитку, то ефективні реформи з боку державного сектора приваблюватимуть іноземні інвестиції, які в свою чергу даватимуть не лише фінансовий капітал, а й набагато цінніше: якісний рівень ведення бізнесу, кваліфіковану робочу силу, ефективну систему управління, нові технології, і як наслідок, – створення конкурентної продукції, стимулювання національного виробника, ефективне використання ресурсів і розвиток національної економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

3.1 Перспективи розвитку зовнішнього середовища ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Сучасна світогосподарська система перебуває на складному етапі розвитку, що характеризується, з одного боку, розширенням меж і масштабів глобалізації у світовій економіці, а з іншого — глибокою економічною кризою. У ситуації, що склалась, має місце загострення конкурентної боротьби між виробниками як на внутрішніх ринках окремих країн, так і на рівні світового ринку в цілому. При цьому успіх функціонування будь-якого учасника міжнародного бізнесу, незалежно від профілю діяльності, залежить від його здатності реагувати й вірно відслідковувати зміни, що відбуваються у глобальному середовищі, враховувати їх при визначенні перспектив розвитку комерційної товарної політики на міжнародному ринку.

Актуальність теми полягає у тому, що підприємства, виходячи на міжнародні ринки не зможуть обмежуватися застосуванням тільки освоєних ними раніше маркетингових інструментів, навіть за умови певної їх видозміни. В умовах глобалізації основним завданням для суб'єктів міжнародних економічних відносин є розробка стратегії стимулювання попиту та досягнення цілей, долаючи при цьому проблеми, які з'являються із швидким розвитком міжнародних економічних відносин.

За даних умов роль міжнародного маркетингу значно зростає як однієї з основних систем міжнародного підприємництва, що забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем у тісній взаємодії з його виробничою підсистемою. У зв'язку із цим виникає необхідність у розробці дієвого механізму стратегічного

управління міжнародним маркетингом, що забезпечує реалізацію конкурентної стратегії суб'єктів міжнародного підприємництва і є максимально погодженого з їх виробничими підсистемами.

На основі аналізу відмінних рис маркетингу, а також групування існуючих визначень обґрунтовано необхідність виділення категорії «глобальний маркетинг», під яким вважають маркетингову систему глобального масштабу, яка вимагає значних зусиль у сфері міжнародного менеджменту, визначає концепцію глобального управління, орієнтуючись на умови розвитку ринку, економічну кон'юнктуру й вимоги споживача на глобальному ринку, і представляє собою діяльність, спрямовану на вивчення, урахування і керування попитом на товар з метою обґрунтування вибору виробничої орієнтації й визначення місця суб'єктів господарювання на глобальному ринку з метою постійного підвищення ефективності їх функціонування в умовах мінливості споживчих уподобань, смаків і потреб і посилення конкурентної боротьби в глобалізованій економіці.

В сучасних економічних умовах зазначена система дій реалізується за допомогою розробки маркетингових стратегій, які спрямовані на зниження ризику виходу на цільовий ринок в глобальній економіці.

На основі стратегій міжнародного маркетингу ви значено наступні завдання:

- постійне розширення й збільшення асортименту пропонованої продукції з метою задоволення бажань споживача й відповідності його очікуванням;
- організація постійно функціонуючого каналу співробітництва зі споживачем. Збільшення гнучкості виробництва, у тому числі за рахунок проведення диверсифікації та диференціації виробництва й ринку збуту;
- постійне проведення роботи з підвищення рівня якості й конкурентоспроможності продукції, що виготовляється;

- забезпечення функціонування системи управління конкурентоспроможністю національних економік у цілому й окремих підприємств зокрема;
- підвищення ефективності виробництва за рахунок постійного вдосконалення техніки й технології.

Роль міжнародного маркетингу у розвитку світогосподарської системи визначається тим, що глобалізація світогосподарського розвитку досягла рівня, за якого виникла необхідність відповідної інтернаціоналізації інфраструктурних елементів, його забезпечення, зокрема, створення системи управління, яка б динамічно відтворювала і регулювала економічні процеси на всіх рівнях (від мікроменеджменту до глобального регулювання).

При цьому розвиток маркетингових інструментів та інтернаціоналізація виробничо-комерційної діяльності повинні відбуватися одночасно, визначаючи можливості та особливості маркетингової поведінки національних та міжнародних учасників глобалізованого ринку залежно від рівня інтернаціоналізації господарської взаємодії його суб'єктів.

Специфіка, породжувана особливостями функціонування закордонних ринків і умовами роботи на них, надає міжнародному маркетингу риси, які необхідно враховувати вітчизняним підприємствам:

1. Зовнішні ринки пред'являють більш високі вимоги до запропонованих на них товарів (послуг), їх сервісу, реклами і т.д. Тому для успішної діяльності на зовнішніх ринках необхідно докладати більш значних зусиль, ретельніше дотримуватися принципів і методів маркетингу. Це пояснюється гострою конкуренцією і домінуванням «ринку покупця».

2. Вивчення зовнішніх ринків, їхніх можливостей — це відправний момент у міжнародній маркетинговій діяльності, він більш складний і трудомісткий, ніж вивчення внутрішнього ринку.

3. Для ефективної діяльності на зовнішньому ринку необхідно творчо й гнучко використовувати маркетингові методи.

4. Моніторинг вимог світового ринку (і споживача) означає дотримання прийнятих умов збуту товарів та послуг. Вирішальне значення мають розробка й виробництво таких експортних товарів і послуг, які тривалий час після виходу на зарубіжний ринок будуть характеризуватися високою конкурентоспроможністю.

На сучасному етапі існують різні протилежні думки щодо сучасного значення і перспектив міжнародного маркетингу в глобальному масштабі. У вивченні цього питання вчені розділилися на два табори, одні вважають, що маркетинг вичерпав свої можливості і для нього немає місця в бізнесі, а інші наголошують на тому, що маркетинг навпаки набирає сили як в плані свого статусу, так і впливу на процес прийняття стратегічних рішень, тому можна стверджувати, що його значення на сучасному етапі є вагомим.

До перспектив розвитку міжнародного маркетингу можна віднести наступні:

- координація та інтеграція різних видів діяльності в масштабі всього світового господарства;
- зростання вагомості сфери послуг, яка присутня практично на всіх етапах зовнішньоекономічних угод;
- множинність товарних форм, яка призводить і до множинності цін;
- посилення захисної функції міжнародного маркетингу [19].

Для багатьох підприємств вивчення і застосування міжнародного маркетингу необхідно внаслідок наростаючої відкритості стосовно зовнішніх ринків і з метою удосконалювання їхніх відносин з цими ринками. Зовнішньоекономічні зв'язки стають усе більш помітною складовою частиною господарської діяльності українських підприємств і організацій. Зростає інтерес до участі в економічному, виробничому і науково-технічному співробітництві з

партнерами з закордонних країн. У цих умовах усе більше число працівників виробничої сфери, малих підприємств і державних установ мають потребу в об'єктивній інформації про світовий ринок, його структурі, організації і техніку здійснення комерційних операцій.

Згідно з даними Державної служби статистики, виробництво кондитерських виробів в Україні протягом останніх років зменшувалось. Так, згідно з офіційними даними, в період за 2013-2017 р. зниження відбулось майже вдвічі (рис. 3.1).

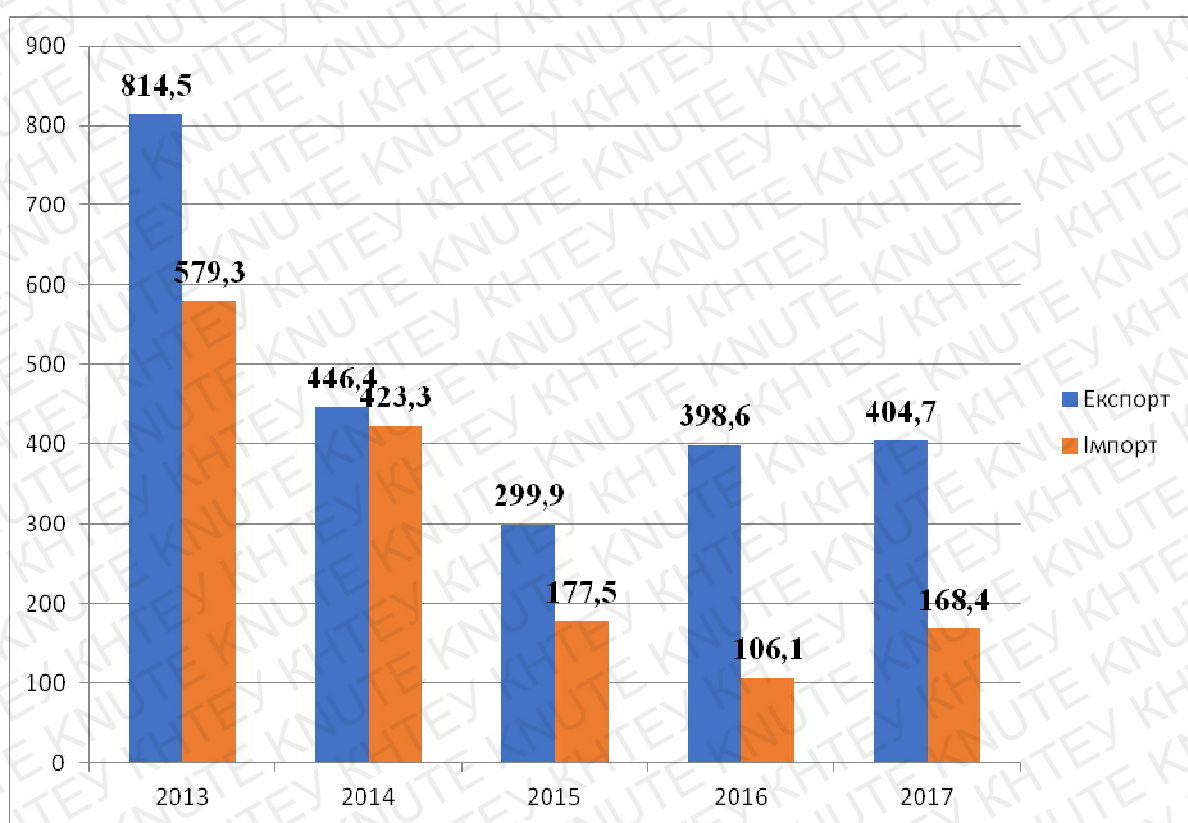


Рис. 3.1. Динаміка обсягів експорту кондитерських виробів з України 2011-2017 рр., тис.тонн

Джерело: розраховано автором за Державною службою статистики України

У 2013–2015 рр. суттєво змінилася географічна структура експорту українських кондитерських виробів, що пов'язано зі значними змінами в політичній ситуації, військовими діями, орієнтації України в європейський бік.

Згідно даних Державної митної служби, за перший місяць 2018 року з України було експортовано 6,165 тис. т кондитерських виробів (у т. ч. білий шоколад), що на 25% більше за експорт січня 2017 р. та на 3,367 тис. т, як порівняти з аналогічним місяцем 2016 р. Основними країнами, куди відбувались поставки, були Казахстан (0,996 тис.), Білорусь (0,618 тис. т), Польща (0,353 тис. т), Азербайджан (0,339 тис. т), Монголія (0,309 тис. т), Ірак (0,308 тис. т), Данія (0,302 тис. т), Іран (0,231 тис. т), Литва (0,226 тис. т). Експортний обсяг перевищує імпорتنний у 9 разів, згідно з інформацією Державної митної служби станом на січень 2018 року. Це обумовлено перенасиченістю місцевого ринку виробників кондитерських виробів, конкуренція зростає, тому експорт знову набирає обертів.

Проте, незважаючи на поступове відновлення обсягів експорту, його показник залишається у десятки разів нижчим, аніж у розвинених країн, навіть за умови повернення до рівня 2012 року. Україна торгує з 159 країнами. Експортує товари до 158 країн (за винятком Фарерських островів). Збільшення обсягів торгівлі товарами з країнами Європи забезпечило майже половину зростання загального зовнішньоторговельного обороту України у 2017 році. 90% обсягу експорту продовольчих товарів постачається до 10 країн ЄС. У 2017 році експорт зростав до більшості цих країн, крім Франції (унаслідок зниження поставок олії та насіння ріпаку), Румунії (за рахунок цукру) та Болгарії (олії).

Розглядаючи напрямки для розвитку експорту кондитерських виробів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» слід проаналізувати такі ринки (рис. 3.2). У Казахстані виробництвом продуктів харчування займаються 3,458 підприємств. Це менше 1% від всіх організацій і 16,5% від усіх виробничих підприємств в Казахстані. 97,6% (404,496) організацій в Казахстані є малими. 1.7% (7062) - середні. Всього 0,7% (2,931) - великі. Найбільше виробників зареєстровано у виробництві хлібобулочних і борошняних виробів - 874 виробника. В період з 2011 по 2016 (за виключенням 2014 року) відбувалося поступове зниження обсягів експорту

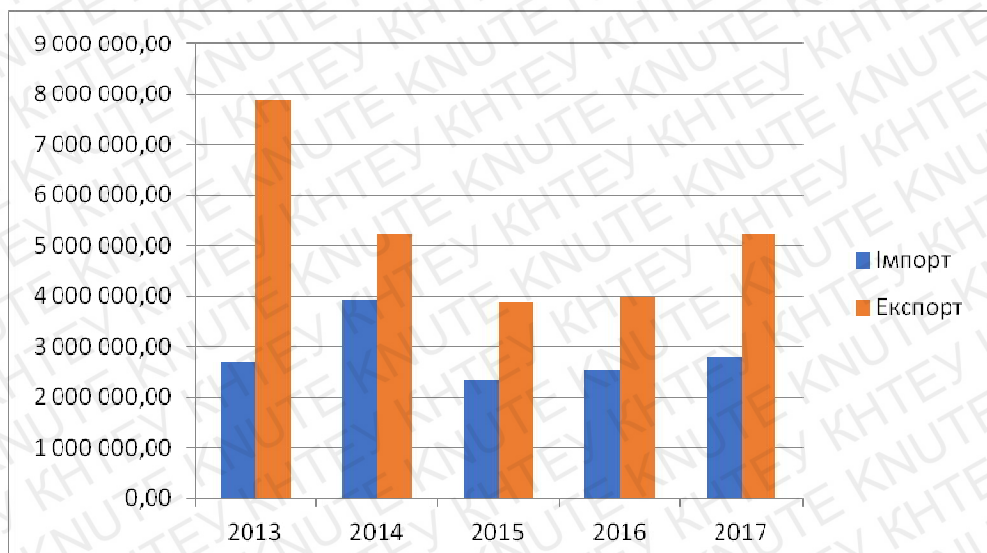


Рис. 3.2. Динаміка експорту-імпорту кондитерських виробів Казахстану у 2013-2017рр., тис. дол. США

Джерело: складено автором за Держстатом

українських товарів до Польщі. Однак в 2017 експорт зріс на 18% і склав більш ніж 2 мільярди дол. США (рис. 3.3).

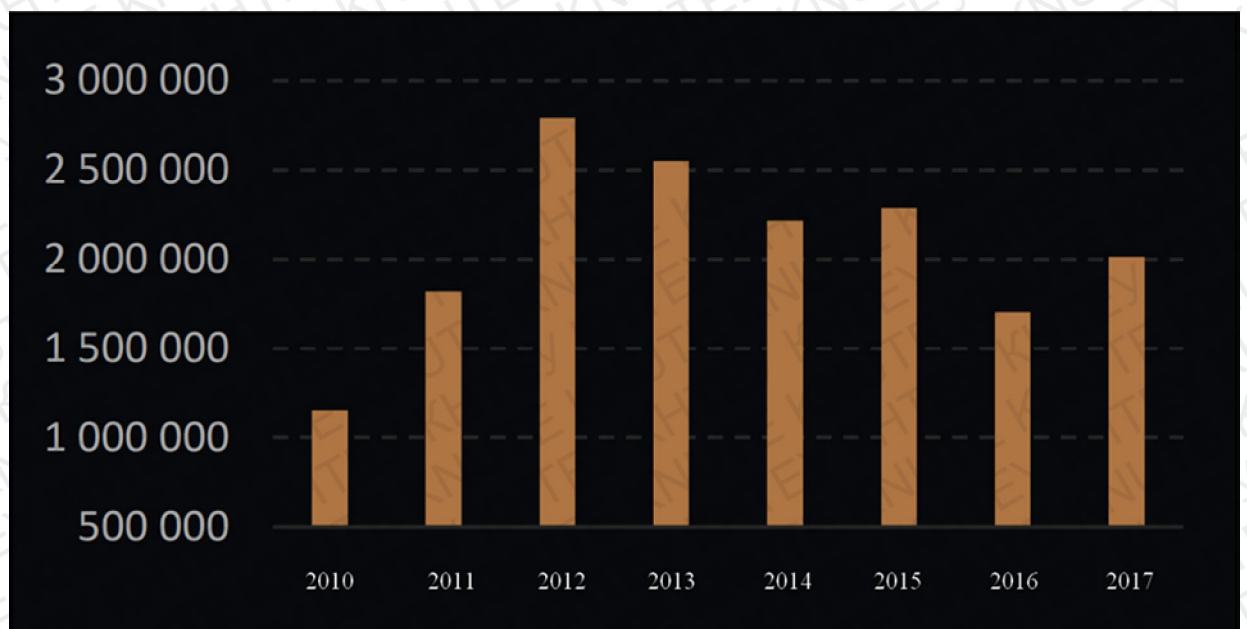


Рис. 3.3. Динаміка обсягу експорту кондитерських виробів України в Польщу 2010-2017рр., тис. дол. США

Джерело: розраховано автором за Держстатом

З точки зору українського експорту, потенційним джерелом зростання є металургійна галузь та постачання компонентів автомобілебудівної галузі, а також папір та картон. Повний перелік видів продукції з найбільшим потенційним обсягом експорту представлений нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Продукти з найбільшим обсягом експорту з України в Польщу 2017 року

Назва	Експорт України в Польщу, тис.дол.США	Експорт України в країни світу, тис. дол.США	Імпорт в Польщу з країн світу, тис.дол.США
Кондитерські вироби з цукру	3814	233724	159242
Шоколад та інші готові харчові продукти	1913	109822	1321755

Джерело: розраховано автором за Держстатом

Ціни на українські солодоші в Польщі нижче на 40%, ніж у місцевих виробників. Найбільший сектор кондитерської індустрії займає шоколадний сегмент, який у вартісному вираженні становить 60% від ринку солодошів в Польщі. Згідно з даними маркетингової компанії AC Nielsen обсяг продажів шоколадних продуктів досяг 1,05 млрд євро в період 2017 році, більше 146,000 тонн було продано. У порівнянні з 2016 роком відзначено збільшення обсягу майже на 7% і збільшення вартості на 15,3%. На кондитерському ринку шоколад представлений у різних формах, об'єми продажу яких не є однаковим.

Процентне співвідношення об'ємів продажів виробів з шоколаду представлено на наступному рис. 3.4. Як бачимо з рисунку найбільш популярний серед населення є шоколад у формі плиток, ймовірно ця тенденція збережеться в майбутньому. Більшість шоколадних виробів була продана в супермаркетах (39,9%), середніх продуктових магазинах (18,5%), гіпермаркети (14,6%) і малі продуктові магазини (13,8%). Не більше 0,9% від солодошів, в основному, плитки шоколаду та батончики в окремих упаковках, були придбані

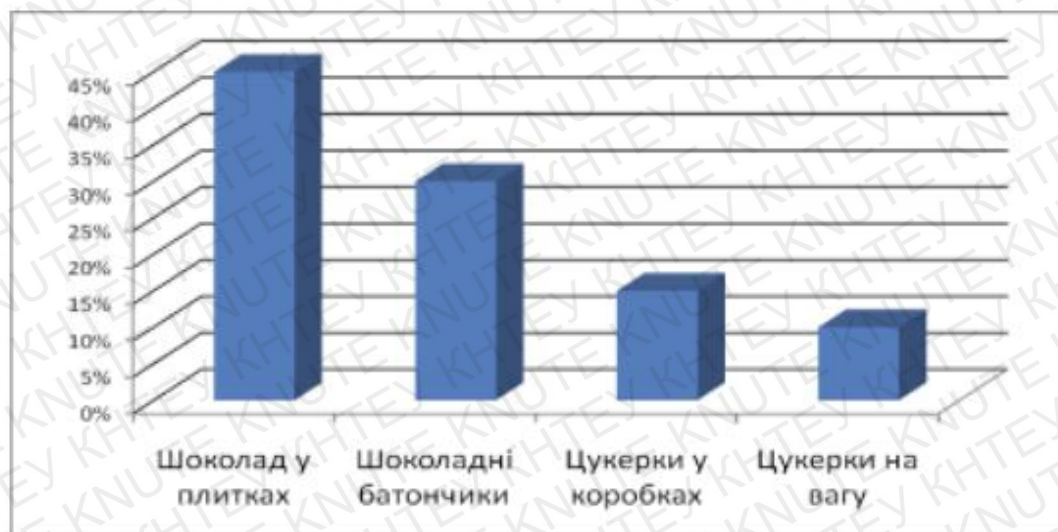


Рис. 3.4. Обсяги продажу шоколадних виробів Польщі у 2017 році

Джерело: складено автором

в газетних кіосках. Шоколад складає близько 17% від загального обороту в продуктових магазинах. Кондитерські товари являють собою четверту найважливішу групу товарів, після хлібних виробів, молочних продуктів і пива, з точки зору кількості продажів.

Експорт продовольчих товарів збільшився на 37.4% та забезпечив майже половину зростання експорту до країн Європи та чверть зростання загального експорту товарів. Економіка України відновлюється. Згідно з Держстатом та даними Nielsen, в 2017 році порівняно з 2016-му, зростання реальних доходів населення склало +19%, зростання внутрішнього валового продукту (ВВП) +2,5%, розвиток ринку FMCG +11%. Індекс споживчої довіри зрівнявся з настроями 2013-го року. У Nielsen проаналізували, що турбувало українців у 2012-му, 2014-му і 2017-му роках, і виявили, що погляди істотно змінилися. Якщо до початку військових дій в «топ переживань» українців входили загальнолюдські цінності (здоров'я, сім'я та її добробут), то в 2014 році долар по 25 грн налякав населення менше, ніж війна з РФ на Сході, але економічна

ситуація міцно зайняла друге місце в списку. Тільки в 2017 році в топ-3 нарешті повернулися питання здоров'я, хоча війна і зростання цін на комунальні послуги хвилюють споживача в першу чергу. Але в цілому українці стали оптимістичнішими (рис. 3.5).

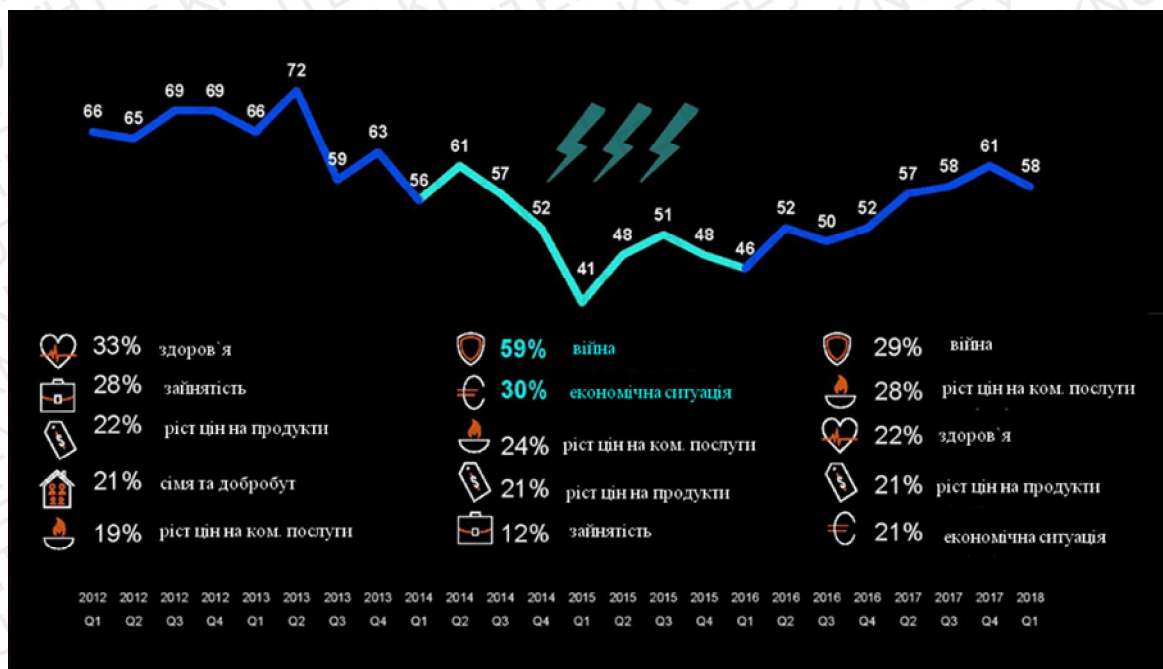


Рис. 3.5. Індекс споживчої довіри за період 2012-2018 рр.

Джерел: складено автором за АС Нильсен

Фактичні продажі все ще менші порівняно з 2013 роком. Але потрібно враховувати результат окупації Криму і частини Сходу України, а з ними – і зменшення споживання. Щоб побачити цю різницю, на графіку (рис. 3.9) зображено загальну діагональ ринку FMCG в Україні, і ситуацію без урахування окупованих територій (виділено пунктиром). Таким чином можна побачити, що обсяги ринку в 2017 році навіть вищі, ніж у 2012-му і 2013-м.

Не в останню чергу це пов'язано із тим, що доходи українців вперше з 2013 року почали зростати відносно інфляції: +17% у 2017 році проти 8% у 2013 році. У проміжку між цими роками доходи тільки намагалися наздогнати інфляцію.

Згідно звіту Держстату у 2015 році відслідковується падіння обігу споживачих товарів на 24%, у 2016 – на 8%, у 2017 році на 6%. Беремо до уваги також один із найважливіших показників розвитку економіки, який характеризує кінцевий результат виробничої діяльності економічних одиниць-резидентів у сфері матеріального і нематеріального виробництва в Україні.

Загалом кошик товарів повсякденного попиту FMCG виглядає наступним чином: 18% покупок займає алкоголь, 12% – безалкогольні напої, 11% – кондитерські вироби, ще 11% – молочні вироби, 16% – товари догляду за собою, 9% – товари догляду за будинком і 23% – інше.

Як можна переконатися, продовольчі категорії займають великий відсоток. Непродовольчі категорії також активно ростуть. В обсягах продажів більше падали ті категорії, в яких не змогли втримати ціну. Така ж ситуація відбувалася в непродовольчих категоріях. Ціна мала колосальне значення для кожної з категорій і їх відновлення.

З урахуванням щорічного росту споживчої інфляції, прогнозується подальше зниження щорічного товарообороту в межах 3-4%. Тобто, темпи росту інфляції значно вищі росту прожиткового мінімуму, а отже і заробітної плати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники інфляції в Україні за 2013-2018 рр.

Період	Індекс інфляції, %	Інфляція, %	Зміна
2018	103.60	3.60	-10.40 % ↓
2017	113.70	13.70	+1.70 % ↑
2016	112.40	12.40	-30.60 % ↓
2015	143.30	43.30	+18.30 % ↑
2014	124.90	24.90	+23.90 % ↑
2013	100.50	0.50	+0.50 % ↑

Крім того, необхідно було б, придивитися до того, хто саме і чому, не дивлячись ні на що, намагається вкладати свою тверду валюту в хитку українську економіку. Існує думка, що до нас йдуть, по-перше, великі компанії, для яких можливість утрати декількох чи мільйонів навіть десятків мільйонів доларів не позначиться фатально на їхній долі; по-друге, авантюристи, тобто ті хто хоче розбагатіти, використовуючи довірливість українського бізнесу.

Щоб домогтися успіху, будь-яка організація повинна мати чітко позначені принципи, на яких ґрунтується її діяльність. У компанії дійсно існує певний стиль управління. Він підпорядкований одному правилу – покупець заслуговує самого кращого ставлення до своїх потреб.

В Україні компанія досить самостійна, але не може збільшити чисельність відразу в два рази, не може побудувати новий корпус на території кондитерської фабрики без компанії, тому що це не можливо без зовнішніх інвестицій.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесів управління міжнародним маркетингом ТОВ «НЕСТЛЄ Україна»

Ефективну роботу компанії і забезпечення її конкурентної переваги на ринку забезпечує маркетинговий підхід в управлінні і найбільш повна та ефективна робота системи управління маркетингом, однією з функцій якої є його організація. Тому практично на всіх українських підприємствах вже існують відповідні служби, які в тій чи іншій мірі працюють з маркетинговою інформацією і приймають на її основі маркетингові рішення. Але у рідких випадках роботу вітчизняних підприємств системи маркетингу можна назвати ефективною. Тому, удосконалення системи управління служби маркетингу на ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» слід почати з питань вдосконалення планування маркетингової діяльності.

Річний план маркетингу описує поточну маркетингову ситуацію, цілі маркетингової діяльності, маркетингові стратегії на поточний рік. В цілому, в компанії простежується централізація планування і управління. Так, для систематизації розробки плану запропоновані його визначені складові елементи: продуктовий план; дослідження і розробка нових продуктів; план збуту – підвищення ефективності збуту (чисельність, оснащеність новою сучасною технікою, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їх роботи); план рекламної роботи і стимулювання продажів; план цін, включаючи зміну цін в майбутньому; план маркетингових досліджень; план функціонування фізичної системи розподілу; план організації маркетингу (вдосконалення роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

Для цього є пропозиція впровадити концепцію ERP. Вона наслідує простішу концепцію MRP (Material Requirement Planning - Планування матеріальних потреб) і MRP II (Manufacturing Resource Planning - Планування виробничих ресурсів). Існує думка, що концепція ERP - це вдосконалений варіант концепції MRP II. Але це не так, тому що між цими двома концепціями є значні відмінності. Головна відмінність в тому, що ERP йде від "товарно-матеріальних" схем управління і в якості одного з найважливіших чинників планування розглядає інтереси клієнта. Концепція ERP передбачає, що система використовує лише одну інтегровану програму замість декількох окремих. Єдина система керує обробкою, дистрибуцією, логістикою, запасами, доставкою, виставленням рахунків-фактур і бухгалтерським обліком.

Система диференціації доступу до інформації, що реалізується в ERP-системах, в комплексі з іншими заходами інформаційної безпеки компанії, призначена для перешкоджання як зовнішнім загрозам (наприклад, промислове шпигунство), так і внутрішнім (наприклад, розкрадання). Впроваджуються разом з CRM-системою і системою контролю якості, ERP-системи спрямовані

на максимальне задоволення потреб підприємства в інструментах управління бізнесом. Концепція ERP містить в собі (рис. 3.9):

Концепція ERP має таку важливу рису як можливість глобального управління виробництвом, товарами і послугами. Ця особливість дуже важлива для великих міжнародних корпорацій, де дочірні компанії і підрозділи взаємодіють між собою, перебуваючи при цьому в різних країнах і регіонах. Програмний інструментарій, який використовується в ERP системах, дає можливість здійснювати виробниче планування, формувати потік замовлень і оцінювати можливість їх реалізації в підрозділах підприємства.

ERP система, на відміну від системи обліку - це, в першу чергу, система планування ресурсів. Вона аналізує не тільки діяльність за попередні і нинішній періоди, але і становить майбутні результати. ERP системи - не просто сховище даних. Вони мають в своєму складі модулі планування і оптимізації ресурсів, а велика частина цих функцій обліку спрямовані на підтримку функціонування цих модулів. Для реалізації функцій планування і оптимізації в системі повинна бути зворотний зв'язок. На основі цілей управління спочатку складається план, потім в процесі виконання робіт проводиться фіксація показників діяльності підприємства та їх аналіз. Зіставляючи поставлені цілі і досягнуті результати, виробляється коригувальний вплив. А система обліку тільки фіксує результати. Вона не містить в собі функції для автоматизації планування, і порівняння планових і фактичних показників. Говорячи іншими словами, облікові системи виконують всього лише невелику аналітичну частину управління, але не синтетичну.

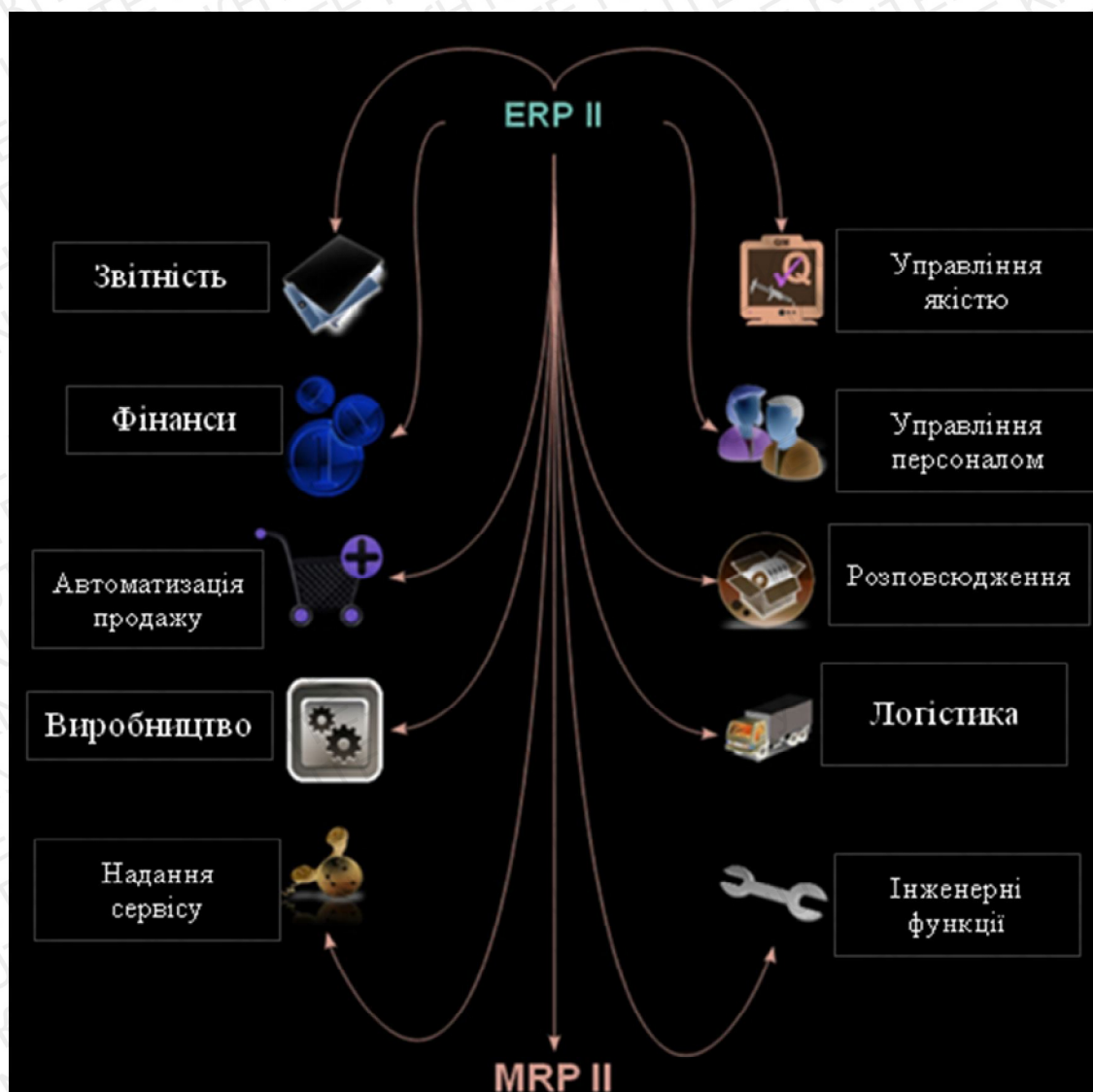


Рис. 3.9. Складові концепції ERP

У цьому головна відмінність концепції ERP-системи від облікової системи (рис. 3.10).

Для оптимізації роботи, проведення заходів міжнародного маркетингу на підприємстві пропонується здійснювати на основі складання маркетингового календаря (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Маркетинговий календар ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» на 2019 рік

Маркетингові заходи	Період
Моніторинг ринку продуктів харчування України на розвиток, ємність, конкурентів,	2 рази на рік
Моніторинг ринку Європейських країн на стан, розвиток, місткість, конкурентів	4 квартал
Дослідження потреб та поведінки споживачів	1 квартал
Маркетингові дослідження активності конкурентів у соц. мережах	1 раз в квартал
Розробка і впровадження нових проектів	2-3 квартал
Розробка і верстка каталогу продукції	2 рази на рік
Друк каталогів, фірмових настінних календарів, календариків, сувенірної фірмової продукції	Кожного кварталу
Організація виставок	Щорічна
Участь у виставках	2-3 квартали на рік
Рекламний супровід	Згідно впровадження проектів

Джерело: складено автором

Що стосується функції організації управління, то визначальним фактором повинні стати ринкові можливості компанії при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Пропонується реорганізувати службу маркетингу і врахувати наступні вимоги: в структурі служби маркетингу повинні знайти своє відображення такі функції, які мають особливо важливе значення для її ефективної роботи — відділ збуту і відділ зовнішньоекономічної діяльності. При злитті в відділі зовнішньоекономічної діяльності розділимо роботу менеджерів за ринковим принципом: менеджери, які працюють по ринку Пн. і Пд. Америки, по ринку СНД, ринку ЄС та ін.

Службу закупівель (відділ матеріально-технічного забезпечення), відділ якості та планування, варто залишити окремими підрозділами в організаційній структурі, так як це раціонально і технічно правильне рішення, тому що на ці служби покладено особливе стратегічне значення. Правильно організована внутрішня система комунікацій дозволить оперативно працювати цим службам спільно зі службою маркетингу.

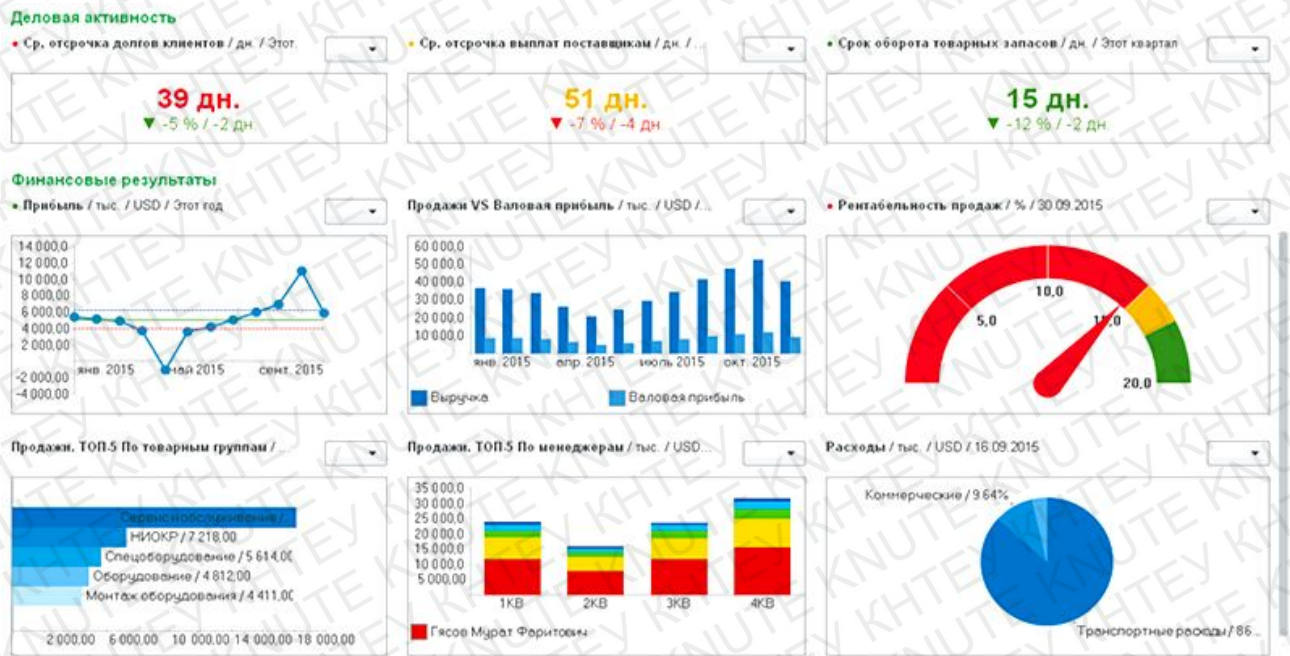


Рис. 3.10. Моніторинг KPI для менеджерів та керівників системою ERP

Що стосується поліпшення внутрішніх комунікацій між елементами системи маркетингу, було створено внутрішній портал, сховище інформації, в якому концентруються і розміщуються в каталоги весь накопичений корпоративний досвід, матеріали з професійного навчання та підвищення кваліфікації, професійні та галузеві форуми, результати діяльності усіх регіонів компанії Nestle S.A. та компанії загалом. Доцільно було б розміщення річного календаря усіх заходів та конференцій, форумів, до яких компанія мала б можливість приєднатися та вчасно підготуватися з метою успішної презентації себе, своїх цілей та перспектив.

Мало уваги приділяється функції контролю і мотивації. Ця функція характеризує процедури і методи контролю, які необхідно здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану. Наприклад, перший контроль відбувається вже на етапі планування. Після завершення етапів маркетингового планування необхідно переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оціночні критерії, як частка на

ринку, обсяг продажів, витрати ресурсів, величина прибутку, і інші оцінки очікуваних результатів і ймовірності їх досягнення. Для проведення такої перевірки можна використовувати дані табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Чек лист для перевірки складених маркетингових планів

Критерій	Питання для перевірки
Доцільність	Реальна перевага плану
Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу плану, реалістичними, яка якість вихідної інформації?
Здійсненність	Чи існують необхідні ресурси для орієнтації на успіх?
Узгодження	Чи узгоджені елементи плану між собою?
Вразливість	Які чинники зумовлюють успіх, поразку, які ризики?
Ефективність	Реальна фінансово-економічна привабливість плану

Далі встановлюються стандарти (критерії), за якими вимірюється прогрес у реалізації планів маркетингу. Це ще раз підкреслює важливість кількісної та тимчасової визначеності цілей, стратегій і заходів маркетингової діяльності. Необхідне прийняття колективного рішення керівників департаментів про фіксовані показники, які будуть оцінюватися та аналізуватися. Серед них такі, в першу чергу пов'язані з продажами та службою маркетингу: встановлення пріоритетів лістингу нових продуктів до мереж, розширення дистрибуції нових продуктів та вже існуючих, виконання поставлених задач та строки їх виконання, об'єми продажу пріоритетних товарів. За підсумками виконаної в певному обсязі роботи працівниками відділу продажу, визначається нагорода у матеріальному або нематеріальному вираженні. Дані витрати включені при плануванні маркетингового бюджету (табл. 3.5).

Оцінка ефективності буде проводитись беручи за основу об'єми продажу, чистий дохід, враховуючи відпускні ціни та ціни на полиці в мережах (зі знижками) і розраховуватися відповідно:

Таблиця 3.5

Моніторинг показників мотивуючої програми на 2019 рік

Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Пріоритети лістингу:				
цукерки "Зоряне саяво"				
батончик Kit Kat				
вафлі "Артек"				
Дистрибуція:				
батончик 20%				
цукерки 30%				
вафлі 50%				
Об'єм продажу				
Ключові мережі:				
Метро				
Ашан				
Фоззі				

Джерело: складено автором

Собіварість виробу 1грн., ціна виробу 10грн. Планується реалізувати 100шт.

Прибуток від реалізації 1 (одного) виробу = 9грн. (10 – 1). Прибуток від реалізації запланованої кількості виробів – 1000грн. (100*10).

Отже, виконання планової кількості реалізованої кількості виробів буде оцінюватися у 5% від реалізації. Кожне перевиконання на 3% від запланованої кількості - + 2% до винагороди.

У своїй роботі напрямок компанії B2B орієнтуються на потреби інших бізнесів, тому мають значні відмінності від продажів фізичним особам. Від менеджерів такі продажі вимагають великих навичок, так як вони мають більш тривалий цикл. З великою увагою потрібно ставитися до кожного клієнта, прийняття рішення про угоду відбувається набагато довше. Співробітники повинні бути високо кваліфіковані — після укладення договору клієнти продовжують контактувати з продавцем з питань обслуговування. Тож, фахівці з продажу виробів медичного призначення повинні володіти і технічними

знаннями про продукцію, тому що маркетолог повинен правильно донести до споживача інформацію про комплектацію, відповісти на питання про несправності. Пропонується проводити навчання працівників служби маркетингу не тільки у сфері маркетингу та продажів, але і за технічними характеристиками товару.

Особливості роботи кожного працівника служби маркетингу вимагають специфічного KPI (ключові показники ефективності). Через невизначеність немає можливості реально оцінити їх роботу, а отже мотивувати. Так, були досліджені і запропоновані найбільш вдалі та значущі показники планування і оцінювання ефективності маркетингу на B2B-ринках:

1. Охоплення цільової аудиторії як загальне число потенційних покупців, з якими був мінімум один контакт за вказаний період часу. Можна вимірювати у відсотках.
2. Число здійснених контактів (дзвінків, зустрічей, підготовлених комерційних пропозицій). Окремо можна оцінювати число повторюваних контактів. Корисно відстежувати середній час реакції на запит клієнта. Важливо оцінювати якість контактів, зокрема рівень клієнтів.
3. Частота контактів як середня кількість контактів на одного потенційного покупця за одиницю часу.
4. Вартість контакту з представниками цільової аудиторії. (Оцінюється або за кількістю потенційних клієнтів, або за кількістю контактів, що відбулися. Корисно оцінювати вартість різних дій, наприклад, дзвінків, зустрічей, семінарів).
5. Вартість замовлення.
6. Довічна цінність клієнта як прогноз доходу, який отримає компанія за весь час співпраці з клієнтом.
7. Середній цикл продажу «від контакту до контракту».

8. Стабільність клієнтської бази як кількість повторних замовлень, або як співвідношення нових і старих клієнтів.

9. Рівень задоволеності клієнта співпрацею з компанією.

10. Частка ринку, що визначається або як загальне число клієнтів, або як сума проданих товарів, або як дохід компанії щодо сумарного обороту ринку.

11. Обсяг продажів як загальний обсяг продажів компанії, або як обсяг продажів певного товару, або певного сегменту, або як обсяг продажів на одного клієнта.

12. Прибутковість продажу як загальний прибуток, або як середній прибуток на одного клієнта.

13. Частка в закупівлях клієнта.

На основі даних попередніх років та звітності про роботу служби маркетингу, керівником служби маркетингу повинні бути розраховані наведені показники з перспективним розвитком. Завдяки визначених KPI кожен співробітник буде мати чітко поставлену мету, до якої буде рухатись. Впевненість в об'єктивній оцінці та винагороді за старанність виникне у працівників в тих випадках, коли їм будуть зрозумілі критерії оцінки їх роботи.

Тож важливою умовою формулювання KPI є розуміння і прийняття їх кожним співробітником. Це забезпечить те, що цілі і інтереси окремих працівників, що беруть участь в діяльності компанії, будуть підпорядковані цілям компанії як цілого. Саме правильна та вимірна мотивація покращить і психологічний клімат в колективі. Працівники будуть готові до змін коли будуть інформовані про стратегічні напрями роботи підприємства, його цілі та відчувати свою значимість.

На основі KPI по точно визначених параметрах можна розробити систему преміювання кожного працівника. Так, керівник служби маркетингу встановлює та розробляє індивідуальні показники KPI для кожного працівника служби враховуючи його можливості та покладені на нього функції. Наприклад,

формуємо 6 показників KPI із запропонованих вище. При здійсненні контролю оцінюється їх виконання: ставиться 1 бал – коли показник виконаний і 0 балів – коли ні. Обчислюємо суму всіх отриманих балів за формулою:

$$A = \sum_{i=1}^n ai, \quad (3.1)$$

де A - сума всіх балів, що буде відповідати 100% премії,

ai - оцінка i -го працівника,

n - кількість працівників.

Далі потрібно обчислити вартість 1 бала в грошовому вираженні (B). Вона буде дорівнювати відношенню суми премії до суми всіх балів всіх працівників відділу:

$$B = \frac{P}{A}, \quad (3.2)$$

де P - сума премії в грошовому вираженні.

Тоді премія одного працівника (pi) буде дорівнювати добутку вартості одного бала B на кількість зароблених ним балів:

$$pi = B * ai \quad (3.3)$$

Таким чином премія працівника служби маркетингу безпосередньо залежить від якості його праці (отриманим балам) і стимулює його.

Отже, для оптимізації управління системою маркетингу на підприємстві необхідно провести наступні заходи:

- змінити організаційну структуру системи маркетингу;

- провести вдосконалення процесу розробки плану маркетингу;
- впровадити обчислювальні показники ефективності управління системою маркетингу в контролінг;
- покращити взаємодію служби маркетингу з іншими службами;
- провести реструктуризацію системи контролю та мотивації співробітників служби маркетингу;
- розробити справедливої системи преміювання.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

В ході вивчення діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», доцільно забезпечити різностороннє оцінювання потенціалу підприємства, а також рівня показника ефективності реалізованої маркетингової діяльності. Прогнозування результатів такої діяльності служить для оцінки тенденцій розвитку підприємства в умовах постійної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та пошуку раціональних маркетингових заходів щодо підтримки стійкості її економічної поведінки. Також, завчасне прогнозування зменшує ризики, що можуть бути спричинені як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем.

Прогнозування розвитку підприємства по запропонованим напрямам — це обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його маркетингової діяльності в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану системи маркетингу на підприємстві.

Спочатку охарактеризуємо ефект, який принесуть заходи для оптимізації управління системою маркетингу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ефект від запропонованих заходів

Заходи	Ефект
1. Зміна організаційної структури служби маркетингу	Скорочення часу інформаційного обміну між структурами підприємства, які виконують функції маркетингу
3. Впровадження персональних КРІ для працівників служби маркетингу	За кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи, що спрощує контроль, загальна сума преміювання не збільшується, змінюється структура її перерозподілу, при цьому, підвищується ефективна робота співробітника в середньому на 12-15%
4. Запровадження у систему контролю обчислення показників ефективності функціонування маркетингової системи	Дасть можливість правильного перерозподілу фінансових коштів та буде являти собою маркетинговий контроль.

Створення маркетинг-контролінгу стане основою інтеграції та координації процесу управління маркетингом, як інструмент формування та обліку майбутніх зворотних зв'язків в системі управління маркетингом. З допомогою контролю буде відбуватися взаємодія всіх ресурсів і суб'єктів процесу забезпечення ефективної маркетингової діяльності, досягнення цілей маркетингу і відповідно цілей компанії в перспективі.

Підсумовуючи усі запропоновані ідеї, запланований бюджет служби маркетингу на 2019 рік (розрахунок за формулою 3.4, 3.5, 3.6) кожного бізнес-юніта зміниться в залежності від частоти (кількості хвиль) впровадження мотиваційних програм та використання, обслуговування і оновлення модулів нової концепції ERP, який буде враховуватись при плануванні бюджету компанії ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» (табл. 3.7).

(3.4)

$$NMC = (\text{Валовий прибуток} - \text{Маркетингові витрати}) = 400 \text{ тис. грн.}$$

(3.5)

$$\text{ROMI} = (\text{Валовий прибуток} - \text{Маркетингові витрати}) / \text{Маркетингові витрати} * 100\% = 108\% \quad (3.6)$$

$$\text{ROS} = (\text{Чистий прибуток від маркетингу} / \text{об'єм продажу}) * 100\% = 44\%$$

Таким чином, ТМ «Світоч» вигідно впроваджувати данну мотиваційну програму, оскільки об'єм продажу буде зростати і це видно по результатах розрахунку маркетингової рентабельності продажу.

Таблиця 3.7

Розрахунок ефекту від впровадження ERP-системи на ТОВ «НЕСТЛЄ Україна», тис.грн.

Дохід від реалізації у 2017 р., млн. грн.	Прогнозований відсоток приросту обороту		Сума прибутку, отримана від впровадження ERP-системи, тис.грн.					
	10% (пес.прогноз)	20% (оптим. прогноз)	Песимістичний прогноз			Оптимістичний прогноз		
			Маржинальність			Маржинальність		
			15%	20%	25%	15%	20%	25%
9 000 000	900 000	1 800 000	135	180	225	270	360	450

Далі зосередимося на прогнозуванні маркетингової діяльності в розрізі конкретних етапів і заходів. Припустимо, що всі фактори зовнішнього ринку можуть являти собою фактори можливостей для досліджуваного підприємства. Тому, спрогнозуємо динаміку ємності ринку кондитерських виробів в Польщі (рис. 3.15, 3.16) та Казахстані на 4 роки.

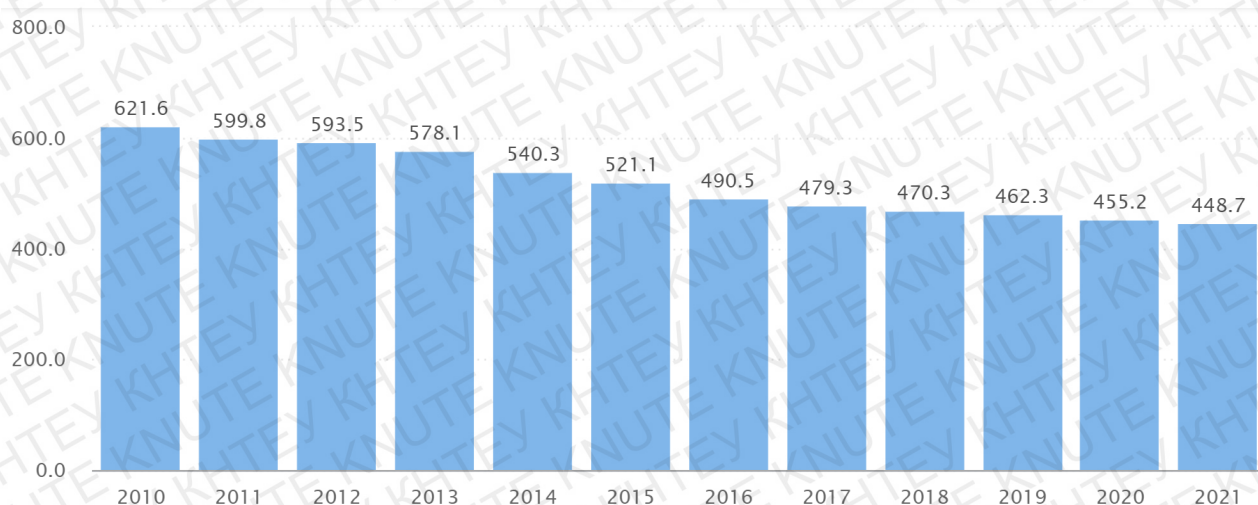


Рис. 3.15. Прогнозування ємкості ринку кондитерських виробів Польщі на 2018-2021рр., млн.дол.США

Доходи в сегменті кондитерських виробів зростає до позитивної відмітки (від – 1,7% в 2018 році до -0,9% у 2021 році). Очікується, що ринок зростатиме на рік на -1%. У глобальному порівнянні більшість доходів генерується в Сполучених Штатах (72842 млн. Дол. США в 2018 році). Середні споживання на душу населення становить 12,4 кг у 2018 році. На ринку кондитерських виробів очікується, що до 2021 року обсяг складе 448,7 млн.кг.

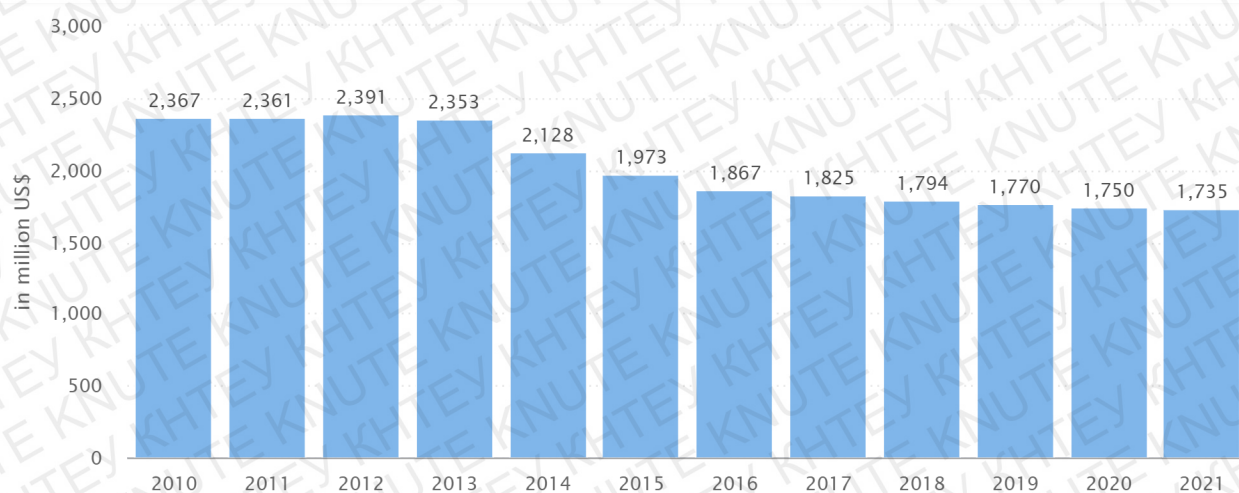


Рис. 3.16. Прогноз об'єму продаж кондитерських виробів у Польщі 2018-2021рр., млн.кг

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» у 2018 році збільшила експорт в порівнянні з 2017 роком на 30,5% до 1,3 тис.тонн (4,2 млрд.дол.США) продукції, серед них приблизно 170 тис.тонн було відвантажено до Польщі. За результатами Польща посідає 2е місце за обсягами двосторонньої торгівлі з часткою у 15,1%. Прогнозна оцінка росту експорту ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» на рік складає приблизно +5%, оскільки поставки ростуть дуже швидкими темпами, ціни українських виробів на 30-40% нижчі, порівняно з польськими, але відстежується сильна конкуренція українських виробників на експорт (вдосконалення стратегії виходу корпорації «Рошен» на ринок Польщі – створення спільного підприємства) та жорстка конкуренція традиційних виробників Польщі, до яких споживачі вже стали лояльними.

Ринок кондитерської продукції в Казахстані рясніє зарубіжними брендами, вітчизняні виробники займають в ньому лише половину. У загальній складності, включаючи вітчизняне виробництво, експорт та імпорт іноземних товарів, кондитерський сектор Казахстану коштує 750 млн.дол.США. Виходячи з експорту, імпорту та продукції, що виробляється на місцевому ринку, ринок в 2017 році показав такий тристоронній розподіл:

- виробництво – 183тис.тонн;
- експорт – 68тис.тонн;
- імпорт – 112тис.тонн.

Фактично обсяги та цінності імпортованої продукції зростають м'яко, порівняно з 2016 роком на 13%, оскільки Казахстан користується зростанням населення. Найпотужнішими постачальниками Казахстану за категоріями товарів (станом на 2017 рік) є:

- в категорії шоколаду:
 - Росія - 119 млн.дол.США;
 - Україна - 29,4 млн.дол.США;
 - Німеччина - 12,8 млн.дол.США;

- вироби з вмістом цукру

Росія - 29,3 млн.дол.США;

Україна - 18,7 млн.дол.США;

Туреччина - 2,79 млн.дол.США.

Проте Росія та Україна як і раніше залишаються першими, особливо Росія - її виробники контролюють понад 70% ринку імпорту, хоча слід відмітити, що раніше 80% у загальному обсязі імпорту займала Україна (до 2015 року).

Рішення про експорт у Польщу та Казахстан приймається централізовано у штаб-квартирі. В першу чергу логістична ефективність. Що стосується Польщі та відноситься до інших ринків, це низька собівартість продукції, дешева робоча сила та сировина, на ринок в основному поставляються міжнародні бренди (ТМ «Lion»). Казахстан на рівні корпоративного управління об'єднаний в один кластер з Україною та Росією, споживчі переваги, характеристика ЦА Казастану та України співпадають. Ось чому обслуговування проходить з площадок України.

Компанія Nestle S.A. публічна міжнародна, зі складною ієрархічною структурою, тому для ефективності управління філіалами, контролю фінансових результатів, контролю закупок та ін. операцій у всіх країнах, впроваджена єдина система SAP. Також при використанні системою є вимоги безпеки по збереженню комерційних таємниць, бізнес і персональної інформації. Установка інтеграції (системи) включає коди для різного рівня співробітників, використовуючи копоративний бюджет центрального офіса у Швейцарії, а також обслуговування ІТ-департаментом зі штаб-квартири.

Ефективність концепції ERP, з точки зору безпеки, підтверджується тим фактом, що під час глобальної кібер-атаки по всій території України 2017 року компанія ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» абсолютно не постраждала, тоді як системи комерційних та державних підприємств, включаючи аеропорти, вокзали, вийшли з ладу.

Висновки до Розділу 3

Отже, беручи до уваги, що ринок Казахстану планує збільшити свої потужності в сфері кондитерських виробів, лояльність до національних виробників зростає, а продукт сусіда – РФ, споживачі сприймають майже на рівні вітчизняного, експорт ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» можна спрогнозувати зі зростанням у 2-3% на рік, відвантажуючи близько 60 тис. тонн на рік до Казахстану.

При цьому слід зазначити, що сприятливе маркетингове середовище для ведення бізнесу на ринках ще не означає, що дані ринки є привабливими для ведення діяльності виробником. Проводячи такий аналіз необхідно зважати на можливості та інтереси конкретного підприємства. І вести мову про привабливість ринку доцільно лише у розрізі такої характеристики для підприємства, яка залежить від його компетентності, потенціалу діяльності на ринку, ресурсів, за рахунок яких підприємство буде мати успіх на ринку.

Проведений аналіз і прогнозування як економічних, так і маркетингових показників ефективності функціонування маркетингової системи, та запропонованих заходів показали позитивний результат. Оптимістичні прогнози розвитку міжнародної маркетингової системи ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» свідчать про доцільність впровадження наведених напрямів удосконалення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективний міжнародний маркетинг формує у підприємства особливе сприйняття планування і обумовлює необхідність інтенсивного і регулярного контролю і розробки плану.

Стратегічне планування є формалізований засіб прогнозування майбутнього. Воно направлене на те, щоб передбачаючи наслідки дії зовнішніх і непередбачених чинників на можливості і меті підприємства, ми могли визначати бажані орієнтири його діяльності. Потреба в зваженій оцінці і передбаченні особливо велика, коли підприємство здійснює свої операції на великому числі ринків. Принципи міжнародного планування не відрізняються від тих, які використовуються на внутрішньому ринку. Але взаємодія між основними елементами середовища, що оточує підприємство, а також високий рівень складності роблять здійснення планування важким і дорогим. Проаналізуємо його основні етапи. Міжнародне планування може здійснюватися на трьох різних рівнях:

- о глобальний рівень підприємства. Планування тут береться в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства загальні цілі, що сприймаються як єдине ціле;

- о стратегічний рівень. Планування здійснюється на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго - і середньострокові варіанти розвитку;

- о тактичний рівень. У цьому випадку планування зосереджується на визначенні конкретних акцій, які слід провести, і на рішенні питання про напрям ресурсів для реалізації глобальних цілей на різних ринках, де діє підприємство.

Випадкові рішення можуть виявитися вдалим, але тільки постійне і цілеспрямоване застосування планування дозволяє досягти оптимальної віддачі

від інвестицій. Поведінка управлінського персоналу в умовах економічної експансії підприємства стала предметом численних досліджень, серед яких можна виділити схему ЕПРГ (Етноцентризм, Поліцентризм, Регіоноцентризм, Геоцентризм).

Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинне по відношенню до внутрішньої експансії", а зовнішній ринок - як "поглинач" надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на зовнішніх ринках політику і процедури, використовувані спочатку на внутрішньому ринку.

Підприємство визнає важливість специфічних чинників, які впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії якнайкращого обліку згаданих чинників допускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, з тим щоб для кожної країни була вироблена своя політика. Таким чином, маркетинг здійснюється на територіальній основі і акцент робиться не стільки на нинішній або довготривалій схожості ринків, скільки на відмінностях між ними.

Регіоноцентризм і геоцентризм - ці два стани означають певний ступінь зрілості в сприйнятті підприємством своєї міжнародної активності. Регіоноцентризм розглядає мир як сукупність ринків, які мають деякі загальні характеристики. Геоцентризм трактує мир як єдиний ринок. Ці два підходи дозволяють здійснювати політику, що поєднує широту з нюансами. Деякі рішення ухвалюються для світового ринку в цілому- єдина марка продукції, загальна тональність реклами, тоді як інші відносяться до регіонів (спеціальний асортимент, збутові мережі, політика цін тощо). Саме на цих двох стадіях можна виділити ефективну стандартизацію процедур і застосування розробленої планової стратегії.

Процес міжнародного планування складається з наступних фаз:

1. Фаза аналізу і вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства. Яким би не був ступінь залученості в зовнішньоекономічні зв'язки, підприємство повинне безперервно прагнути до підтримки стійкої відповідності між наявним досвідом, вироблюваними товарами, своєю культурою, своїми цілями і характеристиками різних ринків. Для цього важливо виділити критерії вибору, такі як мінімальний потенціал, вірогідний період окупності інвестицій, певний рівень поточного прибутку тощо. Ці кроки виявляються ефективними тільки в тому випадку, якщо у міру освоєння зовнішніх ринків підтримуються постійні зусилля з отримання інформації і контролю за реалізацією проектів. Ці зусилля дозволяють підприємству мати достатні дані для точної оцінки потенціалу, ризиків і можливостей, для адаптації пропозицій і можливих комерційних рішень про початок кампанії на даному ринку.

2. Фаза адаптації пропозиції Мета цієї стратегічної фази - вимірювання ступеня адаптації різних елементів - товару, ціни, системи збуту, комунікацій - для визначення належного об'єму пропозиції. Одне з питань стосується культурного середовища пропонованого продукту: вимірювання феномена ідентифікації, способу споживання, частоти покупок тощо.

Йдеться також про ретельне вивчення вельми істотних відмінностей між країнами в області збуту, в політиці цін і кредиту, і в цілому у сфері комунікацій, включаючи засоби масової інформації, зміст і природу повідомлень, витрати на рекламні кампанії тощо. Протягом цієї фази підприємство повинне мати можливість оцінити здійсненність пропозицій і витрати на їх адаптацію до специфічних умов ринку, що дозволить одночасно повторно вибрати ринок.

3. Фаза розробки плану маркетингу. Досягнуті результати дозволяють розробити план, що адаптований до наміченого ринку, уточнює, що необхідно робити, хто, як і в які терміни буде це робити. Питання про витрати і засоби стає центральним, оскільки він визначає успіх або неуспіх плану. Бюджетний

дефіцит або перебої в постачанні серйозно позначатимуться на подальших кроках і навіть можуть виявитися у неузгодженості і неадаптації дій.

4. Фаза реалізації і контролю. Реалізація комерційного плану в зовнішньоекономічній сфері не обмежується просто ухваленням позитивного рішення. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, для того щоб обґрунтовувати зусилля, що робляться, і якомога раніше виявляти можливі відхилення від планів освоєння ринку. А для цього потрібно не тільки мати достатньо чітко встановлені пріоритети, але і зберігати досягнуту дистанцію по відношенню до поточних дій для оцінки перекосів і вироблення рішень, які коректують.

Процес стратегічного планування є замкнутою системою, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і забезпечення гнучкості. Систематичне спостереження дає можливість вимірювати результати і виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дозволяє здійснювати відповідні коректування. Отже, підприємство повинне прагнути розвивати обидві ці якості.

Програма маркетингу розробляється як по продукції, що випускається, так і по нових товарах, виробництво і збут яких намічається налагодити в перспективі. Важливим етапом складання програми маркетингу по продукту є розробка на основі отриманої інформації оптимальних техніко-економічних показників продукції і проведення багатоваріантних розрахунків ефективності її виробництва і збуту для ухвалення управлінських рішень і планування виробництва. Кінцева мета програми маркетингу по новій продукції - визначення її рентабельності і ухвалення рішення про доцільність її освоєння. На основі програми маркетингу ведеться постійний пошук нових цільових ринків, споживачів, нових видів продукції, нових областей застосування традиційної продукції тощо.

Головними завданнями програми маркетингу є: визначення об'єму випуску продукції (новою або вдосконаленою) в натуральному і вартісному виразі на поточний і перспективний період: вибір цільового ринку або кінцевого споживача (певної групи покупців) з урахуванням їх вимог і потреби в продукції; зіставлення витрат виробництва, ціни, прибутку по кожному продукту.

Програма маркетингу по продукту служить основою для розробки проекту плану на поточний або перспективний період у виробничому відділенні.

У сучасних умовах набуває актуальності вирішення проблеми розробки стандартизованих форм маркетингових програм. Безперечно те, що кожна фірма має власні моделі програми по кожному продукту і проводить багатоваріантні розрахунки оптимальної рентабельності для ухвалення найбільш обґрунтованих рішень в питаннях створення нових продуктів, удосконалення продуктів, що випускаються, часу зняття продукції з виробництва.

Тому в сучасних умовах розвернулася широка кампанія за розробку стандартних маркетингових програм, на основі яких істотно спрощується порівняльний аналіз техніко-економічних показників конкуруючої продукції. Це стосується таких стандартизованих товарів, як автомобілі, холодильники, радіо -, кіно - і фотопродукція, відеотехніка, авіатехніка тощо.

Основними завданнями при складанні програми маркетингу є: мінімізація витрат виробництва по всіх напрямках виробничий-збутової діяльності і видах фінансових витрат; пошук оптимальних варіантів на основі багатоваріантних розрахунків. її кінцевий результат - визначення показника прибутку по виробничому відділенню в цілому. Програма маркетингу по виробничому відділенню служить базою для координації маркетингової діяльності і планування в центральних службах апарату управління.

Поняття "Здійснювати контроль" включає попереднє визначення політики, що має точно задані цілі. Далі йдеться про те, щоб порівняти досягнення і

витрати, потім провести зміни або поставити завдання, здійснення яких необхідне для виправлення недоліків. Контроль міжнародної діяльності ставить ряд проблем.

Важливо вибрати методи контролю, визначити норми, виходячи з яких слід вимірювати можливі відхилення отриманих результатів від намічених цілей. Далі необхідно ці цілі локалізувати, тобто встановити для кожного його область відповідальності, що є важким завданням в умовах множинності рівнів і типів компетенції.

Наступна фаза є фундаментальною: це налагодження системи комунікацій. Остання є стрижнем системи контролю; вона дає можливість регулярно збирати і передавати дані для аналізу. Ось головні напрями, по яких здійснюється збір і аналіз даних.

- о об'єм продажів, зміряний в одиницях або в частці ринку;
 - о ціни;
 - о політика стимулювання, яка повинна бути підпорядкована тим же формам контролю, що і на національному ринку;
 - о збут, деякі канали якого можуть представляти для підприємства небезпечні зони через їх більшу або меншу автономність;
 - о персонал, покликаний здійснювати маркетингову політику.
- У разі збоїв відповідна інформація дозволяє виявити можливий опір або труднощі культурного плану.

Контроль міжнародних операцій - це складний процес, який вимагає відомого рівня зрілості і застосування певного методу. Підприємство визначає цілі, методи контролю, стандарти і рівні відповідальності. Воно може, крім того, відстежувати тенденції розвитку об'єму своїх міжнародних продажів, зміну собівартості і збуту своєї продукції, а також своїх прибутків. Для контролю цих чинників слід налагодити достовірну систему збору і обробки інформації.

Аутсорсинг - новітній метод управління міжнародним маркетингом

У сучасних працях з маркетингу вчені Заходу подають багато визначень терміна "аутсорсинг", але всі вони або вузькі, застосовувані лише для однієї-двох галузей, або дуже загальні. Формально аутсорсинг є передачею підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. З точки зору організаційно-економічних відносин, аутсорсинг - це організаційне рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: "залишаю для себе тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших".

Таким чином, аутсорсинг - це оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям. Аутсорсинг означає "використання зовнішніх джерел". Мовою бізнесу аутсорсинг можна визначити також як делегування певних функцій стороннім організаціям, що спеціалізуються на відповідних видах переважно управлінської діяльності. Так, у галузі маркетингу компанія може доручити зовнішній стороні виконання окремих маркетингових функцій: планування маркетингової діяльності, проведення досліджень, PR - підтримку та інше чи координацію маркетингової діяльності загалом згідно з розробкою стратегії щодо залучення спеціалізованих організацій у разі потреби.

Види аутсорсингу класифікують залежно від сфер діяльності:

- 1) IT-аутсорсинг;
- 2) фінансовий;
- 3) аутсорсинг трудових ресурсів;
- 4) маркетинговий (або аутсорсинг маркетингових функцій);
- 5) аутсорсинг логістики;
- 6) аутсорсинг документообігу тощо.

Аутсорсинг швидкими темпами розвивається в усьому світі. Відповідно до опитування, проведеного компанією "CBR", 2000 найбільших світових компаній

дедалі більше застосовують маркетинговий аутсорсинг і керування проектами як довготермінове й економічно високоефективне рішення. Спостерігається збільшення ролі консалтингових послуг і зовнішнього керування в проектному керуванні компаній. Маркетинговим аутсорсингом та аутсорсингом бізнес-процесів цікавиться дедалі більша кількість світових компаній. Але це вже зовсім інша історія і галузь для дослідження, аналізу та обговорення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановська М.І. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях: навч. пос. / М.І.Барановська, Ю.Г.Козак. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 302с.
2. Вачевський М.В. Маркетинг. Формування професійної компетенції: [підручник]. – К.: Професіонал, 2012. – 512с.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: [підручник] / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2010. – 268с.
4. Єрмошенко М.М. Менеджмент: навч. посіб. / М.М. Єрмошенка. Єрохін С.А., Стороженко О.А. – К.: Національна академія управління, 2012. – 656с.
5. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О.Л. Каніщенко. – К.: Знання, 2007. – 446с.
6. Козак Ю.Г. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посіб. / Ю.Г. Козак, В.В. Ковалевський, Н.С. Логвінова. – К.: Освіта України, 2011. - 356с.
7. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія: [підручник]. – К.: Либідь, 2012.– 392с.
8. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посіб. / Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2008. – 236с.
9. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес технології / Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2009. – 400с.
10. Нуралієв С.У., Нуралієва Д.С. Маркетинг. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
11. Авдокушин Є.Ф. Маркетинг і міжнародний бізнес. Учб. Посібник – 3є вид. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
12. Бутенко Н.В. Маркетинг. Основні концепції глобального маркетингу. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка – 2011. Спецвипуск 33. Частина 1. – С. 44-50.

13. Беквіт Г. Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг. 2018 - 192с.
14. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К: Знання, 2010. – 332 с.
15. Карпова С.В., Захаренко І.К. Брендинг. Посібник - практикум. 2е вид. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
16. Офіційний сайт компанії ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.nestle.ua>
17. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. Навчальний посібник. Маркетинг. Л.: Магнолія-2006, 2012. 455с.
18. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 3-е изд. / Пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова. — СПб.: Питер, 2010. — 480 с.
19. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. — 704 с.: ил. — Парал. тит. англ.
20. Поглиблене вивчення Маркетингу та взаємопов'язаних сфер діяльності. [Електронний ресурс] - Режим доступу:
21. [Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
22. Мороз Л.А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / Л.А. Мороз, Т.В. Лебідь // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2009. – С. 45-50.
23. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.— К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
24. Ткаченко С.А. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності підприємств / С.А. Ткаченко. [Електронний ресурс]. – <http://www.management.com.ua>

25. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М 26 М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 407 с.
26. International Marketing. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://fliphtml5.com/>.
27. Россоха В. В. Розвиток промислового маркетингу в контексті сучасних ринкових трансформацій / В. В. Россоха // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. - 2015. - Т. 172. - С. 74-80
28. Yorum Wind, Susan P.Douglas, Howard V.Perlmutter, «Guidelines for Developing International Marketing Strategy», Journal of Marketing , April 1973, pp. 14-23.
29. Generic Strategies. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.marketingteacher.com/generic-strategies/>
30. Армстронг, Гарі, Котлер, Філіп. Маркетинг. Загальний курс, 5-е видання.: Пер. з англ.: Уч. Пос.-М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. - 608с.
31. Яцишина Л.К. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник.-К.: МВЦ «Медінформ», 2013. - 323с.
32. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія/А.О.Длігач.- К.: Алерта, 2012. - 272с.
33. Н.Зайцева. Эффективность рекламы и особенности рекламной коммуникации. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://psyfactor.org/lib/recl8.htm>.
34. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; За наук. ред. Д-ра екон. Наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; Кер. Авт. Кол. д-р екон. Наук, проф. І.Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600с.
35. Джуліан Едвардс. Саморегулювання бізнесу / Маркетинг в Україні. — 2008. — №1. — 68-71с.

36. Джонсон Гаррет. Нові маркетингові технології. Анархія переможе! // Маркетинг в Україні. – 2009. №3. – 30-33с.
37. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера / Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г. – Стрий : Просвіта, 2008. – 140с.
38. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / Войчак А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 268с.
39. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : підручник / Дроздова Г.М. – К. : КНЕУ, 2010. – 287с.
40. Ковальчук С.В. Проблеми маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання / С.В. Ковальчук, А.С. Бура // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2014. – № 4. Т. 3. – С. 290–294
41. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / за заг ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2012. – 928 с.
42. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2009. – 354 с. Новицький В.С. Міжнародна економічна діяльність України : підручник / Новицький В.С. – К. : КНЕУ, 2003.
43. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. - Київ, 2004. - 273 с.
44. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник / Циганкова Т.М. – К. : КНЕУ, 2010. – 120с.
45. Міжнародний маркетинг. – Навч. посібник: / За ред. Ю.Г. Козака, С. Смичка, І.Л. Літовченко – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 294с.
46. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. – 2е вид., переробл. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. – 152с.
47. Маркетинг: Підручник / За ред. Турченко М.О., Швець М.Д. – К.: Заня, 2011. – 318с.

48. Савел'єв Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси. – Тернопіль: Карт – бланш, 2003. – 482с.
49. Atac O. Marketing to the Third World Countries / O. Atac, S.T. Cavusgil // Thoreli Y.B., Cavusgil S.T. – 1990. (174 Bilkey W.J. Country-of-Origin Effects on Product Evaluation / W.J. Bilkey, E. Nes // Journal of International Business Studies. - 1982. – Vol. 1, Spring-Summer. – P. 89-99.
50. Jeanett J.P. Global Marketing Strategies / J.P. Jeannet, H.D. Hennessey. – 3rd Edition. – Boston, 1995.
51. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004.
52. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний / Дж. Ленсколд; перевод с англ. под ред. В.Б. Колчанова и М.А. Карлика. – СПб.: Питер, 2005. – 272с.
53. Г.Б. Баканов Маркетинг: лекции, Таганрог: ТРТУ, 2005
54. 19. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку маркетингової діяльності українських експортерів / Т.М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – Травень-червень, 2013. – № 3 (25).
55. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2004. – 654с.
56. Корж М.В. Маркетинг. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2008 344с.
57. Cate Farrall, Marianne Lindsley. Professional English in Use. Marketing. Cambridge University Press. 2008. – 144с.
58. Susan Freeman, S. Tamer Cavusgil, «Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization,» Journal of International Marketing 15 (2007), pp. 1-40.
59. Холенсен С. Глобальный маркетинг / Холенсен С. ; пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Минск : Новое знание, 2009.

ДОДАТКИ

ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

04655, м. Київ, вул. Верній вал, 72

ЗКПО 32531437

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на грудень 2013р.

Фінансово-майновий стан за 2013 рік

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	71 000 – 72 000	54 000 – 55 000
первісна вартість	220 000 – 230 000	250 000 – 260 000
накопичена амортизація	150 000 – 160 000	200 000 – 210 000
Незавершені капітальні інвестиції	13 000 – 14 000	15 000 – 16 000
Основні засоби	120 000 – 130 000	110 000 – 120 000
первісна вартість	320 000 – 330 000	320 000 – 330 000
знос	190 000 – 200 000	210 000 – 220 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0

Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	210 000 – 220 000	180 000 – 190 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	190 000 – 200 000	200 000 – 210 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	950 000 – 960 000	1 000 000 – 1 100 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	490 – 500	83 000 – 84 000
у тому числі з податку на прибуток	0	83 000 – 84 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	27 000 – 28 000	3 100 – 3 200
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	78 000 – 79 000	200 000 – 210 000
Витрати майбутніх періодів	150 – 160	85 – 90
Інші оборотні активи	4 100 – 4 200	720 – 730
Усього	1 200 000 – 1 300 000	1 500 000 – 1 600 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 500 000 – 1 600 000	1 700 000 – 1 800 000

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.

Зареєстрований (пайовий) капітал	800 – 810	800 – 810
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-93 000...-92 000	64 000 – 65 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	-92 000...-91 000	65 000 – 66 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	830 000 – 840 000	930 000 – 940 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	830 000 – 840 000	930 000 – 940 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	690 000 – 700 000	680 000 – 690 000
розрахунками з бюджетом	23 000 – 24 000	16 000 – 17 000
у тому числі з податку на прибуток	0	0

розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	300 – 310	110 – 120
Поточні забезпечення	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	до 10	30 – 35
Усього	750 000 – 760 000	730 000 – 740 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 500 000 – 1 600 000	1 700 000 – 1 800 000

Інформація про фінансові результати за 2013 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 300 000 – 5 400 000	5 200 000 – 5 300 000
Чисті зароблені страхові премії	0	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 100 000 – 3 200 000	3 200 000 – 3 300 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	-
Валовий:		
прибуток	2 100 000 – 2 200 000	-
збиток	0	-
Інші операційні доходи	49 000 – 50 000	45 000 – 46 000
Адміністративні витрати	190 000 – 200 000	-
Витрати на збут	1 200 000 – 1 300 000	-
Інші операційні витрати	450 000 – 460 000	-

Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	330 000 – 340 000	250 000 – 260 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	-
Інші фінансові доходи	1 000 – 1 100	-
Інші доходи	3 000 – 3 100	-
Фінансові витрати	90 000 – 91 000	85 000 – 86 000
Втрати від участі в капіталі	0	-
Інші витрати	58 000 – 59 000	-
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	190 000 – 200 000	-
збиток	0	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-35 000...-34 000	55 000 – 56 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	-
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	150 000 – 160 000	58 000 – 59 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	-
Накопичені курсові різниці	0	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	-

Інший сукупний дохід	0	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	-
Сукупний дохід	150 000 – 160 000	-

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	81 000 – 82 000	100 000 – 110 000
Витрати на оплату праці	140 000 – 150 000	130 000 – 140 000
Відрахування на соціальні заходи	43 000 – 44 000	-
Амортизація	84 000 – 85 000	74 000 – 75 000
Інші операційні витрати	1 500 000 – 1 600 000	-
Разом	1 800 000 – 1 900 000	1 700 000 – 1 800 000

Розрахунок показників прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	-	-

ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»
04655, м. Київ, вул. Верній вал, 72
ЗКПО 32531437

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на грудень 2014р.**

Фінансово-майновий стан за 2014 рік

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	54 000 – 55 000	53 000 – 54 000
первісна вартість	250 000 – 260 000	290 000 – 300 000
накопичена амортизація	200 000 – 210 000	240 000 – 250 000
Незавершені капітальні інвестиції	15 000 – 16 000	19 000 – 20 000
Основні засоби	110 000 – 120 000	110 000 – 120 000
первісна вартість	320 000 – 330 000	330 000 – 340 000
знос	210 000 – 220 000	210 000 – 220 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	180 000 – 190 000	180 000 – 190 000

Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	200 000 – 210 000	380 000 – 390 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 000 000 – 1 100 000	910 000 – 920 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	83 000 – 84 000	67 000 – 68 000
у тому числі з податку на прибуток	83 000 – 84 000	58 000 – 59 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 100 – 3 200	120 000 – 130 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	200 000 – 210 000	350 000 – 360 000
Витрати майбутніх періодів	85 – 90	200 – 210
Інші оборотні активи	720 – 730	2 700 – 2 800
Усього	1 500 000 – 1 600 000	1 800 000 – 1 900 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 700 000 – 1 800 000	2 000 000 – 2 100 000

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	800 – 810	800 – 810
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	64 000 – 65 000	-1 200 000...-1 100 000
Неоплачений капітал	0	0

Вилучений капітал	0	0
Усього	65 000 – 66 000	-1 200 000...-1 100 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	930 000 – 940 000	2 200 000 – 2 300 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	930 000 – 940 000	2 200 000 – 2 300 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	0	120 000 – 140 000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	680 000 – 690 000	720 000 – 730 000
розрахунками з бюджетом	16 000 – 17 000	35 – 40
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	110 – 120	130 – 140
Поточні забезпечення	0	2 600 – 2 700
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	30 – 35	15 – 20
Усього	730 000 – 740 000	900 000 – 910 000
Зобов'язання, пов'язані з нероботними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 700 000 – 1 800 000	2 000 000 – 2 100 000

Інформація про фінансові результати за 2014 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 700 000 – 5 800 000	5 300 000 – 5 400 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 600 000 – 3 700 000	3 100 000 – 3 200 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	2 000 000 – 2 100 000	2 100 000 – 2 200 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	120 000 – 130 000	49 000 – 50 000
Адміністративні витрати	210 000 – 220 000	190 000 – 200 000
Витрати на збут	1 100 000 – 1 200 000	1 200 000 – 1 300 000
Інші операційні витрати	620 000 – 630 000	450 000 – 460 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	240 000 – 250 000	330 000 – 340 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	93 000 – 94 000	1 000 – 1 100
Інші доходи	1 900 – 2 000	3 000 – 3 100
Фінансові витрати	1 200 000 – 1 300 000	90 000 – 91 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	56 000 – 57 000	58 000 – 59 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	0	190 000 – 200 000
збиток	950 000 – 960 000	0

Витрати (дохід) з податку на прибуток	-75 000...-74 000	-35 000...-34 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	0	150 000 – 160 000
збиток	1 000 000 – 1 100 000	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	-1 100 000...-1 000 000	150 000 – 160 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	51 000 – 52 000	81 000 – 82 000
Витрати на оплату праці	140 000 – 150 000	140 000 – 150 000
Відрахування на соціальні заходи	43 000 – 44 000	43 000 – 44 000
Амортизація	72 000 – 73 000	84 000 – 85 000
Інші операційні витрати	1 600 000 – 1 700 000	1 500 000 – 1 600 000
Разом	1 900 000 – 2 000 000	1 800 000 – 1 900 000

Розрахунок показника прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
--	---------------------------	-----------------------------

ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

04655, м. Київ, вул. Верній вал, 72

ЗКПО 32531437

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на грудень 2015р.**

Фінансово-майновий стан за 2015 рік

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	53 000 – 54 000	74 000 – 75 000
первісна вартість	290 000 – 300 000	350 000 – 360 000
накопичена амортизація	240 000 – 250 000	270 000 – 280 000
Незавершені капітальні інвестиції	19 000 – 20 000	43 000 – 44 000
Основні засоби	110 000 – 120 000	120 000 – 130 000
первісна вартість	330 000 – 340 000	360 000 – 370 000
знос	210 000 – 220 000	230 000 – 240 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	180 000 – 190 000	240 000 – 250 000

Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зпаси	380 000 – 390 000	490 000 – 500 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	910 000 – 920 000	970 000 – 980 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	67 000 – 68 000	150 000 – 160 000
у тому числі з податку на прибуток	58 000 – 59 000	58 000 – 59 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	120 000 – 130 000	410 000 – 420 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	350 000 – 360 000	160 000 – 170 000
Витрати майбутніх періодів	200 – 210	650 – 660
Інші оборотні активи	2 700 – 2 800	5 300 – 5 400
Усього	1 800 000 – 1 900 000	2 200 000 – 2 300 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 000 000 – 2 100 000	2 500 000 – 2 600 000

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	800 – 810	800 – 810
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1 200 000...-1 100 000	-2 700 000...-2 600 000
Неоплачений капітал	0	0

Вилучений капітал	0	0
Усього	-1 200 000...-1 100 000	-2 700 000...-2 600 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	2 200 000 – 2 300 000	3 700 000 – 3 800 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	2 200 000 – 2 300 000	3 700 000 – 3 800 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	130 000 – 140 000	150 000 – 160 000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	720 000 – 730 000	1 200 000 – 1 300 000
розрахунками з бюджетом	35 – 40	35 – 40
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	130 – 140	360 – 370
Поточні забезпечення	2 600 – 2 700	7 300 – 7 400
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	15 – 20	8 900 – 9 000
Усього	900 000 – 910 000	1 400 000 – 1 500 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вилучення	0	0
Фінансово-майновий стан	2 000 000 – 2 100 000	2 500 000 – 2 600 000

Інформація про фінансові результати за 2015 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 000 000 – 8 100 000	5 700 000 – 5 800 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 300 000 – 5 400 000	3 600 000 – 3 700 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	2 600 000 – 2 700 000	2 000 000 – 2 100 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	180 000 – 190 000	120 000 – 130 000
Адміністративні витрати	250 000 – 260 000	210 000 – 220 000
Витрати на збут	1 300 000 – 1 400 000	1 100 000 – 1 200 000
Інші операційні витрати	940 000 – 950 000	620 000 – 630 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	290 000 – 300 000	240 000 – 250 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	1 100 000 – 1 200 000	93 000 – 94 000
Інші доходи	6 300 – 6 400	1 900 – 2 000
Фінансові витрати	2 800 000 – 2 900 000	1 200 000 – 1 300 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	66 000 – 67 000	56 000 – 57 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	0	0
збиток	1 400 000 – 1 500 000	950 000 – 960 000

Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	-75 000...-74 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	0	0
збиток	1 400 000 – 1 500 000	1 000 000 – 1 100 000

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	-1 500 000...-1 400 000	-1 100 000...-1 000 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	68 000 – 69 000	51 000 – 52 000
Витрати на оплату праці	150 000 – 160 000	140 000 – 150 000
Відрахування на соціальні заходи	45 000 – 46 000	43 000 – 44 000
Амортизація	66 000 – 67 000	72 000 – 73 000
Інші операційні витрати	2 200 000 – 2 300 000	1 600 000 – 1 700 000
Разом	2 500 000 – 2 600 000	1 900 000 – 2 000 000

Розрахунок показників прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
---	---------------------------	-----------------------------

ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»
04655, м. Київ, вул. Верній вал, 72
ЗКПО 32531437

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на грудень 2016р.**

Фінансово-майновий стан за 2016 рік

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	74 000 – 75 000	84 000 – 85 000
первісна вартість	350 000 – 360 000	400 000 – 410 000
накопичена амортизація	270 000 – 280 000	310 000 – 320 000
Незавершені капітальні інвестиції	43 000 – 44 000	40 000 – 41 000
Основні засоби	120 000 – 130 000	150 000 – 160 000
первісна вартість	360 000 – 370 000	430 000 – 440 000
знос	230 000 – 240 000	270 000 – 280 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	240 000 – 250 000	280 000 – 290 000

Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	490 000 – 500 000	400 000 – 410 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	970 000 – 980 000	1 000 000 – 1 100 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	150 000 – 160 000	58 000 – 59 000
у тому числі з податку на прибуток	58 000 – 59 000	58 000 – 59 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	410 000 – 420 000	200 000 – 210 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	160 000 – 170 000	51 000 – 52 000
Витрати майбутніх періодів	650 – 660	410 – 420
Інші оборотні активи	5 300 – 5 400	2 800 – 2 900
Усього	2 200 000 – 2 300 000	1 800 000 – 1 900 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 500 000 – 2 600 000	2 100 000 – 2 200 000

Пасив	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	800 – 810	800 – 810
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2 900 000...-2 800 000	-3 500 000...-3 400 000
Неоплачений капітал	0	0

Вилучений капітал	0	0
Усього	-2 900 000...-2 800 000	-3 500 000...-3 400 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	3 700 000 – 3 800 000	4 100 000 – 4 200 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	3 700 000 – 3 800 000	4 100 000 – 4 200 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	150 000 – 160 000	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	1 400 000 – 1 500 000	1 300 000 – 1 400 000
розрахунками з бюджетом	35 – 40	820 – 830
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	360 – 370	210 – 220
Поточні забезпечення	7 300 – 7 400	15 000 – 16 000
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	8 900 – 9 000	12 000 – 13 000
Усього	1 600 000 – 1 700 000	1 400 000 – 1 500 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 500 000 – 2 600 000	2 100 000 – 2 200 000

Інформація про фінансові результати за 2016 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 200 000 – 8 300 000	8 000 000 – 8 100 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 300 000 – 5 400 000	5 300 000 – 5 400 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	2 900 000 – 3 000 000	2 600 000 – 2 700 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	74 000 – 75 000	180 000 – 190 000
Адміністративні витрати	330 000 – 340 000	250 000 – 260 000
Витрати на збут	1 400 000 – 1 500 000	1 300 000 – 1 400 000
Інші операційні витрати	850 000 – 860 000	940 000 – 950 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	300 000 – 310 000	290 000 – 300 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	420 000 – 430 000	1 100 000 – 1 200 000
Інші доходи	3 800 – 3 900	6 300 – 6 400
Фінансові витрати	1 200 000 – 1 300 000	2 800 000 – 2 900 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	74 000 – 75 000	66 000 – 67 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	0	0
збиток	570 000 – 580 000	1 400 000 – 1 500 000

Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	0	0
збиток	570 000 – 580 000	1 400 000 – 1 500 000

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	-580 000...-570 000	-1 500 000...-1 400 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	110 000 – 120 000	68 000 – 69 000
Витрати на оплату праці	190 000 – 200 000	150 000 – 160 000
Відрахування на соціальні заходи	33 000 – 34 000	45 000 – 46 000
Амортизація	79 000 – 80 000	66 000 – 67 000
Інші операційні витрати	2 200 000 – 2 300 000	2 200 000 – 2 300 000
Разом	2 600 000 – 2 700 000	2 500 000 – 2 600 000

Розрахунок показників прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
---	---------------------------	-----------------------------

ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

04655, м. Київ, вул. Верній вал, 72

ЗКПО 32531437

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на грудень 2017р.

Фінансово-майновий стан за 2017 рік

АКТИВ		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	84 000 – 85 000	96 000 – 97 000
первісна вартість	400 000 – 410 000	460 000 – 470 000
накопичена амортизація	310 000 – 320 000	360 000 – 370 000
Незавершені капітальні інвестиції	40 000 – 41 000	40 000 – 41 000
Основні засоби	150 000 – 160 000	170 000 – 180 000
первісна вартість	430 000 – 440 000	480 000 – 490 000
знос	270 000 – 280 000	310 000 – 320 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	280 000 – 290 000	310 000 – 320 000

Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	400 000 – 410 000	510 000 – 520 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 000 000 – 1 100 000	930 000 – 940 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	58 000 – 59 000	68 000 – 69 000
у тому числі з податку на прибуток	58 000 – 59 000	58 000 – 59 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	200 000 – 210 000	210 000 – 220 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	51 000 – 52 000	98 000 – 99 000
Витрати майбутніх періодів	410 – 420	1 700 – 1 800
Інші оборотні активи	2 800 – 2 900	3 500 – 3 600
Усього	1 800 000 – 1 900 000	1 900 000 – 2 000 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 100 000 – 2 200 000	2 200 000 – 2 300 000

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	800 – 810	800 – 810
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3 800 000...-3 700 000	-3 900 000...-3 800 000
Неоплачений капітал	0	0

Вилучений капітал	0	0
Усього	-3 800 000...-3 700 000	-3 900 000...-3 800 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	4 100 000 – 4 200 000	4 100 000 – 4 200 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	4 100 000 – 4 200 000	4 100 000 – 4 200 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	1 600 000 – 1 700 000	1 800 000 – 1 900 000
розрахунками з бюджетом	820 – 930	100 – 110
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	210 – 220	530 – 540
Поточні забезпечення	15 000 – 16 000	23 000 – 24 000
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	12 000 – 13 000	3 000 – 3 100
Усього	1 700 000 – 1 800 000	1 900 000 – 2 000 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 100 000 – 2 200 000	2 200 000 – 2 300 000

Інформація про фінансові результати за 2017 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 900 000 – 9 000 000	8 200 000 – 8 300 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 700 000 – 5 800 000	5 300 000 – 5 400 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	3 200 000 – 3 300 000	2 900 000 – 3 000 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	380 000 – 390 000	74 000 – 75 000
Адміністративні витрати	390 000 – 400 000	330 000 – 340 000
Витрати на збут	1 900 000 – 2 000 000	1 400 000 – 1 500 000
Інші операційні витрати	1 200 000 – 1 300 000	850 000 – 860 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	16 000 – 17 000	300 000 – 310 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	2 200 – 2 300	420 000 – 430 000
Інші доходи	5 600 – 5 700	3 800 – 3 900
Фінансові витрати	78 000 – 79 000	1 200 000 – 1 300 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	82 000 – 83 000	74 000 – 75 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	0	0
збиток	130 000 – 140 000	570 000 – 580 000

Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	0	0
збиток	130 000 – 140 000	570 000 – 580 000

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	-140 000...-130 000	-580 000...-570 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	140 000 – 150 000	110 000 – 120 000
Витрати на оплату праці	240 000 – 250 000	190 000 – 200 000
Відрахування на соціальні заходи	42 000 – 43 000	33 000 – 34 000
Амортизація	90 000 – 100 000	79 000 – 80 000
Інші операційні витрати	3 000 000 – 3 100 000	2 200 000 – 2 300 000
Разом	3 500 000 – 3 600 000	2 600 000 – 2 700 000

Розрахунок показників прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
---	---------------------------	-----------------------------