

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ
Спеціальність 292 – «Міжнародні економічні відносини»
Заочна форма навчання, 6 курс

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**«Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності
транснаціональних корпорацій у глобальних координатах»**

2МФМ 20419 КРМ

Розробила студентка гр. 2МФМ

___.__.2021 р. _____ К.В. Лобода

Керівник дипломної роботи

___.__.2021 р. _____ Н.В. Безрукова

Консультанти:

___.__.2021 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька

із глобальної економіки

___.__.2021 р. _____ Н.В. Безрукова

із управління міжнародною

конкурентоспроможністю

___.__.2021 р. _____ А.А. Буряк

із міжнародної інноваційної діяльності

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

___.__.2021 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки	6
1.1. Особливості конкуренції в глобальних галузях	6
1.2. Джерела конкурентної переваги та перешкоди для глобальної конкуренції	12
1.3. Сучасні тенденції формування конкурентоспроможності на глобальних галузевих ринках	20
Висновки до розділу 1	25
Розділ 2. Аналіз стратегічних пріоритетів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності корпорацій у глобальних координатах	27
2.1. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності корпорації «Sanofi S.A.»	27
2.2. Умови забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.»	41
2.3. Конкурентні стратегії корпорації «Danone S.A.» у глобальному ринковому середовищі	53
Висновки до розділу 2	67
Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності корпорацій в умовах глобальних ринків	69
3.1. Основні напрями вдосконалення діяльності компанії «Sanofi» в умовах конкурентної боротьби	69
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.»	81
3.3. Стратегічні напрями розвитку корпорації «Danone S.A.» на світовому та українському ринках	91
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Процеси глобалізації суттєво посилюють роль критерія міжнародної конкурентоспроможності підприємств у їх боротьбі на глобальних ринках і в глобальних галузях. На ґрунті цих процесів у глобальних галузях здійснюються широкомасштабне впровадження висококреативних моделей управління міжнародною конкурентоспроможністю фірм і корпорацій, виокремлення його у самостійний контур системи менеджменту. У площині цих зовнішніх реалій проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій набуває нового змісту і вимагає нового аналітичного інструментарію її осмислення та розв'язання. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання розвитку теоретичних засад, вдосконалення системної організації та посилення стратегічної спрямованості управління міжнародною конкурентоспроможністю ТНК.

Над проблемами дослідження конкурентоспроможності компаній працювала ціла низка зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема теоретичні аспекти та практичні питання міжнародної конкурентоспроможності компаній досліджували в своїх роботах: Л. Антонюк, О. Білорус, Д. Лук'яненко, Л. Руденко, С. Якубовський, а також І. Ансофф, Дж. Елдер, М. Портер, Г. Перлмуттер, Г. Стівенс та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів формування міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій та визначення стратегічних пріоритетів її забезпечення у глобальних координатах.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити особливості конкуренції в глобальних галузях;
- дослідити джерела конкурентних переваг та перешкоди для глобальної конкуренції;

- визначити сучасні тенденції формування конкурентоспроможності на глобальних галузевих ринках;
- оцінити міжнародну конкурентоспроможність корпорації «Sanofi S.A.»;
- окреслити умови забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.»;
- проаналізувати конкурентні стратегії корпорації «Danone S.A.» у глобальному ринковому середовищі;
- оцінити основні напрями вдосконалення конкурентоспроможності компанії «Sanofi» в умовах глобальної конкурентної боротьби;
- визначити шляхи вдосконалення конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.»;
- окреслити стратегічні напрями розвитку корпорації «Danone S.A.» на світовому конкурентному ринку.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у глобальних координатах.

Предметом дослідження є стратегічні пріоритети формування та реалізації міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій різних галузей глобальної економіки.

Методи дослідження. Для обробки економічної інформації у роботі були використані такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу, наукової абстракції, статистичний та економіко-математичний методи, а також були застосовані логічні та історичні підходи і загальнонаукові принципи (розвитку, взаємодії, об'єктивності, системності, суперечності та детермінізму).

Наукова новизна роботи полягає в аналізі та оцінці конкурентоспроможності провідних корпорацій світу та окресленні основних напрямів вдосконалення їх діяльності в умовах глобальної конкуренції.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, офіційні

матеріали Державного комітету статистики України, Світового Банку, монографії, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, дані звітності компаній.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Особливості конкуренції в глобальних галузях

Глобалізація є однією з найхарактерніших ознак сучасного розвитку світової економіки. Вона охопила майже всі сфери і процеси економічного життя, створюючи як переваги, так і труднощі для країн, галузей і підприємств у здійсненні ними своєї господарської діяльності, передусім у конкуренції [6].

Глобалізація призвела до появи нової форми конкуренції, яка стала наслідком виходу за межі окремої країни, виробництва і капіталу, а загалом і національного ринку, формуючи відповідну всесвітню глобальну систему конкурентних відносин. Еволюція конкурентних відносин позначилася і на механізмах отримання конкурентних переваг [3, с. 84]. В умовах глобалізації конкурентні можливості фірм, підприємств, а тим паче галузей не обмежуються кордонами країн, де вони розташовані. Постає питання: а чи змінюються методологічні особливості конкуренції, коли ми переходимо від внутрішнього ринку окремої країни до глобального міжнародного ринку? Теорія вказує на те, що в більшості вони зберігаються, але з'являються нові риси, які істотно коригують методологічні підходи до оцінки сутності глобальної (міжнародної) конкуренції.

Конкуренція в найширшому розумінні цього слова означає суперництво на будь-якому поприщі між окремими юридичними або фізичними особами

(конкурентами), які зацікавлені в досягненні однакової мети – переваги над своїми суперниками (конкурентами) [82, с. 358]. З точки зору підприємства, такою метою є максимізація прибутку на рахунок завоювання переваг споживачів. І хоча ця мета орієнтує розвиток ринку з моменту його виникнення, перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише в середині XVIII ст.

Класична політична економія розглядала конкуренцію як звичайне явище, яке пронизує всі галузі економіки і яке обмежується тільки суб'єктивними причинами [66, с. 359]. Так, А. Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норму прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Вона повинна зрівноважувати приватні інтереси і економічну ефективність. А. Сміт вважав конкуренцію «невидимою рукою» ринку, яка автоматично врівноважує ринок, і, таким чином, регулює відповідність приватних і суспільних інтересів.

Існують такі види конкуренції:

– чиста конкуренція (відбувається при наявності достатньої великої кількості підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію; контроль над цінами відсутній; дуже еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу);

– монополістична конкуренція (відбувається за наявності великої кількості підприємств, які реалізують диференційовану продукцію; при цьому діапазон контролю цін є вузьким, еластичний попит: використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь є незначним);

– олігополістична конкуренція (відбувається при наявності невеликої кількості підприємств; діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств; переважає нецінова конкуренція, наявні суттєві перешкоди для організації бізнесу);

– чиста монополія (наявність одного підприємства, яке виробляє унікальну продукцію і не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших фірм заблокований).

За деякими оцінками, близько 75% усіх підприємств, на глобальних ринках, функціонує в умовах монополістичної конкуренції [66, с. 360-361].

Конкуренція на ринку складається з п'яти сил:

- 1) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 2) спроби компаній з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замінників;
- 3) потенціал входження в галузі нових фірм;
- 4) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку постачальників ресурсів;
- 5) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції.

Модель п'яти сил конкуренції є цінним концептуальним інструментом вивчення основних впливів конкуренції на ринок і оцінки сили і слабкості кожного з них [83]. Використання цієї моделі дає можливість зрозуміти, як функціонує конкуренція. Щодо міжнародної конкуренції, то її форми в різних галузях суттєво відрізняються між собою.

В глобальних галузях, конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших. Тут конкуренція проходить на дійсно глобальній основі, конкуруючі фірми покладаються на переваги, які впливають з їх діяльності в усьому світі. Фірми комбінують переваги, яких вони досягли в країні базування, з тими, яких вони домоглися завдяки присутності в інших країнах. Наприклад, ефект масштабу, здатність обслуговувати клієнтів у різних країнах або репутація, яку можна утвердити в іншій країні. Такі галузі практично є в кожній країні. Більшість (якщо не всі) фірми, які конкурують у цих галузях місцеві, тому коли конкуренція в кожній країні йде за власними правилами, іноземним фірмам добитися конкурентної переваги дуже важко.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція в тому числі і міжнародна, є найважливішим регулятором ринку. Однак вона діє стихійно і має суперечливий характер. З одного боку, вона сприяє зростанню виробництва, підвищенню якості продукції і найбільш повному задоволенню потреб споживачів; але, з іншого боку, вона може призвести до порушення

стабільності суспільного виробництва, що виявляється у надвиробництві товарів або в нестачі їх. Бажаючи вижити в конкурентній боротьбі, виробники об'єднуються у великі монополії, що шкодить розвитку здорової конкуренції та веде до застою виробництва. Усе це породжує негативні соціальні наслідки: безробіття, різке диференціювання доходів населення [3, с. 204].

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність.

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Така тенденція спостерігається і в глобальних галузях. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на вищому рівні, ніж товари конкурентів [4, с. 79].

Таким чином, конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок скорочення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється в скороченні потенційних можливостей збуту інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності [40, с. 158].

Конкурентоспроможність в глобальних галузях проявляється в досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами. Конкурентна перевага впливає з поліпшень, нововведень та змін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові, більш ефективні засоби для ведення

конкуренції. Наприклад: фірма «Соні» була першою фірмою, яка застосувала транзистори у радіоприймачах. Фірма «Боїнг» стала піонером у висуванні концепції родини авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма «Ямаха» перейшла до автоматизації виробництва фортепіано, які раніше виготовлялися ручним способом [82, с. 115]. Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому способі навчання чи організації. Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма знаходить зовсім нову потребу в покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою. Наприклад, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що звертали увагу на менші, компактніші і менш продуктивні варіанти виробів, до яких їх іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх менше важливими і менш прибутковими.

Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються в процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить, як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею. Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва одягу «Бенеттон». У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найсучасніші інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма «Бенеттон» перепланувала свої форми діяльності, щоб звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидке реагування на віяння моди. Наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою в численних галузях.

Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Існує мала кількість таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном.

Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом та ін. Але з часом більш динамічні суперники знаходять спосіб обійти ці переваги завдяки більш ефективному способу ведення справи. Наприклад, британські, а потім і американські фірми за деякий десяток років втратили свої позиції майже вікової давності на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією.

Підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності і ланцюжку цінностей, починаючи з розробки продукту і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги відрізняються у відношенні здатності зберігати довготермінову дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю і розраховані на разове використання проектної концепції. Усі такі переваги легко скопіювати. Переваги ж більш високого порядку і більш довгочасної дії подібні до фірменних знаків, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю.

Переваги нижчого порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування. Іноземні конкуренти копіюють виробничий процес і купують те ж саме виробниче устаткування. Такі переваги по можуть довго утримуватися. Наприклад, корейська промисловість стикається з жорстким суперництвом з боку

Таїланду і Філіппін через свою нездатність швидко рухатися від трудомістких інфраструктурних проектів до проектів, які більше пов'язані з технологією.

Підтримання переваг врешті потребує глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу в глобальній галузі, якщо не використовує і не розширює свої переваги, які пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за кордоном і розкидану по всьому світі мережу збуту для того, щоб закріпити своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку [59].

1.2. Джерела конкурентної переваги та перешкоди для глобальної конкуренції

Класична теорія конкуренції обґрунтовує конкурентний успіх наявністю у виробника абсолютних (А. Сміт), або відносних (Д. Рикардо) переваг, тобто коли мають місце найнижчі витрати виробництва, або коли виробляється багато різноманітних товарів, які можуть мати вищі ціни. Для збереження таких переваг підприємства повинні постійно їх забезпечувати або через підвищення якості товарів, або через зростання продуктивності праці. Якщо Д. Рикардо в основу конкуренції поклав відмінності у продуктивності праці, то в подальшому конкурентні переваги почали шукати у факторах виробництва. М. Портер вказує на те, що первісний варіант факторного підходу було розроблено Хекшером і Оліном, які вважали, що галузь отримує переваги якщо вона інтенсивно використовує фактори виробництва [1, с. 29]. Інтенсивне, в даному випадку, передбачає і продуктивне використання національних ресурсів. Оскільки фірми різняться за рівнем продуктивності, це створює умови для отримання конкурентних переваг для більш продуктивних галузей як у середині країни, так і на світовому ринку при конкуренції з

виробниками інших країн. За М. Портером «країна отримує порівняльні переваги в тих галузях, де інтенсивно використовуються фактори, що вона їх має у надлишку», і навпаки – «імпортуються ті товари і послуги, у виробництві яких країна зазнає відносний нестаток факторів» [83, с. 30].

Концепція порівняльних переваг щодо наявності та ефективності використання факторів виробництва була досить впливовою майже до другої половини ХХ ст., доки основний приріст виробництва та міжнародної торгівлі залежав переважно від забезпеченості країни основними факторами виробництва – землею, робочою силою, природними ресурсами і капіталом. Це вплинуло на формування структури експорту й імпорту у багатьох галузях економіки різних країн [82, с. 22].

Поширення процесів економічної глобалізації продемонструвало багатогранність чинників, що створюють передумови конкурентоспроможної національної економіки в умовах науково-технічного прогресу, який істотно прискорився у другій половині минулого століття, факторна концепція порівняльних переваг у її традиційному вигляді виявилася неспроможною пояснити такий феномен – чому країни, які мають однакові, або майже однакові умови із забезпеченням факторами виробництва, не завжди є настільки ж конкурентоспроможними. В останні двадцять років в історії економічних відносин таким прикладом можуть слугувати країни, що розвиваються, у порівнянні з конкурентоспроможними країнами Заходу. Маючи сприятливі умови забезпечення основними факторами виробництва – природними мінерально-сировинними і енергетичними ресурсами, трудовим капіталом, розвинутою системою основних виробничих фондів, економіка таких країн істотно відставала за рівнем конкурентоспроможності від розвинених країн світу. Але це зовсім не означає, що факторна теорія конкурентних переваг себе вичерпала. Відбулася зміна умов і характеру конкуренції. Під впливом науково-технічного прогресу значно розширилося факторне поле отримання конкурентних переваг. Хекшер і Олін виходили з того, що всі країни використовують приблизно однакову технологію і

різняться лише за ступенем володіння основними факторами виробництва, що відповідало фактичному стану справ на той час. У подальшому з'ясувалося, що технології – це динамічна категорія, а їх удосконалення надає фірмам можливість вирішувати проблему факторів шляхом заміни сировинних компонентів виробництва, диференціації асортиментного складу продукції, підвищення продуктивності праці, зменшуючи відповідно залежність від ресурсів [30, с. 336]. Тобто використання нових ефективніших технологій стає додатковим фактором отримання конкурентних переваг. Технологічне вдосконалення виробництва дає можливість фірмам замінювати природні компоненти сировини і енергетичних ресурсів на більш ефективні штучні, наприклад: бавовна – на штучні волокна, природні вуглеводні (нафта, газ) – на біопаливо, асортимент конструкційних матеріалів, де основним традиційно був метал, розширювати за рахунок полімерних матеріалів (полістиролу, поліетилену, склопластику). Гнучкі автоматизовані технології зменшують потребу в робітниках.

Стратегія технологічних змін значно збагачує конкурентні можливості фірми порівняно з конкурентами, які спираються лише на переваги в основних факторах виробництва. Проте технологічні зміни в якості провідного фактора конкурентоспроможності діють лише на певному відрізку конкурентного шляху. З часом відбувається їх диверсифікація, розширення масштабів використання як серед фірм власної країни, так і зарубіжних країн, через що конкурентні переваги, отримані за допомогою відповідної технології, поступово зникають. Але технологічна стратегія у механізмі отримання конкурентних переваг дала поштовх становленню і використанню більш широкого погляду на можливості технологічних змін [7].

Попередні теорії отримання конкурентних переваг були, по суті, статичними. Стратегія порівняльних переваг, факторна стратегія, стратегія технологічних змін забезпечували по-суті конкурентні можливості фірми в якийсь проміжок часу. Тоді як у конкуренції нема рівноваги. Наприклад, М. Портер вказує на те, що за висловленням Й. Шумпетера «конкуренція –

являє собою ландшафт безперервних змін, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетинга, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти» [1, с. 39]. Тобто, ми повинні визнати, що зміни в умовах отримання конкурентних переваг здійснюються набагато швидше і охоплюють ширші масштаби як конкурентного, так і факторного поля, ніж лише поява нової технології.

Виходячи з всього вище сказаного, можна зробити висновок, що оновлення технології – це ключовий момент конкурентної боротьби в глобальних умовах, але в його шлейфі з'являється безліч нововведень, які суттєво впливають на загальну картину розподілу конкурентних переваг. Як відмічає М. Якубовський, «поява нових технологій стимулює як виробництво, так і творчий процес – з'являються нові гіпотези, концепції, ідеї щодо можливостей технологічних змін у різних галузях економіки і промисловості зокрема. Зміна структури попиту також є потужним фактором активізації інноваційних процесів у напрямі створення та реалізації технологічних можливостей виробництва нових видів продукції і задоволення зростаючого попиту на них» [60, с. 274]. Тобто фірми починають використовувати стратегію безперервних змін на всіх етапах наукового, виробничого та комерційного шляху, від появи нової продукції і послуг до їх реалізації на ринку.

Очевидним є той факт, що на сучасному етапі розвитку конкуренції стратегія технологічних змін, як фактор отримання конкурентних переваг, збагачується новаціями по всьому ланцюжку виробничої і комерційної діяльності, тобто набуває рис іноваційної стратегії. М. Портер з цього приводу пише, що інновації – це можливість здобути конкурентні переваги [83]. На державному рівні цей процес опановується політикою іноваційного розвитку, яка координує наукові дослідження, забезпечує ресурсну підтримку новаціям, створює відповідне інституціональне поле для активізації і підвищення дієвості іноваційної стратегії, що дозволяє вітчизняним фірмам і підприємствам прискорювати процес оновлення виробництва, випереджаючи своїх конкурентів [82].

На рис. 1.1 зображено розвиток теорії конкуренції, а саме конкурентних стратегій як механізмів отримання конкурентних переваг. Починаючи від стратегії абсолютних, відносних і факторних порівняльних переваг, стратегії технологічних змін до інноваційної стратегії, яка уособлює в собі на сьогодні головний рушійний фактор у досягненні конкурентного лідерства, всі ці стратегії можуть складати основу конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Глобалізація економіки призвела до виходу конкуренції за межі країн, утворила всеохоплююче конкурентне поле у вигляді світового ринку, а конкуренцію перевела у ранг глобальної [9]. Кожна з попередньо наведених стратегій спиралася на якийсь матеріальний фактор в отриманні конкурентних переваг, чи то переваги у продуктивності праці, надлишку основних факторів виробництва, нові технології, або більш широка гама нововведень, що забезпечує інноваційна стратегія. Глобалізація докорінно змінила ситуацію з отриманням конкурентних переваг.

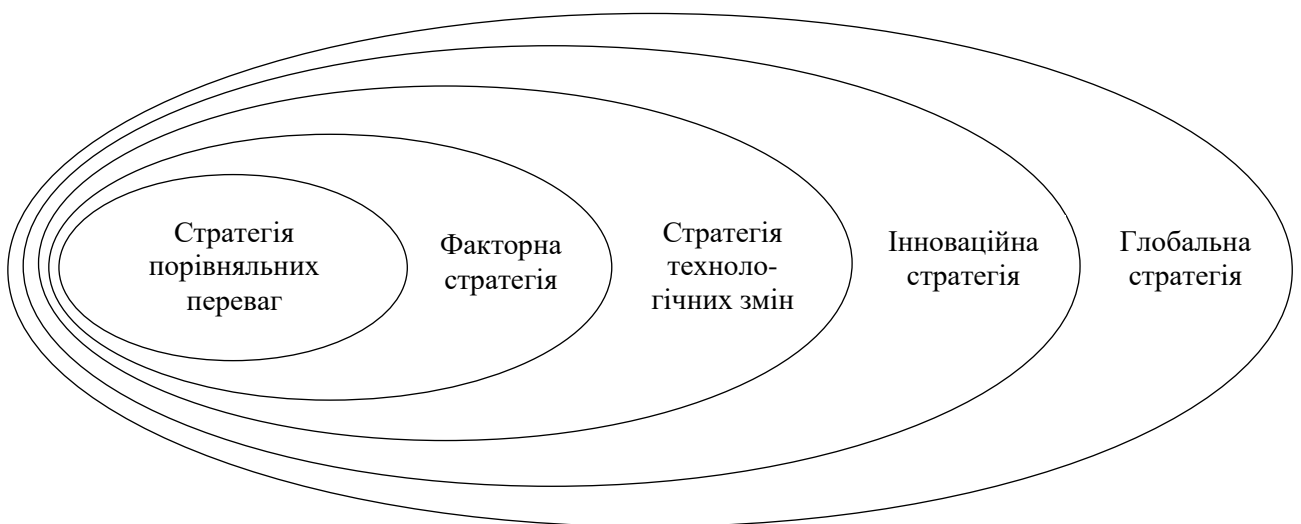


Рис. 1.1. Схема розвитку конкурентних стратегій [83, с.85].

Сутність глобальної конкуренції можна визначити як суто організаційний феномен, коли всі розглянуті стратегії набувають світового масштабу, а конкурентні переваги фірми чи галузі формуються через механізм

глобальної стратегії. Наприклад, відносні переваги тепер оцінюються не лише між фірмами однієї країни, а й між країнами і слугують основою розміщення виробництва. Глобалізація майже виключила залежність фірм від наявності в країні розміщення тих чи інших джерел сировини або енергоресурсів, оскільки стало можливим їх завозити з інших країн, де є їх надлишок, або переносити туди матеріало- і енергоємні виробництва. Динамізм отримання нових технологій і використання інноваційних змін зріс через трансфер технологій, утворення міжнародних наукових і виробничих асоціацій, проведення спільних наукових досліджень. Міграція трудових ресурсів, особливо інтелектуальних, та фінансового капіталу зменшила залежність фірм від наявності цих ресурсів у місцях їх розташування.

Кожна стратегія має на меті забезпечення успіху в конкуренції, тобто отримання конкурентних переваг. Цього можна досягти, як вже зазначалося, більш низькими витратами або диференціацією товарів. Низькі витрати – це і більш низькі ціни на продукцію ніж у конкурента. Диференціація – це пропозиція більш широких можливостей для задоволення споживчого попиту шляхом розширення асортименту товарів, підвищення їх якості і споживчих властивостей [8, с. 15]. Кожен з наведених типів конкурентної стратегії досить важливий для отримання конкурентних переваг, але їх реалізація має суперечливий характер, оскільки низькі ціни не сприяють підвищенню якості продукції, а висока якість вимагає підвищених витрат. Це призводить до того, що підприємства, намагаючись приділити увагу кожному з цих типів конкуренції, фактично віддають перевагу лише одному з них.

Наочний приклад у виборі пріоритетів конкурентної стратегії наводить М. Портер. За його даними, японські корабели проводять стратегію диференціації – пропонують широкий вибір високоякісних суден за високими цінами. Корейські суднобудівні фірми використовують стратегію низьких витрат, пропонуючи різні типи суден доброї, хоча і не високої якості за більш низькими цінами ніж японські. Скандинавські корабели проводять стратегію

диференціації, але в сегменті спеціалізованих типів суден – криголами, круїзні лайнери [1, с. 57].

Глобальна стратегія – це свого роду дорожня карта галузі в отриманні конкурентних переваг. Теорія міжнародної конкуренції виділяє два принципи реалізації успішної глобальної стратегії:

- перший – створення кращих умов для обслуговування світового ринку шляхом раціонального розміщення видів діяльності по країнах світу;
- другий – ефективна координація діяльності філій, які знаходяться в різних країнах.

При виборі стратегії розміщення видів діяльності фірми також користуються дуалістичним підходом, прив'язуючи їх або до споживача, коли не бажані великі транспортні витрати і необхідно вести сервісне обслуговування товарів, або керуючись можливістю скорочення факторних витрат і отримання ефекту від диференціації у всесвітньому масштабі. Але і в тому, і в іншому випадках присутність у різних країнах і ефективна координація діяльності надає галузям істотних переваг у глобальній конкуренції [40].

Розсередження видів діяльності досить ефективний і широко використовуваний засіб отримання конкурентних переваг у глобальній конкуренції. Головний аргумент у використанні цієї стратегії полягає у зменшенні витрат виробництва. Але існує ще багато причин на користь вибору саме такої стратегії, зокрема: можливість використати специфічні національні ресурси або фактори виробництва даної країни, можливість проведення НДДКР на вже існуючій науковій та інтелектуальній базі, освоєння ринків відповідних країн, наближаючи виробництво до умов і потреб даної країни. Нарешті така стратегія зміцнює репутацію фірмово марки у всесвітньому масштабі. Але поряд з шляхами до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод, причому декількох категорій. Одні мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші значно

ускладнюють завдання менеджера. Третя категорія – чисто інституціональні чи урядові обмеження, які не відбивають економічних обставин [29, с. 42].

Розглянемо, які можуть бути економічні перешкоди? Це можуть бути перешкоди, які виникають в результаті витрат на перевезення та складування. Такі витрати врівноважують економію, яка досягається за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу. Це означає, що для таких товарів, як цемент, небезпечні хімікалії та міндобрива, заводи мають будуватися на кожному ринку.

Глобальній конкуренції може також перешкоджати потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку. У випадку, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, то фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'юторів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремий вид продукції, такої як електролічильники або автоматичні вимикачі, є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різними покупцями. За такої ситуації іноземній фірмі може бути досить важко проникнути до вже усталених каналів розподілу. Іноземна фірма може мати більші шанси домогтися доступу до каналів, якщо великий обсяг товарів проходить через кілька каналів. Ще одна перешкода виникає у випадку, якщо товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника. Тут міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, особливо тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Або, наприклад, у випадку, коли виробляються медикаменти, де вимагається детальний інструктаж лікарів. Так само, як і потреба в місцевому торговельному персоналі, перешкоджати роботі міжнародного конкурента може потреба в ремонті та обслуговуванні виробів місцевого товаровиробника. Проти глобальної конкуренції також діють короточасні віяння моди, а також

швидкозмінні технології. Це може проявитися в таких сферах, як виробництво модного одягу та розробка програмного забезпечення.

Ще одна проблема – часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару в глобальному масштабі. Наслідком такого часового інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал заважатиме фірмі вчасно реагувати на потреби ринку. Глобальній конкуренції може перешкоджати комплексна сегментація в межах географічних ринків. Така комплексна сегментація ще більше посилює потребу в товарному асортименті з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Місцеві фірми можуть швидше помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосовуватися до них.

Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту в багатьох країнах. Така ситуація може виникнути через новизну галузі, яка виникає в результаті недостатнього рівня світового попиту, що впливає з так званого життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі. Це означає, що спочатку товари впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище (наприклад, інновації, впровадження яких дає змогу економити робочу силу в тих країнах, де вона ціниться дорого). А потім розповсюдження товару породжує попит в інших країнах. Крім того, глобальна конкуренція не може існувати, якщо товар чи послуга задовольняє потреби лише виняткової групи споживачів, присутньої тільки на кількох національних ринках. З цих аргументів випливає, що для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості.

Якщо умовою конкурентоспроможності в галузі є інтенсивний локалізований маркетинг, сервіс та інші форми взаємодії з покупцями, фірмі може бути складно діяти на інтегрованій глобальній основі в конкурентній боротьбі з місцевими суперниками. Наприклад, навіть якщо виробник металу із світовим ім'ям може одержати певні виробничі і технологічні вигоди від закордонних операцій, потреба в інтенсивному локальному маркетингу, мобільний сервіс та швидка реакція на коливання попиту і пропозиції

означають, що місцева фірма може зрівнятися з глобальною або навіть випередити її [29, с. 138].

Нарешті, можуть бути перешкоди суспільного характеру. Глобальній конкуренції можуть перешкоджати дії уряду, який буде проводити протекціоністську політику підтримки місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості. Це можуть бути такі заходи:

- тарифи та мита, які обмежуватимуть можливості економії за рахунок масштабів виробництва;

- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);

- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога наявності у виробі комплектуючих частин, вироблених місцевою промисловістю;

- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;

- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невігідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

З всього вище сказаного, можна зробити висновок, що глобальна стратегія потребує сутєвого інформаційного забезпечення з узгодження видів діяльності по різних країнах, накопичення досвіду роботи в різних країнах, ознайомлення з товарами і технологіями виробництва, вивчення потреб споживачів і результатів маркетингу, а також оцінки дій конкурентів. Тобто реалізація ефективної глобальної конкурентної стратегії можлива лише для фірм, галузей і країн з високим рівнем економічного та інформаційного розвитку.

1.3. Сучасні тенденції формування конкурентоспроможності на глобальних галузевих ринках

Перш за все слід звернути увагу на те, що в умовах глобалізації змінюється уявлення щодо галузі як суб'єкта конкуренції. У вітчизняній науковій літературі під галуззю розуміють сукупність підприємств, установ, організацій, закладів, які виробляють однорідну продукцію, або надають послуги, що задовольняють однорідні потреби [83, с. 283]. Таке поняття хоча і відбиває загальноекономічну сутність галузі, але не дає уявлення про галузь як суб'єкта конкуренції, оскільки під її визначення підпадають і агреговані галузі, такі як легка промисловість, хімічна промисловість, машинобудування, конкурентні риси яких досить розмиті. Виходячи з сутності конкуренції як суперництва, галузь треба розглядати через сукупність підприємств, що виробляють продукцію, або надають послуги зі схожими споживчими властивостями. Іншими словами, галузь – це об'єднання підприємств (фірм) – конкурентів, які виробляють товари або надають послуги, що є предметом їх суперництва між собою.

У легкій промисловості – це групи підприємств з виробництва текстилю, одягу, шкіри та виробів зі шкіри. В хімічній промисловості – підприємства з виробництва мінеральних добрив, гумово-технічних виробів, полімерів, хіміко-фармацевтичних препаратів тощо. В машинобудуванні галузева структура має особливо розгалужений склад. Конкуренція тут може йти між виробниками таких груп продукції, як: машини і устаткування для сільського господарства, верстати, устаткування спеціального призначення для металургії, хімічної промисловості, легкої промисловості, деревообробної, побутові прилади, офісне устаткування, електронно-обчислювальні машини, апаратура для радіо і телебачення. Суб'єктами конкуренції в машинобудуванні є такі галузі, як: автомобільна, авіаційна, суднобудівна промисловість та ін [82, с. 502].

Кожна з наведених галузей досить унікальна, має відповідну структуру виробництва і специфічну стратегію конкуренції, яка дозволяє їм отримувати конкурентні переваги. Взагалі, конкурентне положення галузі суттєвим чином

залежить від обраної стратегії. Оскільки сутність конкуренції у різних галузях може суттєво відрізнятись, то і стратегія, як мистецтво отримання конкурентних переваг, не буває однаковою для всіх галузей.

Вибір стратегії, як правило, починається з аналізу структури галузі і можливих варіантів її змін. Перш за все має бути визначено наявність у галузі виробників традиційної продукції, що будуть складати головну конкуренцію на глобальному ринку, включаючи обсяги виробництва, асортимент товарів, ефективність, рентабельність, цінові параметри, а по можливості і стратегічні плани. Наступний крок – це оцінка конкурентного оточення галузі, або, як вже згадувалося, визначення конкурентних сил (видів конкуренції), що будуть чинити конкурентний тиск у глобальних умовах. В цьому сенсі важливо з'ясувати наявність покупців продукції, обсяг і стабільність попиту, потенціал постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також можливість появи нових конкурентів. Ними можуть бути як виробники традиційної для галузі продукції, так і нові конкуренти, які пропонують товари-замінники. Схематично аналіз структури галузі наведено на рис. 1.2.

Структура галузі слугує, таким чином, узагальнюючим визначенням її економічної і технологічної привабливості. Вона досить стабільна, але може змінюватися під впливом цілеспрямованої дії суб'єктів конкуренції. Тобто дослідження структури галузі досить важливе у виборі конкурентної стратегії, або як зазначає М. Портер «моделі успіху» [1, с. 55].

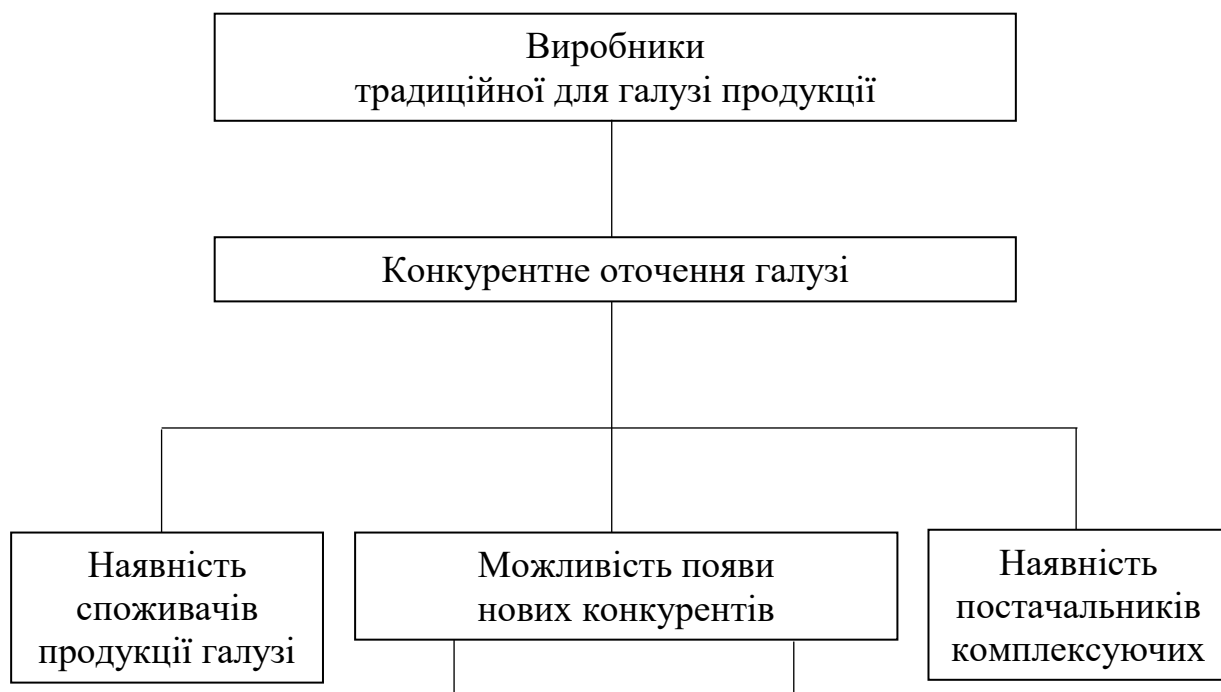


Рис. 1.2. Схема аналізу структури галузі [1, с.55].

Розглядаючи галузь як суб'єкт конкуренції та її стратегічну орієнтацію, слід враховувати, що не всі галузі беруть однакову участь у глобальній конкуренції. Тобто форми конкуренції у різних галузях можуть бути відмінними. Існує досить широкий перелік галузей, конкуренція в яких обмежується лише країною перебування, або навіть межами регіону, де вона розташована. В більшості – це галузі з виробництва основних продуктів харчування, особливо обмеженого терміну зберігання, металевих виробів широкого вжитку, таропакувальних матеріалів, а також галузі з надання послуг будівництва, транспорту, фінансової діяльності, охорони здоров'я, торгівлі та ін. Оскільки такі галузі є в кожній країні, теорія визначає їх як багатонаціональні. Конкуренція і конкурентні переваги тут мають суто національне походження [1, с. 73].

З іншого боку, в кожній країні є галузі, орієнтовані на глобальну конкуренцію. Їх конкурентні переваги формуються від діяльності в усьому світі за рахунок найвигіднішого розміщення підприємств у різних країнах, збільшення масштабів виробництва, створення міжнародних альянсів галузевого і міжгалузевого типу з проведення наукових досліджень, розробки нових видів продукції, їх виробництва, реалізації та сервісного обслуговування в багатьох країнах світу. Продукція таких галузей складає основну частину світової торгівлі. Це перш за все широкий асортимент продукції машинобудування – автомобілі, літаки, морські та річкові судна, побутові товари довгострокового використання – телевізори, холодильники, пылососи, електроустаткування, товари фармацевтичної промисловості,

вироби гігієни, косметики, легкої промисловості – одяг, взуття, шкіргалантерея [49, с. 265]. Через недостатню конкурентоспроможність галузі, що тяжіють до глобального ринку, деякий час можуть діяти на внутрішньому ринку країни розташування. Але така стратегія досить згубна. Глобальні галузі завжди мають орієнтуватися на глобальну конкуренцію, досягаючи конкурентного успіху за допомогою глобальної стратегії.

Використовуючи сприятливі домашні умови галузь може випередити своїх конкурентів з інших країн і значно посилити свої переваги за допомогою глобальної стратегії, пропонуючи по всьому світу якісніші і конструктивно досконаліші вироби, нові форми маркетингу, ефективніше використання факторів виробництва. Наступним кроком може бути розміщення нових виробництв або їх компонентів в інших країнах, що дає можливість отримати ефект масштабу та сприяти зростанню репутації фірми (марки). Але в глобальній конкуренції важливо не тільки отримати, а й зберегти конкурентні переваги, оскільки з виходом на глобальний ринок істотно зростає конкурентне оточення галузі та конкурентний тиск. Тому важливою умовою лідерства в глобальній конкуренції стає швидка реакція на зміни, своєчасна розробка відповідної глобальної стратегії, випередження конкурентів на всіх етапах наукової, виробничої і комерційної діяльності з освоєння нових технологій, товарів і каналів збуту [82, с. 232].

Отже, конкурентне положення галузі в глобальній конкуренції надзвичайно залежить від швидкості, з якою вона реагує на зміни кон'юнктури глобального ринку. Основними методами отримання конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції стають розширення присутності галузі в різних країнах і ефективна координація діяльності її суб'єктів у масштабі глобального ринку.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних питань щодо сутності глобальної конкуренції, методів ведення і досягнення конкурентних переваг дають підстави виділити в якості основних її особливостей такі методологічні положення:

– в умовах глобалізації змінюється сутнісний підхід до визначення галузі як суб'єкта глобальної конкуренції. Якщо для окремої країни галузь можна розглядати як об'єднання підприємств, що виробляють однорідну продукцію, то на глобальному ринку галузь — це сукупність підприємств-конкурентів, які виробляють продукцію, або надають послуги, що є предметом їх суперництва;

– візитною карткою конкурентного позиціонування галузі на глобальному ринку стає обраний нею механізм глобальної стратегії — чи то диференціація товарної структури виробництва, чи то низькі витрати і ціни на продукцію;

– глобальних рис набуває конкурентне оточення галузі, тобто її структура формується в масштабі світового ринку, коли потенційне поле появи нових споживачів продукції (послуг), постачальників комплектуючих, а особливо нових конкурентів виходить за межі однієї країни;

– відбувається селективний поділ галузей на «багатонаціональні», конкурентні відносини в яких мають суто національне походження і галузі глобальної конкуренції, які основну частину конкурентних переваг отримують за рахунок поширення діяльності в усьому світі;

– конкурентне положення галузі в глобальній конкуренції надзвичайно залежить від швидкості, з якою вона реагує на зміни кон'юнктури глобального ринку;

– основними методами отримання конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції стають розширення присутності галузі в різних країнах і ефективна координація діяльності її суб'єктів у масштабі глобального ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНИХ КООРДИНАТАХ

2.1. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності корпорації «Sanofi S.A.»

Історично склалось, що фармацевтична промисловість менш вразлива ніж інші сектори до змін в глобальних економічних умовах, проте криза позначилася і на ній. Хоча взагалі, теперішнє економічне середовище надало можливості для сектору у вигляді створень стратегічних альянсів крупних компаній з меншими.

За географічним розподілом, Північна Америка є найбільшим фармацевтичним ринком, займаючи майже 40% світового ринку, далі йдуть Європа (29%) і Японія (11%). Близько 20% всіх роздрібних ліків, які продаються за виписаними рецептами пов'язані з законом від 2003 року, який ще носить назву Medicare Part D, з них тільки 31% припадає на оригінальні лікарські препарати, решта ринку заповнена генериками.

Згідно із прогнозом аналітиків з «IMS Health» обсяг світового фармацевтичного ринку в 2020 р. збільшився на 5-7% і склав близько 880 млрд дол. США у порівнянні з 2019 роком, коли обсяг продажів збільшився на 4-5%. (табл. 2.1).

Зокрема в 2020 р. темпи приросту фармринку в Китаї складають 25-27% і його обсяг досяг уже більше 50 млрд дол., що дозволяє цій країні стати одним з лідерів за величиною фармацевтичного ринку у світі. Темпи приросту в 17 країнах з фармринками, які розвиваються, включаючи Бразилію, Росію, Індію, Венесуелу, Польщу і Україну, перевищать 15-17%, забезпечивши обсяг 170-180 млрд дол. У США обсяг ринку збільшився на 3-5% і склав близько 340 млрд дол. в порівнянні з прогнозованими 310 млрд дол. в 2019 р., хоча

фармринок цієї країни і продовжує залишатися світовим лідером. Крім того, згідно з прогнозами на п'яти найбільших європейських ринках – Німеччини, Франції, Італії, Іспанії і Великобританії – зростання обмежитлося 1-3% внаслідок цінового тиску з боку урядів і забезпечило обсяг у 135-145 млрд дол.

Таблиця 2.1

Загальний об'єм продаж лікарських засобів на основних ринках збуту [86]

Регіон	Об'єм фармринку, млрд. дол. США	
	2019	2020
Північна Америка	333,7	349,4
Європа	246,3	247,7
Японія	95,5	99,8
Латинська Америка	52,4	58,2
Азія\Африка\Австралія	127,5	140,7
Всього	855,4	895,8

Починаючи з 2010 року фармацевтичну промисловість світу охоплюють хвилі злиття і поглинань. У хронологічному порядку найбільші з таких за період 2010-2019 років приводяться в табл. 2.2. Необхідно зауважити, що лідери ринку наслідують різні стратегії при рішенні цих проблем. Тут можна виділити два основні напрями, а саме:

- злиття з великим конкурентом або купівля такого;
- диверсифікація власного спектру бізнесу шляхом угоди з придбання гравця в області біотехнологічної індустрії, спеціалізованого виробника або ж виробника генеричних продуктів.

За прогнозами аналітиків агенства «Thomson Reuters» фармкомпанії будуть зміщати точку прикладення своїх основних сил з ринків країн-членів ЄС, США та Японії на ринки країн, що розвиваються, оскільки вони представляють собою близько 85% світового населення, а відсоток

наповнення їх фармацевтичними засобами становить лише 16%. Прогнозується зростання темпів росту світового фармринку на 5% – 7% [86].

Таблиця 2.2

Найкрупніші злиття та поглинання фармацевтичних компаній
за період 2010-2019 років [16]

Рік	Покупець	Об'єкт купівлі	Обсяги угоди в млрд. доларів США
2010	Rhone-Poulenc	Hoechst	26,3
2010	Zeneca	Astra	37,0
2011	Pfizer	Warner-Lamberts	88,0
2011	Glaxo	SmithKline	74,0
2012	Pfizer	Pharmacia	61,0
2013	Sanofi	Aventis	66,0
2014	AstraZeneca	Medimmune	16,3
2014	Schering-Plough	Organon	11,0
2014	Merck KgaA	Serono	10,6
2015	Novartis	Alcon	10,4
2016	Roche	Genentech	46,8
2017	Pfizer	Wyeth	68,0
2018	Merck & Co.	Schering-Plough	41,0
2019	Sanofi	Genzyme	19,2

Якщо раніше крупні фармацевтичні компанії мали деяку перевагу над компаніями виробниками генериків, то зараз коли прибуток представників Великої Фарми знижується, це змушує переходити їх в сегмент бізнесу генериків та створювати брендові версії оригінальних препаратів які для кінцевого споживача коштують не набагато дорожче ніж генерики (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Питома вага генеричних препаратів в загальному об'ємі продажів лікарських засобів в деяких країнах [15]

Декілька інноваційних фармацевтичних компаній пішли далі і придбали конкурентів, що роблять генеричні препарати, для того щоб швидко потрапити в сегмент брендів генериків. Згідно з прогнозами компанії «Visiongain» на період з 2018 р. по 2023 р. ринок генеричних препаратів продовжить свій високий ріст, що обумовлено хвилею закінчення термінів патентної ексклюзивності на деякі препарати-блокбастери.

Отже, можна констатувати, що ринок фармацевтики є досить привабливим зі зростаючим попитом та великими потенційними можливостями, оскільки за прогнозами експертів щорічно він ростиме на 4%-5%, це пояснюється тим, що ринки в країнах, що розвиваються ще не наповнені, а попит ненасичений. На ринку присутня монополістична конкуренція, оскільки існує багато компаній, а товари є диференційованими.

«Sanofi» є глобальною компанією, яка займається дослідженням, розробкою, виробництвом і маркетингом продукції у сфері охорони здоров'я. Вона являється однією з лідируючих світових фармацевтичних корпорацій, другою за величиною в Європі та третьою в світі. Досягнення таких позицій стало можливим завдяки невпинному росту обсягу продаж та чистого

прибутку компанії. Зокрема в 2020 році кошти, які надійшли від реалізації продукції, становили 45,510 млрд. євро, що на 5,9 % більше ніж у 2019 році. Чистий прибуток корпорації становить 7,390 млрд. євро, що на 0,8 % більше в порівнянні з попередній роком [79].

Кредитні рейтинги оцінки кредитоспроможності «Sanofi» проводяться трьома найвідомішими компаніями «Standard & Poor's», «Moody's» та «[Fitch Ratings](#)» (табл.2.3). Відгуки обох компаній є досить позитивними, і це відображає їхню думку що ризик дефолту у даного емітента є дуже низьким, оскільки впровадження нових медичних продуктів являється ключем до довгострокового успіху у фармацевтичній промисловості.

Згідно з рейтингом Forbes Global 2000 корпорація займає 169 місце серед 500 ТНК за рівнем доходу. Корпорація присутня приблизно в 110 країнах, а її продукція доступна у більш ніж 170 країнах світу. Найзбалансованіше виробництво у країнах «Триади». Зокрема у 2019 році об'єми продаж в Європі становили 9,130 млрд. євро, у Північній Америці – 9,957 млрд. євро і в Японії – 2,865 млрд. євро. Діяльність корпорації доволі диверсифікована, «Sanofi» випускає як фармацевтичні препарати, вакцини, ветеринарні ліки та інше.

Таблиця 2.3

Кредитні рейтинги «Sanofi» [30]

Агенство	Короткостроковий рейтинг	Довгостроковий рейтинг
Standard & Poor's	A-1+	AA –
Moody's	C-1	A1
Fitch Ratings	F1+	AA

Найбільший прибуток за 2020 рік принесли десять фармацевтичних препаратів – Lantus, Lovenox, Plavix, Aprovel, Eloxatin, Taxotere, Allegra, Stilnox, Amaryl, Soraxone, на суму 13,293 млрд. євро, що становить 39,8% від загальної суми усіх продаж поточного фінансового року [101]. Брендом номер один по продажам для компанії Sanofi став препарат Lantus, з загальним обсягом продаж 3,916 млрд. євро.

Серед позитивних факторів росту продаж необхідно зазначити зростання продаж на ринках, що розвиваються. В 2020 році продаж препаратів для лікування діабету досяг 4,684 млрд. євро, це більше за минулорічний показник на 15,1%; обсяги продаж вакцин збільшилися на 6,6% досягнувши 3,469 млрд. євро; обсяги продаж безрецептурних препаратів збільшилися на 30,4%, і досягли 2,666 млрд. євро (рис. 2.2). Негативними факторами, які відбилися на компанії є падіння продаж на ринку США на 37,2% препарату Eloxatin, який приніс компанії прибутків лише на 677 млн. євро, та падіння на ринку Європейського Союзу на 10,4% продаж препарату Plavix, виручка від якого становила 1,512 млрд. євро. Причини падіння обсягів продаж популярних препаратів тісно пов'язні з жорсткою генериковою конкуренцією.

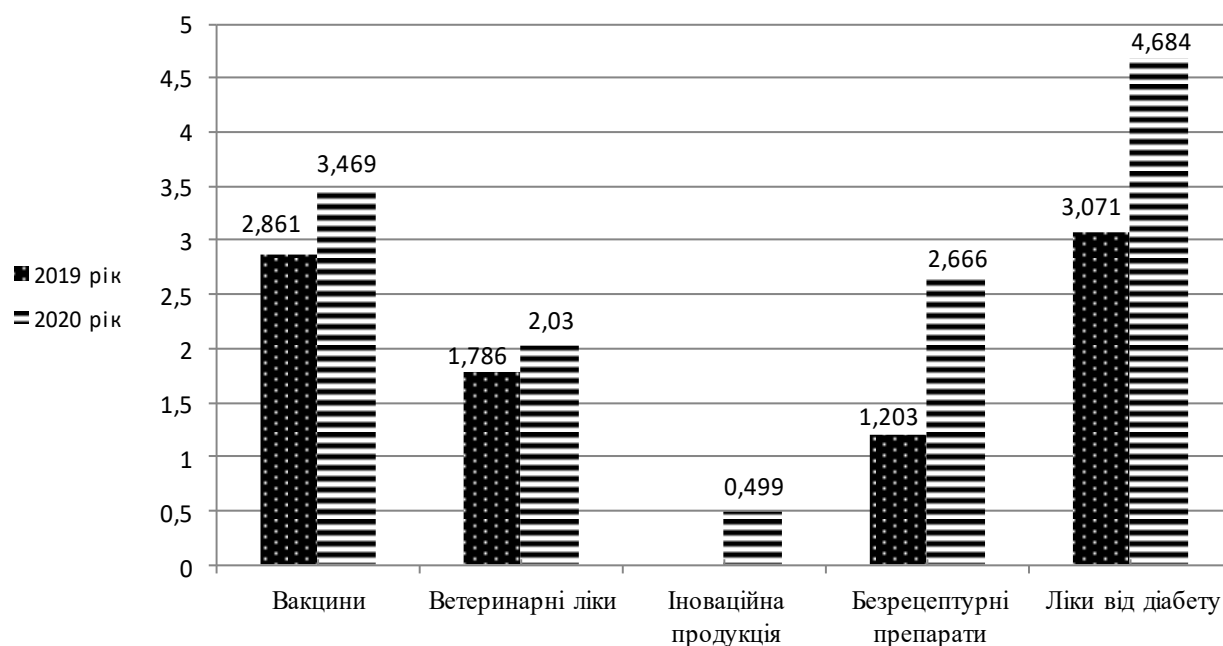


Рис. 2.2. Фізичні обсяги продаж різних груп препаратів «Sanofi» (млрд. євро) [30].

Компанія має свою долю на багатьох фармакологічних ринках світу. Зокрема, в 2020 році на найбільшому світовому ринку фармацевтики, у США, корпорація продала продукції на 9,957 млрд. євро, у Західній Європі – 9,13 млрд. євро, на ринках, що розвиваються – 10,13 млрд. євро. При чому в США збільшення порівняно з минулим роком було на рівні 6,8%, на ринках, що

розвиваються +10,1%, проте в Західній Європі обсяги зменшилися на 4%. Схематично географічна структура ринків зображена на рис. 2.3.

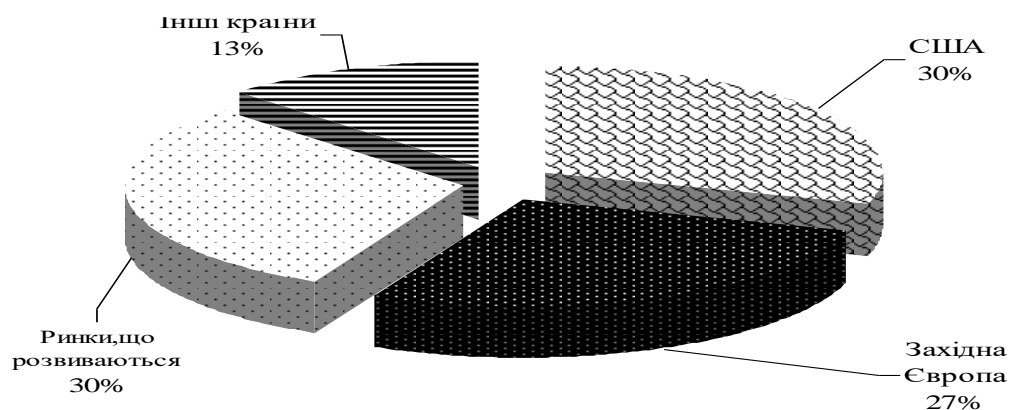


Рис. 2.3. Географічна структура продаж «Sanofi» за 2020 рік [79]

Платоспроможність та прибутковість визначають оперативний рівень управління конкурентоспроможністю (табл. 2.4). Основним, на даному рівні являється інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, який має наступний вираз:

$$K_{\text{кп}} = 0,15 E_{\text{в}} + 0,29 \Phi_{\text{п}} + 0,23 E_{\text{з}} + 0,33 K_{\text{т}},$$

де $K_{\text{кп}}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_{\text{в}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{п}}$ – значення критерію фінансового положення підприємства;

$E_{\text{з}}$ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку;

$K_{\text{т}}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Конкурентоспроможність продукції є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, оскільки виробництво і збут конкурентоздатної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

Розрахунок показника конкурентоспроможності для «Sanofi»:

$$E_{\text{в}} = 0,4 \times P_{\text{т}} = 0,4 \times 99,544 = 39,822;$$

$$\Phi_{\text{п}} = 0,29 K_{\text{а}} + 0,2 K_{\text{п}} + 0,36 K_{\text{л}} + 0,15 K_{\text{о}} = 0,29 \times 0,605 + 0,2 \times 1,606 + 0,36 \times 1,599 + 0,15 \times 1,672 = 1,323;$$

$$E_3 = 0,37 \times P_{\Pi} + 0,14 \times K_p = 0,37 \times 26,677 + 0,14 \times 11,037 = 11,416;$$

$$K_T = 1;$$

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times 39,822 + 0,29 \times 1,323 + 0,23 \times 11,416 + 0,33 \times 1 = 9,313$$

Таблиця 2.4

Конкурентоспроможність фірм «Sanofi» та «AstraZeneca»

Критерії і показники конкурентоспроможності	Показники конкурентоспроможності «Sanofi»	Показники конкурентоспроможності «AstraZeneca»	Роль показника в оцінці
1	2	3	4
1. Ефективність виробничої діяльності підприємств (Ев)			
1.1. Рентабельність товару, %	99,554	130,632	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару (Operating Profit / Cost of Sales) × 100
2. Фінансове положення підприємств (Фп)			
2.1. Коефіцієнт автономії (0,5>)	0,605	0,376	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх позикових джерел (Total Common Shareholder's Equity / Total Liabilities and Share)
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (1)	1,606	0,606	Відображає спроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і визначати можливість банкрутства (Shareholder's Equity / Total Liabilities)
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2>)	1,599	1,347	Відображає якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань (Total Current Assets / Total Current Liabilities)
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,672	1,381	Характеризує ефективність оборотних засобів. Відповідає часу, протягом якого оборотні

			засоби проходять усі стадії виробництва і обороту (Net Revenue / Total Current Assets)
--	--	--	--

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
3. Ефективність організації збуту і просування товару (Ез)			
3.1. Рентабельність продажів, %	26,677	22,997	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку. Правильність встановлення ціни товару (Operating Profit / Net Revenue)
3.2. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	11,037	12,098	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту. ((Cost of Sales + Selling, General and Administrative Expenses) / (Operating Profit 2009 – Operating Profit 2008))
4. Конкурентоспроможність товару (Кт)			
4.1. Якість товару	1	1	Характеризує спроможність товару задовольняти потреби у співвідношенні з його призначенням
4.2. Ціна товару	1	1	
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	9,313	10,782	Характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В

Розрахунок показника конкурентоспроможності для «AstraZeneca»:

$$E_B = 0,4 \times P_T = 0,4 \times 130,632 = 52,252;$$

$$F_P = 0,29 K_a + 0,2 K_{\Pi} + 0,36 K_{\text{Л}} + 0,15 K_o = 0,29 \times 0,376 + 0,2 \times 0,606 + 0,36 \times 1,347 + 0,15 \times 1,381 = 0,922;$$

$$E_z = 0,37 \times P_{\Pi} + 0,14 \times K_p = 0,37 \times 22,997 + 0,14 \times 12,098 = 10,203;$$

$$K_T = 1;$$

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times 52,252 + 0,29 \times 0,922 + 0,23 \times 10,203 + 0,33 \times 1 = 10,782$$

Провівши порівняльний аналіз між двома конкуруючими фірмами можна зазначити, що компанія «AstraZeneca» має конкурентні переваги при дослідженні показника рентабельності товару. З однієї сторони, це може бути пояснено тим, що компанія менше затрачає на дослідження та розробку лікарських препаратів. Також слід зазначити, що обидві компанії знаходяться на базовому рівні конкурентоспроможності товару, і для підвищення показника їм необхідно переглянути політику просування товару.

До основних факторів забезпечення конкурентоспроможності компаній відносяться інноваційність та адаптивність компаній, лідерство в технологіях на основі ефективного функціонування глобальних виробничих систем, постійне підвищення якості продукції, людський капітал та активне використання нематеріальних активів. Тому дуже важливим для забезпечення безперервного процесу удосконалення продукції має доступ до знань та інновацій. Важливим для конкурентоспроможності ТНК напрямом інноваційної діяльності являється проведення НДДКР, на які фірми виділяють значні кошти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Затрати на НДДКР найкрупніших фармацевтичних компаній [71]

Компанія	Країна	2018 р. млрд.дол. США	2019 р. млрд.дол. США	2020р. млрд.дол. США
Pfizer	США	7,000	7,300	6,900
GlaxoSmithKline	Великобританія	6,456	7,073	7,639
Sanofi	Франція	6,330	6,311	6,816
Novartis	Швейцарія	7,500	5,894	6,436
AstraZeneca	Великобританія	4,409	5,162	5,179

Ключовою характеристикою в управлінні конкурентоспроможністю є стратегічність управління. Менеджмент компанії після рішення поточних завдань повинен зосереджувати свою увагу на більш довгострокових цілях і завданнях. Конкурентоспроможність підприємства з огляду на його внутрішнє та зовнішнє середовище та можливостей виходу на зовнішній ринок традиційно аналізують за допомогою SWOT-аналізу. Він показує, як у

стратегії підприємства повинні узгоджуватися внутрішні сильні і слабкі сторони компанії із зовнішньою ситуацією на ринку. Такий аналіз дає змогу виявити потенційні конкретні переваги компанії а також її слабкі сторони, які надалі будуть враховані при формуванні стратегії для кожного підрозділу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз компанії «Sanofi»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – визнаний лідер ринку вакцин; – надійна система дистрибуції; – стійке фінансове становище; – ефективна стратегія; – збільшення частки світового ринку за рахунок злиття та поглинання; – сильна інноваційна база. 	<ul style="list-style-type: none"> – конкуренція оригінальних запатентованих лікарських засобів з генериками; – собівартість виробництва товарів вища ніж у основних конкурентів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – входження в нову нішу брендovаних генериків; – збільшення бюджетного фінансування в сферу охорони здоров'я; – збільшення клієнтської бази у зв'язку із збільшенням кількості населення та захворювань серед них; – захоплення нових ринків у країнах, що розвиваються. 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата частки європейського ринку у зв'язку із входженням на ринок нового конкуренто-спроможного продукту Brilinta компанії AstraZeneca; – посилення у деяких країнах тенденцій сильного протекціонізму. – зниження темпів зростання ринку ветеринарних ліків.

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової і управлінської прозорості. У відповідності до цього фінансова

звітність корпорації «Sanofi» оформлюється відповідно до правил Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу із застосуванням міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності (IAS та IFRS) на основі кількісно-сумового методу обліку, та подається у формі 20-F відповідно до вимог Комісії з цінних паперів та бірж (SEC). Для проведення аналізу фінансових результатів корпорації «Sanofi», доцільно на основі цієї звітності привести основні показники, взяті з балансу та звіту про прибутки (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

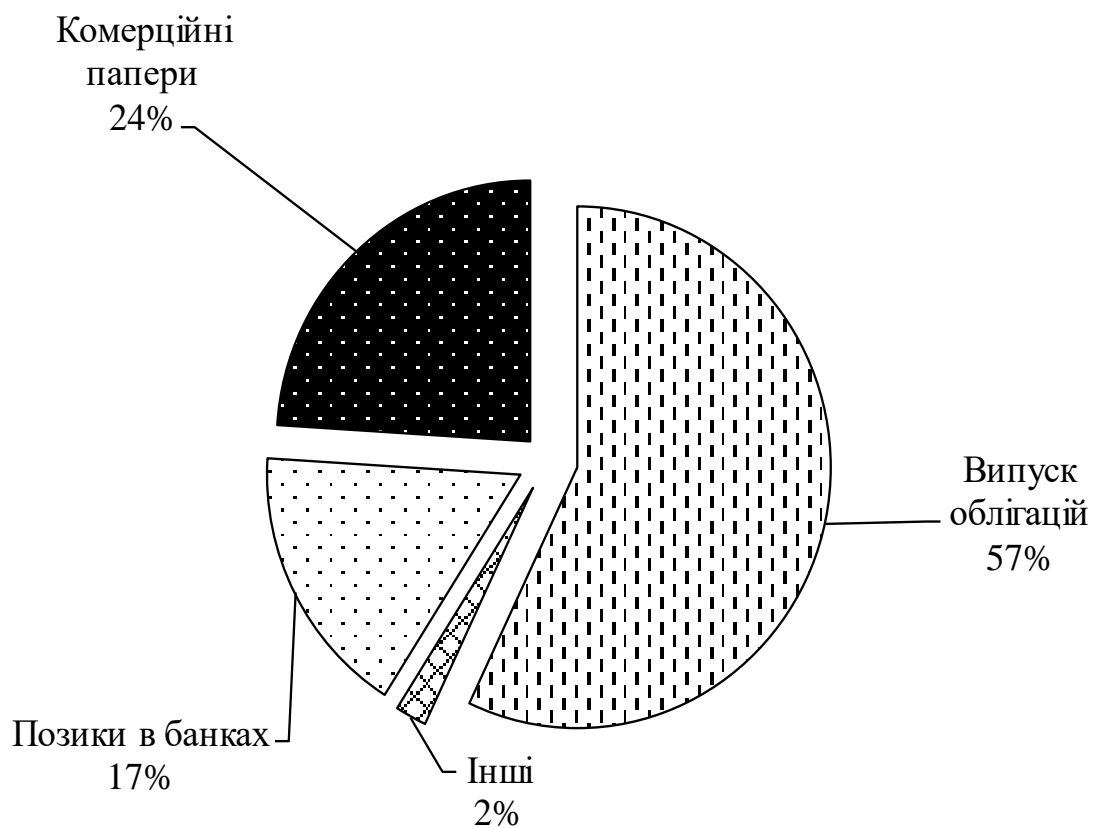
Основні показники діяльності «Sanofi» (млрд. євро)

№	Показник	2019	2020
1	Активи (Assets)	114,385	130,029
2	Дебіторська заборгованість (Accounts Receivable)	8,729	10,440
3	Товарно-матеріальні запаси (Inventories)	6,735	7,855
4	Оборотні активи (Current Assets)	26,889	26,990
5	Грошові кошти (Cash)	8,673	5,354
6	Акціонерний капітал (Common Stock Equity)	71,232	72,980
7	Короткострокова заборгованість (Short-term Debt)	2,099	3,817
8	Довгострокова заборгованість (Long-term Debt)	8,982	16,226
9	Поточні зобов'язання (Current Liabilities)	13,532	17,608
10	Обсяги продаж (Sales)	42,976	45,510
11	Собівартість виробництва (Cost of Sales)	10,129	11,246
12	Прибуток до сплати відсотків та податків (Income before Income Taxes)	7,511	6,905
13	Затрати на виплату відсотків (Interest Expense)	0,627	0,717
14	Чистий прибуток (Net Income)	7,334	7,390
15	Ринкова капіталізація (Market Capitalization)	62,731	76,097
16	Кількість акцій (Total Number of Shares)	1,311	1,341
17	Ринкова ціна однієї акції (PriceperShare)	58,90	56,75
18	Балансова вартість однієї акції (BookValueperShare)	40,64	37,09

19	Прибуток в розрахунку на одну акцію (Earnings per Share)	7,06	6,65
----	--	------	------

Джерело: розроблено нами на основі додатку Б

За фінансовою методологією використовується ряд спеціальних коефіцієнтів, за допомогою яких можна не тільки порівнювати показники за різні періоди часу, а й мати можливість прогнозувати майбутню роботу



компанії. Користуючись даними коефіцієнтами можна проаналізувати п'ять основних аспектів ефективної діяльності фірми: рентабельність, оборотність активів, фінансування з власних та запозичених коштів або фінансовий ліверідж, ліквідність та ринкову вартість. Також необхідно звернути особливу увагу на структуру боргу корпорації. Найбільша питома вага припадає на випуск облігацій, комерційних паперів та отримання банківських позик, відповідно 57%, 24% та 17% (рис. 2.4)

Рис 2.4. Структура боргу корпорації «Sanofi» [94]

Дивідендна політика корпорації ґрунтується на виплаті акціонерам дивідендів, один раз на рік, після оприлюднення щорічної фінансової звітності Радою Директорів. Суму дивідендів подають на затвердження акціонерам на загальних зборах. Повністю зареєстрованим акціонерам дивіденди начисляються та виплачуються призначеним агентом, банківською системою BNP Paribas Group, яка займає перше місце на ринку банківських та фінансових послуг в євросоні. В США дивіденди виплачуються через депозитарний банк JPMorgan Chase. В той же час власники іменних акцій або акцій на пред'явника отримують дивіденди через власного фінансового посередника. Виплата дивідендів, за підсумками фінансового року 2019, відбулася 16 червня 2020 року і в сумі склала 3,131 млрд. євро, це в свою чергу складає 36,3% від нерозподіленого прибутку компанії в 2019 році [94].

Станом на 31 жовтня 2020 року акції корпорації були розподілені у наступному порядку: 3,22% та 8,82% належать Total та L'oréal відповідно, працівникам корпорації належить – 1,38%, казначейських акцій випущено – 1,28%, а в вільному обігу – 85,3% (рис. 2.5) [94].

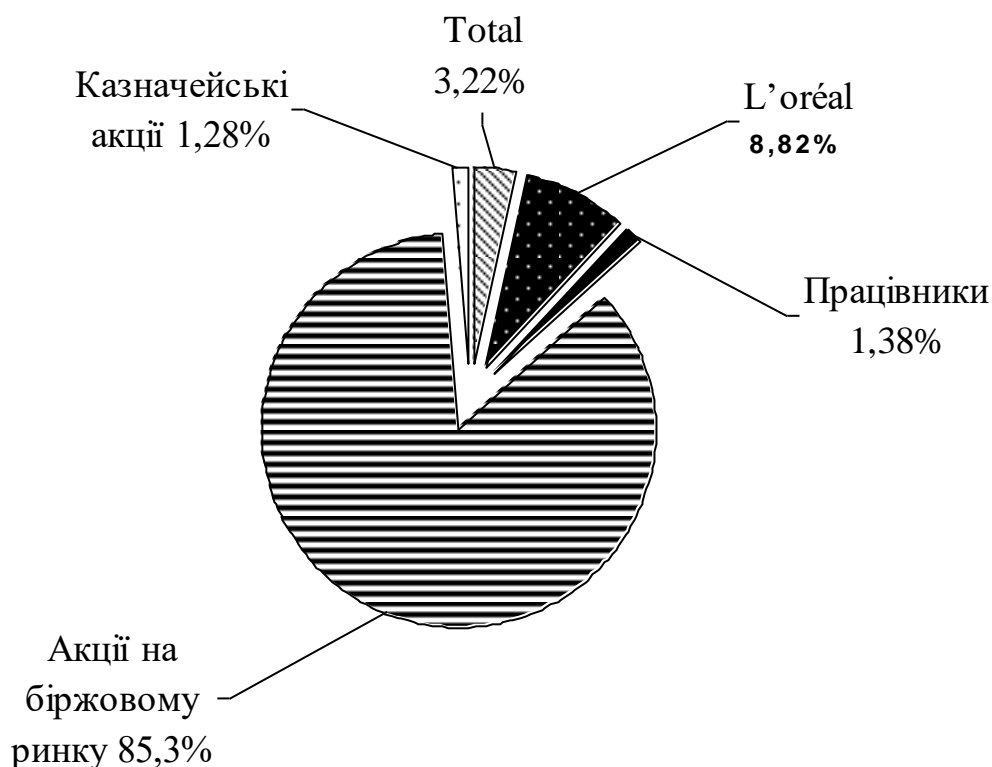


Рис. 2.5. Розподіл акцій «Sanofi» між акціонерами [94]

Інвестиційною привабливістю характеризується стратегічний рівень конкурентоспроможності підприємства, а критерієм цього являється ріст вартості бізнесу. За даними журналу «Forbes» ринкова вартість «Sanofi» зіставила 67,84 млрд. дол. США (табл. 2.8).

Таким чином дослідивши конкурентоспроможність компанії «Sanofi» можна зауважити, що корпорація має сильні позиції на світовому ринку, входить в міжнародні індекси, є лідером на ринку вакцин та її продукція користується попитом серед споживачів, тобто є конкурентоспроможною.

Таблиця 2.8

Найкрупніші фармацевтичні компанії за версією журналу «Forbes 2020»

[100]

№ в рейтингу	Компанія	Продажі, млрд. дол.США	Прибуток млрд. дол.США	Активи млрд. дол.США	Ринкова вартість млрд. дол.США
36	Pfizer	67.8	8.3	195	155.7
62	Novartis	50.6	9.8	123.3	125.2
81	Sanofi	40.7	7.3	110.3	89.2
89	Roche Holding	50.8	9.3	62.9	120.9
127	Abbott Laboratories	35.2	4.6	59.5	75
129	AstraZeneca	33.6	8.1	54.8	65.6
134	GlaxoSmithKline	44.3	2.5	62.1	99.2
170	Merck & Co	46	0,861	105.8	100.9
207	Eli Lilly & Co	23.1	5.1	31	40.4
213	Teva Pharmaceutical Inds	17.1	3.5	37.9	46.8

Ця конкурентоспроможність проявляється і на оперативному рівні управління конкурентоспроможністю, оскільки має стабільні постійно зростаючі прибутки; завжди виконує обов'язки по своїм зобов'язанням та має стійкі кредитні рейтинги.

2.2. Умови забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.»

«Nestlé S.A.» – швейцарська компанія, найбільший у світі виробник харчових продуктів, зі штаб-квартирою у місті Веве, Швейцарія. Кредо «Nestlé S.A.» – робити життя кращим, пропонуючи споживачам лише якісні і повноцінні продукти.

Історія компанії «Nestlé S.A.» починається з 1866 року. Саме тоді Генрі Нестле, вирішивши подолати дитячу смертність і винайшов Farine Lactee – першу в світі молочну суміш для немовлят – і розпочав її виробництво. З тих пір асортимент продукції «Nestlé S.A.» постійно розширюється, і в даний час

нараховує 8500 торгових марок продуктів харчування, які знають споживачі на всіх п'яти континентах [77].

Асортимент продукції «Nestlé S.A.» постійно росте і нині нараховує близько 6000 брендів, з широким спектром продуктів через ряд ринків, у тому числі кави («Nescafé», «Nespresso» та ін.), води в пляшках («Buxton», «Perrier» та ін.), молочних коктейлів та напоїв («Nesquik», «Milo», «Carnation» та ін.), шоколаду («Milky Bar», «After Eight» та ін.), морозива («Häagen-Dazs», «Skinny Cow» та ін.), сухих сніданків («Cheerios», «Golden Nuggets», «Shreddies» та ін.), дитячих харчових продуктів (тепер і «Gerber»), спортивного харчування («Nesvita», «PowerBar» та ін.), приправ, супів та соусів («Maggi», «Buitoni» та ін.), заморожених і охолоджених продуктів («Findus», «Lean Cuisine» та ін.), кондитерських виробів («Rowntree products», «Caramac», «Wonka» та ін.), та кормів для тварин («Winalot», «Felix» та ін.).

Запорукою успіху «Nestlé S.A.» стали базові принципи діяльності, яким компанія слідує з моменту її створення і по сьогоднішній день (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Десять принципів бізнес-операцій компанії «Nestlé S.A.» [77]

Група принципів	Назва принципу
Споживачі	Харчування, здоров'я та відпочинок
	Забезпечення якості і безпеки продукції
	Зв'язок зі споживачами
Права людини та здійснення трудової діяльності	Права людини у здійсненні підприємницької діяльності
Персонал	Лідерство і особиста відповідальність

Продовження табл. 2.9

	Здоров'я і безпека в робочий час
Постачальники і клієнти	Постачальники і взаємини з клієнтами
	Сільське господарство і розвиток сільських районів
Навколишнє середовище	Екологічна стійкість
	Якість води

Слід зазначити, що в умовах глобального ринку відбувається постійна конкурентна боротьба між великими компаніями. Так, і корпорації «Nestlé S.A.» на світовому ринку протистоїть цілий спектр конкурентів у різних країнах та товарних категоріях (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні конкуренти корпорації «Nestlé S.A.» у світі [77]

Товарна група	Конкуренти
Кава та швидко розчинні напої	«Sara Lee», «Mondelez», «Milagro», «Moccona»;
Шоколадні вироби та кондитерська продукція	«Group DANONE», «Mars», «Stollwerk»;
Морозиво та молокопродукти	«Group DANONE», «Hershey foods»;
Дитяче, лікувальне, спортивне та громадське харчування	«Hipp», «Nutritek», «RJR-Nabisco», «Genetic FORCE», «Weider», «Unilever»;
Вода та інші напої	«Coca-Cola», «PepsiCo», «IDS Group»;
Кулінарна продукція	«Galina Blanca», «Unilever», «Knorr, Hellmann's»;
Сухі сніданки та каші	«Heinz», «Nutricia»;
Корма для тварин	«Nutro», «Mars», «Aller Petfood», «Mervo Product», «Colgate-Palmolive», «Heinz»;
Заморожені та охолоджені продукти	«Hortex», «Zgoda», «IceBit»;
Фармацевтична продукція	«Aventis», «Novo Nordisk», «GlaxoSmithKline», «Gedeon Richter», «Sanofi-Synthelabo», «KRKA»;

Косметична та парфумерна продукція	«Unilever», «Procter&Gamble», «Johnson&Johnson», «Schwarzkopf&Henkel», «Biersdorf AG», «Londa GmbH», «Avon Cosmetics Ltd.».
------------------------------------	---

Діяльність компанії «Nestlé S.A.» в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва «Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.» Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів «Nestlé S.A.»: «Nescafé», «Nesquik», «Maggi», «Nuts» та «Friskies».

У 1998 році «Nestlé S.A.» купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного бренду України (табл. 2.11). З цього моменту бізнес «Nestlé S.A.» в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

Таблиця 2.11

Компанії «Nestlé S.A.» в Україні [77]

Назва компанії	Місто	Володіння акціями, %	Валюта	Капітал
«Львівська кондитерська фірма «Світоч»	Львів	97	UAH	88 111 060
«Nestlé Україна»	Київ	100	USD	150 000
«Техноком»	Харків	100	UAH	119 658 066
«Волиньхолдинг»	Торчин	100	UAH	100000

На своєму нинішньому етапі розвитку «Nestlé S.A.» в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок «Nescafé», «Nesquik», «Coffee-mate», «Nuts», «KitKat», «Lion», «Purina», «Gerber», «Bistrot», «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу «Nestlé S.A.» в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ «Nescafé», «Coffee-mate»), кондитерські вироби (ТМ «Nestlé» та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ «Nestlé Professional», який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом» [35]. Сьогодні в компанії «Nestlé S.A.» в Україні працює близько 4500 чоловік. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним з найбільших платників податків, конкуруючи з найбільшими компаніями, представленими на ринку України (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні конкуренти компанії «Nestlé S.A.» в Україні [77]

Товарна категорія	Конкуренти	Частка ринку, що належить компанії «Nestlé S.A.», %
Кава та напої	«Mondelez », «Milagro», «Moccona», «Tchibo», «ICD»;	40
Кондитерські вироби	«Roshen», ПАТ «АВК», ПАТ «Мондеіз Україна», ПАТ «ВО «Київ-Конті»;	25
Кулінарія (холодні соуси, приправи, супи)	«Galina Blanca», «Knorr», ТОВ «Чумак»;	23
Дитяче та спеціальне харчування	«Hipp», «Nutritek», «ОЗДХ», «ХЗДХ»;	20
Готові сніданки	«Heinz», «Nutricia»;	25
Корма для домашніх тварин	«Mars», «Colgate-Palmolive», «Heinz»	25

Матриця Бостонської консалтингової групи (табл. 2.13), яка являє собою важливий інструмент для проведення асортиментного аналізу, оцінки ринкових перспектив товарів, вироблення ефективної збутової політики, формування оптимального товарного портфеля корпорації «Nestlé S.A.».

Таблиця 2.13

Матриця Бостонської консалтингової групи товарів
корпорації «Nestlé S.A.»

«Зірки»	«Важкі діти»
<ul style="list-style-type: none"> • дитяче харчування «Lactogen», «Alete»; • заморожені продукти «Hot Pockets»; • кава «Loumidis»; • корма для тварин «Cat Chow», «Go Cat» • кулінарні продукти «Ortega»; • мінеральна вода «Ozarka», «Poland Spring», «Ice Mountain», «Deer Park»; • молочні продукти «Nestle Omega Plus», «Baeren Marke», «Munch Bunch», «Gloria»; • морозиво «Samy», «Savory»; • напої «Juicy Juice»; • охолоджені продукти «Lean Cuisine»; • спеціальне харчування «Modulen»; • спортивне харчування «Musashi»; • шоколад та кондитерські вироби «Rowntrees», «Smarties», «Butterfingers», «Lion»; 	<ul style="list-style-type: none"> • громадське харчування «Davigel»; • дитяче харчування «Neslac», «Nestum», «Guigor»; • кава «Ricoffy», «Nespresso», «Bonka»; • корма для тварин «Fancy Feast», «Alpo»; • косметика та парфюмерія «Laboratories Innova»; • кулінарні продукти «Buitoni», «Herta»; • мінеральна вода «Pure Life», «Nestle Aquarel», «Buxton», «Harzer Grauhof»; • молочні продукти «Chamito», «La Laitiere», «Chambinho»; • напої «Milo», «Libby's»; • спеціальне харчування «Nutren»; • спортивне харчування «Pomer Bar», «Pria»; • шоколад та кондитерські вироби «Galak», «Polo», «Wonka»;
«Дойні корови»	«Собаки»
<ul style="list-style-type: none"> • громадське харчування «Chef»; • дитяче харчування «Nestle», «Nan», «Bona»; • заморожені продукти «Stouffer's»; • кава «Nescafe»; • корма для тварин «Friskies», «Felix», «Tidy Cats», «Darling»; • косметика та парфюмерія «L'Oreal»; • кулінарні продукти «Maggi»; • мінеральна вода «Vera»; • молочні продукти «Nestle», «Koffe-Mate»; • морозиво «Nestle», «Frisco»; • напої «Nestea», «Nesquick»; • фармацевтична продукція «Alcon», «Galderma»; • шоколад та кондитерські вироби «Nestle», «Cailler», «Kit Kat», «Aero», «Tempo»; 	<ul style="list-style-type: none"> • громадське харчування «Minor's»; • дитяче харчування «Good Start»; • кава «Taster's Choice»; • корма для тварин «One», «Beneful» • кулінарні продукти «Winiaty»; • мінеральна вода «Acqua Panna», «San Bernardo»; • молочні продукти «Yoco», «Svelty», «Molico»; • морозиво «Peters», «Hägen Dasz»; • напої «Calisoga», «Nestomalt»; • охолоджені продукти «La Cocinera»; • спеціальне харчування «Peptamen»; • шоколад та кондитерські вироби «After Eight».

--	--

Таким чином, компанії «Nestlé S.A.» слід змінити політику щодо таких продуктів як громадське харчування «Minor's», дитяче харчування «Good Start», кава «Taster's Choice», корма для тварин «One», «Beneful», кулінарні продукти «Winiaty», мінеральна вода «Acqua Panna», «San Bernardo», молочні продукти «Yoco», «Svelty», «Molico», морозиво «Peters», «Hägen Dasz», напої «Calisoga», «Nestomalt», охоложені продукти «La Cocinera», спеціальне харчування «Peptamen», шоколад та кондитерські вироби «After Eight» оскільки, це продукти, які знаходяться в невідповідному становищі по витратах і не мають можливостей зростання. Збереження таких товарів приведе до значних фінансових витрат при невеликих шансах на поліпшення положення. Більш вигідним буде інвестування в розвиток таких продуктів, як громадське харчування «Davigel», дитяче харчування «Neslac», «Nestum», «Guigor», кава «Ricoffy», «Nespresso», «Bonka», корма для тварин «Fancy Feast», «Alpo», косметика та парфюмерія «Laboratories Innova», кулінарні продукти «Buitoni», «Herta», мінеральна вода «Pure Life», «Nestle Aquarel», «Buxton», «Harzer Grauhof», молочні продукти «Chamito», «La Laitiere», «Chambinho», напої «Milo», «Libby's», спеціальне харчування «Nutren», спортивне харчування «Pomer Bar», «Pria», шоколад та кондитерські вироби «Galak», «Polo», «Wonka», тому що ці товари можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагає значних засобів для підтримки зростання. Стосовно цієї групи продуктів керівництву компанії необхідно вирішити: збільшити частку ринку цих товарів або припинити їх фінансування.

Дана матриця представляє результати аналізу продукції корпорації «Nestlé S.A.» і дає можливість зробити рішення, які товари необхідно випускати і надалі, а також виявити товари, виробництво яких слід скоротити.

Для того щоб зробити комплексну оцінку конкурентоспроможності, треба перш за все провести аналіз фінансово-економічних показників

компанії «Nestlé S.A.» на основі фінансової звітності (Додаток Д). Основні показники компанії представлені нижче (табл. 2.14).

Проаналізувавши отримані результати (табл. 2.14) можна зробити наступний висновок, що із зменшенням обсягів виробництва зменшився і чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році на 9373 млн. швейц. франків (10,08%). Собівартість реалізованої продукції у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась на 1722 млн. швейц. франків, або на 3,76%.

Таблиця 2.14

Основні економічні показники компанії «Nestlé S.A.» за 2019-2020 рр. [77]

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-) показника 2020 року порівняно з 2019 роком	
			абсолютне, млн.швейц.франки	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.швец.франки;	93015	83642	-9373	-10,08
Собівартість реалізованої продукції, млн.швец.франки;	45849	44127	-1722	-3,76
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн.швец.франк;	38067	12050	-26017	-68,35
Чистий прибуток (збиток), млн.швец.франк	35384	9804	-25580	-72,29
Адміністративні витрати;	21122	17395	-3727	-17,65
Витрати на збут;	8078	7602	-476	-5,89
Інші операційні витрати;	13608	9763	-3845	-28,26
Фінансові витрати;	-25808	-2358	-28166	-90,86
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,03	0,68	-0,35	-33,98
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,29	0,95	-0,34	-26,36
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, %	43,93	48,92	4,99	11,36
Коефіцієнт використання позикових засобів, %	78,35	95,78	17,43	-22,25
Коефіцієнт оборотності запасів	11,74	9,04	-2,7	-23

Коефіцієнт оборотності поточних активів	2,39	2,51	0,12	5,02
Коефіцієнт окупності довгострокових активів	1,75	1,77	0,02	1,14
Коефіцієнт окупності всіх активів	0,83	0,73	-0,10	-12,05
Коефіцієнт норми прибутку	0,38	0,12	-0,26	-68,42
Коефіцієнт прибутковості активів	31,69	8,59	-23,1	-72,89
Коефіцієнт норми прибутковості акціонерного капіталу	56,53	16,82	-39,71	-70,25

Отже, у ході проведення аналізу фінансово-економічних показників компанії було виявлено, що в 2020 році показники значно знизилися в порівнянні з 2019 роком. Так чистий дохід від реалізації продукції «Nestlé S.A.» знизився на 9373 млн. швейц. франків, а показник собівартості реалізованої продукції знизився на 3,76% в порівнянні з 2019 роком.

Головним конкурентом компанії «Nestlé S.A.» є корпорація «Mondelez International». Розрахуємо показники конкурентоспроможності для компаній «Nestlé S.A.» та «Mondelez International» (табл.2.15).

Значення показників конкурентоспроможності продукції (K_T) підприємств «Nestlé S.A.» та «Mondelez International» дорівнюють 1.0, що є найбільшим значенням показника, оскільки обидві корпорації є світовими лідерами в харчовій промисловості, займаючи, відповідно, перше та друге місця в світовому рейтингу найбільших корпорацій в харчовій промисловості (додаток Е).

Таким чином, компанії мають значення показника конкурентоспроможності різного рівня, але ці показники не досягають оцінки у 5 балів, тож не відповідають базовому критерію (>5). Проте слід відзначити, що існують значні резерви для збільшення значення показника конкурентоспроможності для корпорації «Nestlé S.A.». Це, в першу чергу, підвищення показників фінансового стану, особливо показника абсолютної ліквідності, а також варто звернути увагу на стимулювання збуту і рекламу.

Метою стратегії конкурентної боротьби для будь-якого підприємства є знайти таку позицію у певній галузі, яка б забезпечувала компанії найкращий захист від конкурентів та давала можливість впливати на них з максимальною корисністю для себе. Для ідентифікації та аналізу сприятливих можливостей та загроз, з якими може зустрітися компанія, використовується модель п'яти сил М. Портера.

Таблиця 2.15

Показники конкурентоспроможності корпорацій
«Nestlé S.A.» та «Mondelez International» 2020 рік

Найменування показника	Значення показника для оцінки конкурентоспроможності	Методика розрахунку	Значення показника	
			«Nestlé S.A.»	«Mondelez International»
1. Показник ефективності виробничої діяльності (Ев)				
Рентабельність продукції, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва продукції	(Operating Profit * 100) / Cost of Sales	14,91	18,83
2. Показники фінансового стану (Фс)				
2.1. Коефіцієнт автономії (>0.5)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх позичок	Total Common Shareholder's Equity/ Total Liabilities and Share	0,5	0,38
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (>1)	Характеризує спроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	Shareholder's Equity/ Total Liabilities	1,02	0,6
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (>0.2)	Характеризує якісний склад активів для покриття поточних зобов'язань	Total Current Assets / Total Current Liabilities	0,95	0,88
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, кількість оборотів	Характеризує ефективність використання оборотних засобів	Net Revenue / Total Current Assets	2,51	3,36
3. Ефективність збуту продукції (Ез)				

3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку	(Net Income/Revenue)*100	14,91	12,25
3.2. Коефіцієнт ефективності реклами і методів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і методів стимулювання збуту	(Cost of Sales + Selling, General and Administrative Expenses)/(Operating Profit 2011 - Operating Profit 2010)	31,28	26,98
4. Конкурентоспроможність продукції (товарів) (Кт)				
4.1. Якість продукції	Характеризує спроможність продукції задовольняти потреби у відповідності з його призначенням		1	1
4.2. Ціна продукції			1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	Характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства		3,81	3,68

Джерело: складено нами на основі додатків Д,Е

Модель п'яти сил М. Портера включає в себе такі складові:

- нові конкуренти;
- існуючі конкуренти;
- поява товарів-замінників;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців [49].

Проаналізуємо конкурентне середовище корпорації «Nestlé S.A.» за допомогою моделі п'яти сил М. Портера.

Нові конкуренти. Значні бар'єри проникнення на ринок (значні витрати на досягнення ефективного масштабу виробництва, протидія фірм галузі, обмеження доступу до каналів розповсюдження та джерел сировини) обумовлюють низьку вірогідність появи нових конкурентів на ринку.

Існуючі конкуренти. В цілому ринок дуже привабливий, з постійно зростаючим попитом та потенційними можливостями. Не дивлячись на те, що різні фірми на ринку пропонують товар різної якості та різні сервісні послуги, витрати «переключення» клієнта невисокі. Попит на ринку не насичений, тому конкуренти схильні до проведення агресивних стратегій. Поява крупного лідера найближчим часом не очікується. Значні бар'єри виходу з ринку

зміцнюють конкуренцію на ринку. Одночасно виявляється високий рівень конкуренції на суміжних ринках.

Поява товарів-замінників. Вплив товарів-замінників обумовлений можливістю «переключення» споживачів на більш дешеві торгові марки, які в той же час значно поступаються якістю.

Ринкова влада постачальників. Стандартизованість каналів постачання, відсутність «монопостачальника» та важливість компанії «Nestlé S.A.» як клієнта свідчить про незначний вплив постачальників.

Ринкова влада покупців. Наявність значної кількості важливих клієнтів та висока значимість товару для покупців обмежують можливості загрози зі сторони покупців.

Таким чином, можна стверджувати, що даний ринок характеризується як привабливий, зі зростаючим попитом. Рівень конкуренції на ринку високий. Поява великого лідера є мало ймовірною. До факторів, що зміцнюють конкуренцію, відносяться відносно високі бар'єри виходу з ринку, сильна конкуренція у суміжних галузях, значний вплив товарів-замінників. Прогноз зміни факторів конкуренції показує, що найближчим часом ситуація не зміниться.

Стратегії компанії «Nestlé S.A.» формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках компанія обирає одну або низку стратегічних можливостей, зокрема:

1. Підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами. При виборі такої стратегії компанія «Nestlé S.A.» координує діяльність у різних країнах з метою мінімізації своїх витрат.

2. Стратегія підтримання найнижчої ціни на продукт порівняно з конкурентами в кожній країні, де оперує компанія.

3. Стратегія глобальної диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах.

4. Стратегія глобального фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах. Реалізація цієї стратегії пов'язана з підтриманням низьких витрат чи диференціації на цільовому сегменті (ніші) ринку.

5. Підтримка виробництва в одній країні та експорт товарів на інші національні ринки через власну збутову мережу або інші канали збуту.

6. Надання ліцензій на технологію чи на виробництво та реалізацію продукції компанії, за яких її доходи на певному ринку формуються за рахунок роялті від використання технології або торгової марки компанії [77].

Корпорація «Nestlé S.A.» обирає стратегію глобальної диференціації, оскільки її продукція характеризується рисами, що відрізняють її від товарів конкурентів у різних країнах. Однак, даний напрям діяльності є несумісним з підтримання найнижчої ціни на продукт, що іноді призводить до втрати споживачів, особливо у країнах, що розвиваються.

Оскільки компанія «Nestlé S.A.» здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значною мірою відмінні, вона обирає багатонаціональну стратегію. Багатонаціональна стратегія базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: при її використанні компанія вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії «Nestlé S.A.» можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Отже, керівництво компанії «Nestlé S.A.» спрямовує стратегію не тільки на зміцнення і модернізацію виробничої інфраструктури фабрик і впровадження нових технологій у виробництво. Компанія також прагне бути високоефективним виробником з низькими виробничими витратами. Крім того, «Nestlé S.A.» вкладає великі кошти в навчання і підвищення кваліфікації працівників, передаючи їм міжнародний досвід компанії і науково-технічні знання.

2.3. Конку rentні стратегії корпорації «Danone S.A.» у глобальному ринковому середовищі

Французька корпорація «Danone S.A.» (надалі «Danone») за обсягами продаж є лідером у чотирьох напрямках: свіжі молочні продукти (1 місце у світі); питна вода у пляшках (2 місце у світі); дитяче харчування (2 місце у світі); медичне харчування (1 місце в Європі) [74]. У Північній Америці корпорація за обсягами продаж займає 1 місце у галузі молочної продукції, у Західній Європі – 1 місце у галузі молочної продукції, дитячих продуктів, медичного харчування і 2 місце серед виробників мінеральної води. На ринках Африки і Близького Сходу корпорація посідає 1 місце у реалізації продукції молочної галузі і 2 місце у продажах продукції для дітей, азійсько-тихоокеанського регіону – 1 місце серед виробників води і 2 місце – дитячої їжі за тим же критерієм. «Danone» за версією журналу «Forbes» у 2020 р. займала 422 місце серед 500 найбільших корпорацій за розміром доходів [100].

На різних ринках світу молочна продукція «Danone» представлена торговими марками «Danone», «Actimel», «Activia», «Danonino», «Vitalinea», «Danacol», «Danette», «Densia», «Fantasia», «Taillefine». Адаптовуючи свою продукцію до місцевих умов приймаючих країн, корпорація змінює її назву. Так, для Японії компанія змінила назву бренда «Activia» на «Activia Bio», для Саудівської Аравії – «Activia Laban», «Activia Kefir». На ринку мінеральної води продукція корпорації представлена міжнародними торговими марками

«Evian», «Volvic» та адаптованими торговими марками «Badoit» (Франція), «Aqua» (Індонезія), «Bonafont» (Мексика, Бразилія), «Font Vella» (Іспанія), «Villavicencio» (Аргентина), «Salus» (Уругвай), «Robust» (Китай), «Hayat» (Туреччина), «Zywiec Zdroj» (Польща), «Damavand» (Іран).

Продукти дитячого харчування представлені такими брендами, як «Milupa», «Bebiko», «Blédina» (Франція), «Cow & Gate» (США і Велика Британія), «Dumex» (Азійсько-Тихоокеанський регіон). Найвідоміші торгові марки продуктів медичного призначення компанії є такі: «Nutricia», «Nutricia Nutrini», «Nutrison», «Fortimel», «FortiCare», «Fortisip» (Велика Британія), «Neocate», «Infatrini», «Respifor». Бренд «Danone», який використовується в першу чергу для свіжої молочної продукції, складає 60 % усіх продаж фірми [74]. Таким чином, продукція медичного призначення «Danone» є в меншій мірі адаптованою до місцевих ринків, тобто є більш стандартизованою.

Основні фінансово-економічні показники корпорації «Danone» за 2019 – 2020 рр. відображені в табл. 2.16. [91].

Загалом по всіх основних показниках корпорації у 2020 р. відбулося зростання порівняно з 2019 р. (додаток Є) [91]. За даними звітності «Danone» дохід або обсяги продажів корпорації зросли на 6,9 %. Але, при цьому, слід зазначити, що при обчисленні показників компанія використовує метод «like-for-like». Це метод оцінки, з допомогою якого намагаються виключити вплив розширення бізнесу (злиття, поглинання), зміни обмінних курсів валют або ж інших процесів, які штучно завищують показники фірми. Тож, насправді показник зростання доходу був би у два рази більшим (13,5%). Відповідно, операційний прибуток зріс на 7,1 %, а не на 12,4 %.

Таблиця

2.16

Основні показники діяльності корпорації «Danone» за 2019–2020 рр. [91]

Назва показника	2019 р.	2020 р.
Дохід (млрд євро)	14,982	17,010
Операційний прибуток (млрд євро)	2,294	2,578

Чистий прибуток (млрд євро)	1,412	1,669
Загальні активи (млрд євро)	24,307	28,098
Загальні зобов'язання (млрд євро)	13,752	16,159
Загальний акціонерний капітал (млрд євро)	10,555	11,940
Загальна кількість акцій (шт.)	646,990,850	647,921,840
Ціна однієї акції (євро)	42,83	47,02
Прибуток на 1 акцію (євро)	2,5	2,7
Дивіденд на 1 акцію (євро)	1,2	1,3
Ринкова капіталізація (млрд. євро)	27,710	30,465
Працівники (чол.)	80,976	100,995

Чистий прибуток корпорації зріс на 18,2 %, прибуток на 1 акцію – на 8,4 %, дивіденди на 1 акцію зросли на 8,3 %. Чисельність працівників зросла всього на 4,27 % за методом «like-for-like», хоча в реальності ця цифра є набагато вищою – 24,7 %.

У 2020 р. обсяги продажів компанії зросли загалом на 6,9% за усіма чотирма напрямками і в усіх частинах світу, що демонструє потужність корпорації. При цьому обсяги продажів молочного бізнесу компанії зросли на 6,5 %, води – на 5,3 %, дитячої продукції – на 8,9 %, продукції медичного призначення – на 9 %. Молочні продукти забезпечили компанії 9,732 млрд євро обсягів продаж, вода – 2,868 млрд євро, дитяче харчування – 3,355 млрд євро і продукти медичного призначення – 1,055 млрд євро (рис. 2.6) [76]. Обсяги продажів корпорації за регіонами світу розподілялись у 2020 р. таким чином : 56 % – Європа, 14 % – Азія, 30 % – інші країни (рис. 2.7) [76].

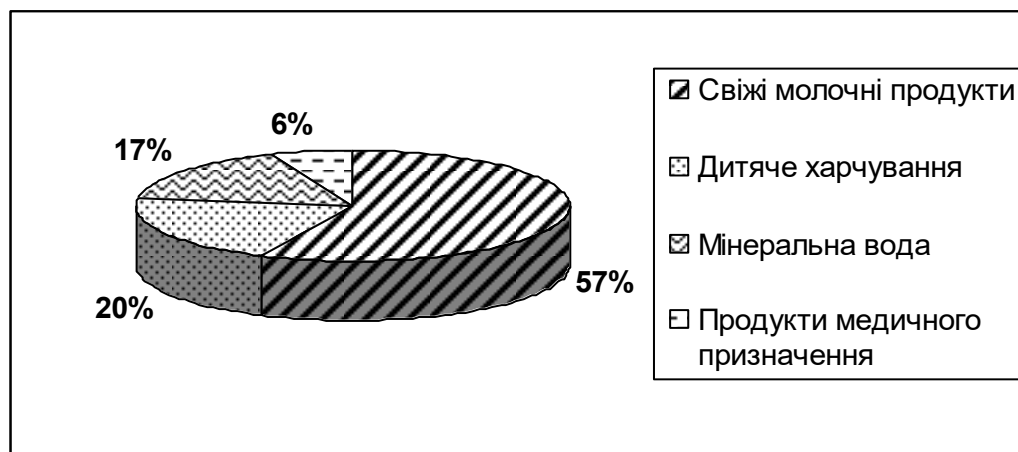


Рис. 2.6. Продажі продуктивих ліній «Danone» за 2020 р. [74]

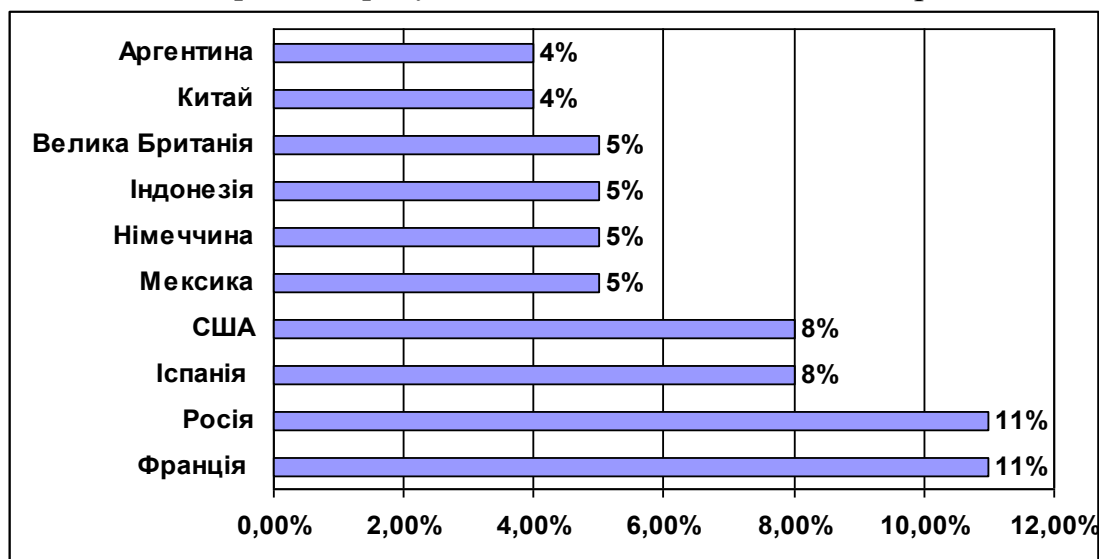


Рис. 2.7. Продажі «Danone» за окремими країнами світу за 2020 р. [76]

49% бізнесу «Danone» знаходиться на ринках, що розвиваються. На ці ринки припадає 2/3 персоналу «Danone» (рис. 2.8) [76]. Наприкінці 2020 р. кількість працівників компанії зросла до 100 тис. 995 чол. порівняно з 2019 р., коли чисельність складала 80 тис. 976 чол. Корпорація працює у 80 країнах світу. У Європі компанія має 80 заводів, включаючи заводи «Юнимилк» і 46 тис. 72 працівника, в азійсько-тихоокеанському регіоні – 49 заводів і 24 тис. 638 працівників. В інших країнах світу компанії належить 55 заводів і 30 тис. 285 працівників. Після того, як «Danone» інтегрувала до себе групу компаній «Юнимилк», вона значно розширила свій бізнес.



Рис. 2.8. Розподіл працівників «Danone» за регіонами світу за 2020 р. [76]

«Danone» володіє значною інноваційною силою. Фірма активно створює новинки і відповідно збільшує інвестиції у розробку інноваційних продуктів. Цьому сприяють власні унікальні технології бізнесу і високий рівень науково-дослідної роботи наукових центрів компанії. У 2020 р. корпорація витратила 209 млн. євро на науково-дослідні розробки. Нові види продукції, які випускає компанія на ринки є позитивним результатом її інноваційної діяльності. Саме продуктова інновація забезпечила «Danone» 50 % росту по лінії молочної продукції за 2020 р. [76].

Компанія «Danone» постійно працює над мінімізацією впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Починаючи з 2017 р., і включно по 2020 р. корпорація скоротила викиди двоокису вуглецю від виробничих процесів на 22%. Реалізується це завдяки соціальному проекту «Carbon Foot Print» щодо зниження електроспоживання, ваги упаковки (використання вспіненої пластмаси), переробки макулатури для часткового добавляння в упаковку. Мета групи «Данон» у всьому світі – знизити емісію парникових газів на 30% протягом 5 років. Також корпорація робить значні капіталовкладення у «Зелені інвестиції», основним критерієм яких є саме позитивний ефект, а не термін окупності затрат [76].

Чистий грошовий потік «Danone» за 2020 р. зріс на 20 % порівняно з 2019р. і склав 10,1 % обсягів продаж, тоді як у попередньому році цей показник становив 9,5 %. Капітальні витрати склали у 2020 р. 4,9 % обсягів продаж, у 2019 р. – 4,7 % (табл. 2.17) [91]. Чистий борг корпорації за 2020 р. становив 7, 074 млрд євро, у 2019 р. – 6,562 млрд євро.

Таблиця

2.17

Дані про грошові потоки «Danone» за 2019–2020 рр. [91]

Назва показника	2019	2020
Грошовий потік від операцій (млрд. євро)	2,092	2,399
Капітальні витрати (млн. євро)	- 699	- 832

Купівля бізнесів та інші інвестиції (млн. євро)	- 147	- 695
Чистий грошовий потік (млрд. євро)	1,427	1,713

Загалом корпорація працює прибутково, обсяги її продаж зростають, чистий грошовий потік збільшується, борги поступово покриваються, але існують також і проблеми: показник оборотного капіталу, тобто поточні активи за вирахуванням поточних зобов'язань має від'ємне значення (1,309 млрд євро), що є негативним явищем для такої ТНК; висока залежність від зовнішніх позик, тобто позиковий капітал перевищує власний. Тож, корпорації слід наростити акціонерний капітал і тим самим зменшити залежність від зовнішніх позикових джерел і можливість банкрутства.

У 2020 р. серед чотирьох напрямів «Данон» сегмент води зазнав найбільшого зростання, продажі цього товару зросли на ринках Західної Європи, Індонезії, Мексики, Китаю, Аргентини. Продажі дитячої їжі зросли в усіх регіонах, особливо в країнах Азії і Африки. Зростання напрямку продукції медичного призначення було забезпечено збільшенням попиту на неї у Китаї, Бразилії, Британії, Туреччині. Це стосується, зокрема, продуктів для покращення здоров'я дітей (табл. 2.18) [76].

Продажі молочної продукції корпорації продовжують зростати на ринках Латинської Америки, Африки, Близького Сходу, Північної Америки з огляду на зростання попиту та недостатнє насичення цих ринків молочними продуктами. Водночас на європейських ринках зростання продаж молочних продуктів незначне, враховуючи їх насиченість. Країни, що розвиваються, вперше забезпечили більше половини консолідованих продаж компанії. Ці ринки «Данон» розглядає як рушійну силу свого зростання. Компанія у майбутньому має наміри збільшити інвестиції у країни зі значним потенціалом росту, які вона називає «MICRUB» (Мексика, Індонезія, Китай, США і Бразилія).

Продажі «Danone» за 2019 – 2020 рр. (млрд. євро) [76]

Бізнес-лінія :	2019	2020	Зміна (Like for like), %
Свіжі молочні продукти	9,732	11,235	+ 4,6
Вода	2,868	3,229	+ 15,7
Дитяче харчування	3,355	3,673	+ 10,7
Продукція медичного призначення	1,055	1,181	+ 9,4
За регіоном :			
Європа	9,449	10,809	+ 2,4
Азія	2,386	2,862	+ 20,1
Решта світу	5,175	5,647	+ 13,3

Тож, пріоритетами «Danone» залишаються здоров'я людей, збереження екологічної чистоти, розширення бізнесу, особливо в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою, інвестування у бренди, інноваційний розвиток, ефективне управління витратами задля збереження конкурентних переваг, адаптація продукції до соціоекономічних умов кожної країни.

Кожна компанія, розробляючи конкурентну стратегію, має обов'язково врахувати свій потенціал [82, 83]. Характеризуючи внутрішні сильні сторони «Danone» слід зазначити:

1) компанія чітко визначилася з напрямом ведення бізнесу і, розпродавши всі другорядні виробництва, зокрема, печива, сконцентрувалася на виробництві продукції, що сприяє зміцненню здоров'я споживачів;

2) «Danone» має власну унікальну технологію, яка розробляється за допомогою фахівців високого рівня у сфері здорового харчування, а впроваджується ця технологія на сучасних виробничих потужностях компанії;

3) гнучкість і надійність управління забезпечується через врахування національно-культурних стандартів і традицій при формуванні оргструктури всіх підрозділів компанії, а також широке використання політики підвищення кваліфікації кадрів;

5) надійна мережа збуту забезпечується за рахунок гнучкої політики продажів і роботи з усіма типами клієнтів: від дрібних торгових точок до великих торгових центрів;

6) високий рівень науково-дослідної роботи підкріплюється наявністю власних наукових центрів, а також співпрацею зі сторонніми організаціями, що займаються розробками у сфері здорового харчування;

7) ефективна маркетингова діяльність, яка полягає у вивченні ринку, потреб і смаків споживачів, активному проведенню рекламної кампанії, особливо по телебаченню, постійному спілкуванні безпосередньо зі споживачами, пропонуванні їм зразків нової продукції, створенні фокус-груп, наданні інтерв'ю журналістам посадовими особами компанії, написанні статей у пресі, стимулюванні збуту нововведеної на ринок продукції за рахунок помітного зниження цін.

Зовнішні можливості обумовлюються такими факторами:

- 1) розширення асортименту і впровадження інновацій у сфері продукції здорового харчування;
- 2) можливість доступу до місцевих ресурсних баз приймаючих країн;
- 3) випередження компанією багатьох конкурентів за основними фінансовими показниками [76].

Внутрішні слабкі сторони полягають у наступному:

- 1) на діяльність компанії негативний вплив має світова економічна криза;
- 2) висока залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Для компанії можуть мати місце зовнішні загрози:

- 1) насиченість ринків розвинених країн молочною продукцією і відповідно послаблення темпів їх зростання;
- 2) посилення конкуренції у галузях, в яких працює корпорація;
- 3) несприятлива політика іноземних урядів, зокрема торговельна, податкова, інвестиційна, валютна може завадити розвитку бізнесу.

Взагалі досягнення «Danone» – результат збалансованої стратегії, заснованої на міжнародній експансії, збільшенні інвестицій в розробку інноваційних продуктів і зміцнення брендів, орієнтованих на людей, які слідкують за своїм здоров'ям. «Danone» використовує родинний бренд із зазначенням компанії-виробника, тобто компанія демонструє свій логотип на зразках продукції. Для корпорації характерним є «бренд-парасолька», тобто робиться акцент на просуванні корпоративного бренду і закріпленні його у свідомості споживача як гаранта якості.

Основним конкурентом «Danone» у сфері молочних продуктів, дитячого харчування і мінеральної води як у світі, так і в Україні, є швейцарська компанія «Nestle», яка займає перше місце в світі за обсягом продаж дитячого харчування і тому випереджає «Данон» за цим напрямом. Але, «Danone» не поступається компанії «Nestle» у напрямках молочної продукції і мінеральної води. У сфері молочної продукції конкуренцію «Danone» на світовому рівні складає німецька компанія «Ehrmann» – виробник йогуртів і десертів в Німеччині, голландська компанія «Campina GmbH & Co. KG» – виробник молочної продукції та інгредієнтів для харчової промисловості. Одним із найбільших світових конкурентів «Danone» є міжнародний французький молочний концерн «Lactalis», який присутній у 128 країнах світу і вважається третім за розміром в світі виробником молочної продукції і лідером з виробництва сиру в Європі. За словами генерального директора «Данон-Україна» Д. Маркетті, у США конкурентом корпорації є «General Mills», Німеччині – «Muller», Іспанії – «Privatelabel», Франції – «Yoplaiti Privatelabel». На його думку, у майбутньому на ринку України конкуренція посилиться, особливо між великими виробниками, такими як «Данон», «Лакталіс», «Вимм-Билль-Данн» [76].

Корпорація «Danone», обрала стратегію розширення свого бізнесу, здійснюючи злиття і поглинання або ж відкриваючи підрозділи у різних країнах. Корпорація створила ряд спільних підприємств з партнерами у Китаї, Індії, В'єтнамі, Саудівській Аравії. У березні 1996 р. «Danone» підписала угоду із

компанією «Strauss Group», крупним харчовим виробником в Ізраїлі на викуп 20 % акцій, яка виявилася успішною [76].

«Danone» часто конфліктує зі своїм китайським партнером «Hangzhou Wahaha», з яким в 1996 р. заснувала спільне підприємство з виробництва мінеральної води «Wahaha». Сьогодні це найпопулярніша у Китаї марка бутильованої води, а спільне підприємство, в якому «Danone» належить 51% акцій, займає у структурі обороту французької компанії близько 5%. Одного разу, джерелом конфлікту стало те, що «Hangzhou Wahaha» паралельно налагодила випуск води. Для цього вона заснувала нові підприємства в обхід основного акціонера, хоча це було заборонено угодою. «Danone» вимагає від партнера зупинити випуск і поширення незаконно виробленої води. Але поки що китайська компанія не збирається здаватися і в свою чергу звинуватила «Данон» у тому, що та намагається отримати контроль над її дочірніми підприємствами, які не входять у спільне підприємство.

Для корпорації «Danone» характерною є стратегія лідерства, для якої притаманні постійне нарощування обсягів виробництва й продажів, збільшення капіталізації підприємства, постійні значні вкладення в маркетинг і нарощування дистриб'юції. Це стратегія фірми, яка займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Лідерство на світовому ринку, у тому числі українському, корпорація утримує, діючи в трьох напрямках:

1) стратегія розширення місткості ринку. Вона може бути реалізована через збільшення обсягів споживання товару, що є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або споживачів;

2) стратегія захисту позиції. Вона має на меті захистити свою частку ринку. При цьому використовуються різні форми інноваційних стратегій та технологічного лідерства;

3) стратегія диференціації продукту є стратегією наступу і реалізовується через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту.

Деякі експерти стверджують, що окрім стратегії лідерства «Danone» використовує стратегію челенджера, яка реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента, зокрема, атаку через зниження цін [76].

Усі маркетингові стратегії, які використовуються компанією «Danone» в Україні, є адаптованими до умов країни. Д. Маркетті підкреслює, що деякі технології в Україні не спрацьовують. Наприклад, багато українців переконані, що чим коротший термін зберігання, тим продукт якісніший. І це створює проблему для компанії, термін зберігання продукції якої триваліший. До того ж в Україні користується попитом продукція в поліетиленовій упаковці, тоді як «Danone» надає перевагу пластиковій тарі [76].

При розробці товарної стратегії на ринку України «Danone» врахувала той факт, що значну частку українського молочного ринку займають така традиційна для українців продукція, як кефір і ряжанка. Тому, щоб зайняти кращу позицію на ринку, компанія почала розвивати серію кисломолочної продукції під брендом «Активіа», який за кілька років став одним із головних брендів у портфелі українського підрозділу «Danone». Щоб привернути увагу українців до продукту «Активіа», компанія залучила до його рекламування відомих артистів.

З метою підтримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі «Danone» пропонує продукти зі значним ступенем диференціації, враховуючи такі критерії, як здоров'я, смак, дизайн і розмір упаковки, текстові надписи, символічні зображення, корисні властивості. Фірма диференціює свій товар в різних країнах для створення постійного іміджу у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегія диференціації продукції підвищує конкурентоспроможність корпорації «Danone». Диференціація продукту є одним із самих ефективних засобів захисту від конкурентів у формі нецінової конкуренції. Дана стратегія приносить вигоду «Danone», тому що вона дозволяє підвищити ціни, відкриває доступ до нових споживачів, формує лояльність до бренду, захищає від конкурентів. Окрім цього, компанія постійно змінює продукцію, удосконалює

її, перезапускає бренди. Конкурентна інноваційна стратегія «Danone» полягає у створенні нового виду товару для конкретного ринку [74].

Стратегія «Данон» полягає також в тому, щоб якомога більше складових продукту виробляти в приймаючій країні. Зокрема, в Україні «Danone» намагається організувати приватних виробників у кооперативи з тим, щоб поліпшити якість і збільшити постачання молока. Дефіцит сировини в Україні – проблема не окремої компанії, а ринку загалом. Якщо сировина не кращої якості, «Danone» відмовляється її купувати. Також корпорація прагне створити кооперативи для вирощування на території ягід, зокрема, полуниці, що буде використовуватися в якості наповнювача для молочної продукції. Тож компанія зацікавлена у наявності місцевих постачальників якісної сировини, що вплине на виробництво компанією «Danone» якісної продукції.

Одним із стратегічних напрямків діяльності «Danone» у світі є соціальна відповідальність. В Україні, як і у всьому світі, місія компанії полягає не лише у виробництві здорових продуктів, але і в просуванні здорового способу життя та турботі про здоров'я споживачів. В усіх країнах «Danone» бореться за здоров'я людей та чистоту навколишнього середовища, ініціює благодійні проекти для підтримки дітей, інвалідів, чорнобильців, впроваджує нові проекти по збереженню природних ресурсів та підтримує і розвиває сільське господарство. Одним з головних соціальних проектів «Danone» в Україні є допомога дітям з пороком серця [76].

Отже, корпорація «Danone» реалізує набір чітких стратегій:

- корпоративна стратегія горизонтальної інтеграції, яка полягає у поглинанні конкурентів, які працюють у тій самій галузі або злитті з ними;
- багатонаціональна маркетингова стратегія, залежно від орієнтації фірми на витрати/попит, що передбачає адаптацію до потреб місцевого ринку;
- за класифікацією М.Портера залежно від конкурентної переваги фірми на ринку – стратегія диференціації, коли продукт задовольняє специфічні потреби певної групи покупців [82, с. 181];

– за класифікацією Ф. Котлера залежно від розміру ринкової частки – стратегія ринкового лідера, коли фірма утримує домінуючу ринкову частку [51, с. 164];

– серед стратегій конкурентоспроможності – патієнтна (нішева), бо компанія є вузькоспеціалізованою, зосередившись в основному на виробництві високоякісних молочних продуктів з лікувальними властивостями;

– за способом виходу на ринок – стратегія виробництва за кордоном;

– серед інноваційних стратегій – традиційна, спрямована на підвищення якості продукції за рахунок використання нових технологій;

– серед брендovих стратегій – парасолькова, направлена на просування товару і закріплення його у свідомості споживача як гаранта якості (рис. 2.9) [76].

На основі проведеного дослідження можемо запропонувати такі шляхи зміцнення конкурентоздатності «Danone» на ринку України :

– концентруватися не лише на виробництві йогуртів, як здорової їжі, а розширити виробництво і продаж таких молочних продуктів як кефір, біокефір, твердий та плавлений сир, сметана, ряжанка, глазуровані сирки і т.д.;

– збільшити обсяги виробництва і продажу якісної продукції дитячого харчування;

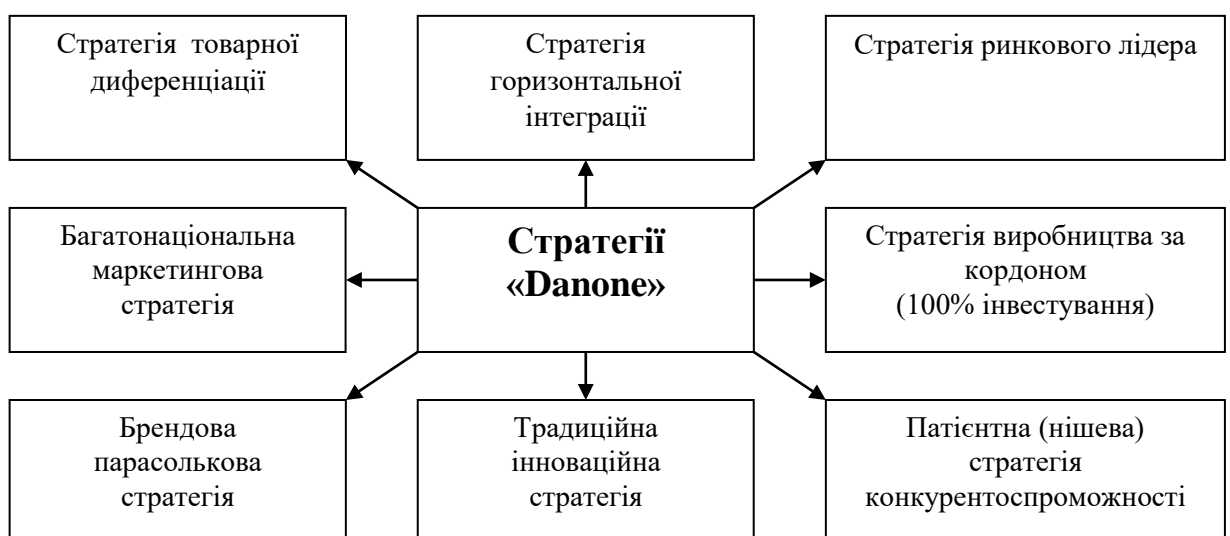


Рис. 2.9. Стратегії корпорації «Danone» у конкурентному середовищі [76]

– провести товарну диверсифікацію за рахунок виробництва соків і фруктових пюре, оскільки компанія пропагує здоровий спосіб життя і випускає продукцію, яка великою мірою призначена для дітей і людей, які уважно слідкують за здоров'ям;

– з метою залучення до споживання продукції компанії чоловічої частини населення, у тому числі студентів та офісних працівників, які переважно обідають на робочому місці, розпочати випуск більших від нинішніх за об'ємом упаковок йогуртів «Активія-обід», а саме від 300 до 500 г.;

– розширити систему інформування студентів в Україні, зокрема майбутніх економістів, менеджерів та технологів харчових виробництв щодо умов бізнес-гри «Довіра-траст», яку організувала компанія «Данон». За умовами цієї гри, ті особи, які запропонують найкращий бізнес-проект для віртуальної філії «Danone», запрошуються до Франції для отримання винагороди і пропозицій залишитися працювати у компанії; тим самим корпорація має реальну можливість поліпшити свій імідж як роботодавця;

– ширше використовувати різні засоби стимулювання збуту товарів, зокрема зниження цін, проведення акцій, розіграшів призів та особистих продаж шляхом запровадження виставок-дегустацій та виставок-презентацій;

– проводити роз'яснювальну роботу серед населення щодо корисності вживання продукції компанії «Danone».

Отже, корпорація «Danone» є однією з найбільш успішних у світі компаній-виробників здорових продуктів харчування. Компанія має ряд конкурентних переваг: висока якість продукції, її широкий асортимент, привабливість зовнішнього вигляду; активна реклама в засобах масової інформації, пропаганда здорового способу життя; постійні маркетингові дослідження ринку. «Danone» дотримується корпоративної стратегії горизонтальної інтеграції, багатонаціональної маркетингової стратегії, брендової

парасолькової стратегії, традиційної інноваційної стратегії, стратегії ринкового лідера, стратегії товарної диференціації, патієнтної стратегії конкурентоспроможності, стратегії 100% інвестування.

Висновки до розділу 2

Конкурентна стратегія «Sanofi-Aventis Group» орієнтована на глобальну присутність на ринку, лідерстві в області виготовлення вакцин, всеосяжному захопленні ринків, що розвиваються. Також необхідно зазначити, що ведучим гравцем у фармацевтичній промисловості компанія стала завдяки адаптації структури витрат та міцного фінансового становища. Тактика корпорації направлена на зростання інновацій в сфері R&D, дослідження можливостей виходу на нові ринки та адаптування структури своєї діяльності до сучасних потреб споживачів, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Саме тому за даними досліджень у США на найбільшому світовому ринку фармацевтики корпорація займає 3,4% частки ринку, у Франції – 11,5%, в Німеччині – 5,6%, в Японії – 3% та на ринках, що розвиваються – 5,7%.

Проаналізувавши основні напрямки стратегічного управління компанії на міжнародному та регіональному ринку необхідно відзначити те, що корпорація попри економічну кризу нарощує свій потенціал, отримує постійно зростаючі прибутки та займає лідируючі позиції. Компанія не рівняється на своїх конкурентів, вона виробляє власну стратегію, яка тісно переплітається з соціальною відповідальністю.

Керівництво компанії «Nestlé S.A.» спрямовує стратегію не тільки на зміцнення і модернізацію виробничої інфраструктури фабрик і впровадження нових технологій у виробництво. Компанія також прагне бути високоефективним виробником з низькими виробничими витратами. Крім того, «Nestlé S.A.» вкладає великі кошти в навчання і підвищення кваліфікації працівників, передаючи їм міжнародний досвід компанії і науково-технічні знання.

Корпорація «Danone» є однією з найбільш успішних у світі компаній-виробників здорових продуктів харчування. Компанія має ряд конкурентних переваг: висока якість продукції, її широкий асортимент, привабливість зовнішнього вигляду; активна реклама в засобах масової інформації, пропаганда здорового способу життя; постійні маркетингові дослідження ринку. «Danone» дотримується корпоративної стратегії горизонтальної інтеграції, багатонаціональної маркетингової стратегії, брендової парасолькової стратегії, традиційної інноваційної стратегії, стратегії ринкового лідера, стратегії товарної диференціації, патієнтної стратегії конкурентоспроможності, стратегії 100% інвестування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ

3.1. Основні напрями вдосконалення діяльності компанії «Sanofi» в умовах конкурентної боротьби

В умовах жорсткої конкуренції на ринку фармацевтичної галузі з початку 2019 року підприємство «Sanofi» обрало новий курс на майбутнє та нову стратегію, яка базується на трьох позиціях:

- збільшення інновацій в галузі досліджень та розробок;
- можливості зовнішнього росту для укріплення диверсифікованої бізнес-моделі;
- адаптація компанії до майбутніх викликів [30].

Дана стратегія покликана гарантувати життєздатність компанії, прибутковий ріст та вдосконалення профілю ризику. Новий підхід до збільшення інновацій в галузі R&D проявляється в портфельній пріоритетності, співпраці з іншими компаніями, медичними закладами та лабораторіями та організації самої діяльності в галузі досліджень та розробок (табл. 3.1). Внутрішні підрозділи розробок та досліджень переорганізувались для максимальної гнучкості та новаторства, перенаправляючи деякі із існуючих ресурсів на зовнішню співпрацю. Удосконалений процес прийняття рішень в галузі R&D відкрив нові комерційні можливості які поступово будуть інтегровані в платформи розвитку. Також корпорація заохочує ініціативи по розвитку бізнесу в рамках операцій з ціллю укріплення регіонального підходу. Розвиток бізнесу в «Sanofi» прекрасно інтегровано в загальну стратегію, а створення альянсів та злиття з компаніями створює та укріплює платформу для довгострокового росту.

Таблиця 3.1

Підходи до збільшення інновацій в галузі досліджень та розробок [30]

Назва підходу	Прийняті заходи для збільшення інновацій в галузі R&D
Портфельна пріоритетність	4 продукти схвалені; 15 нових проектів у клінічному розвитку та 30 проектів на завершувальній стадії; 60% портфеля спрямовано на вакцини ;
Партнерство	18 партнерських взаємовідносин в R&D на ліцензійній основі та 2 R&D поглинання; 55% портфеля припадає на зовнішні R&D;
Організація	введення нової організаційної структури R&D.

«Sanofi» вибрала п'ять основних стратегічно важливих платформ для гарантії життєздатного росту та перетворення компанії в диверсифікованого глобального лідера в галузі охорони здоров'я. Ці платформи включають людські вакцини, безрецептурні препарати, лікування діабету, інноваційна продукція, та захоплення ринків, що розвиваються. Дана стратегія ґрунтується на використанні істотних внутрішніх ресурсів, проте також привертає увагу до зовнішнього зростання. Таким чином у 2020 р. компанія створила новий відділ розвитку стратегій та бізнесу, який повинен знаходити та виявляти стратегічно-релевантні зовнішні можливості росту, безпосередньо працюючи з R&D, дочірніми підприємствами та географічними регіонами. Протягом 2019 р. компанія витратила 6,6 млрд. євро на придбання нових фірм з метою забезпечення росту власної платформи, розширення моделі R&D для здійснення нової співпраці. Це в свою чергу призвело до збільшення активів корпорації з підсумковими 33 новими угодами про поглинання, злиття та заключення договорів на основі співпраці, в свою чергу включаючи 20 угод в сфері R&D.

Кожна платформа розширила свою базову частку активів підприємства. Для збільшення обсягів виробництва людської вакцини, «Sanofi Pasteur MSD» поглинула «Shantha Biotechnics Ltd», для збільшення частки присутності на ринках Індії та розвиваючихся країн в цілому. На ринку безрецептурних препаратів компанія заключила договори з безліччю компаній. Придбавши «Chattem Inc.» в США, «Sanofi» компанія отримала власну платформу на найбільшому світовому ринку. Договір про створення спільного підприємства з «Minsheng Pharmaceutical Co. Ltd» відкрило доступ до величезного китайського ринку. Більш того придбання «Oenoviol» у Франції відкрило корпорації доступ до нового сегменту харчових добавок. Також слід відмітити поглинання закритої французької біофарматичної R&D компанії «Fovea Pharmaceuticals S.A.», яка спеціалізується на хворобах очей [30].

В країнах, що розвиваються поглинання «Laboratorios Kendrick», найбільшого виробника генериків в Мексиці, та «Medley», генерикового лідера в Бразилії, посилює присутність корпорації і в цих двох ключових країнах. В онкології поглинання «BiPar Sciences», договір про партнерство та отримання ліцензійних прав з «Exelixis Inc.», дослідження та співпраця з «Merrimack» та «Micromet», цілком сприятимуть різнобічному диверсифікованому розвитку терапевтичних підходів, які стануть доступними пацієнтам. У сфері діабету, договір про партнерство та отримання ліцензійних прав з «Wellstat» надасть можливість компанії дослідити цю хворобу у новому підході [79].

У 2018 р. компанія продовжувала політику цілеспрямованих придбань. Зокрема у Франції компанія підписала договір про партнерство в дослідженнях з «Aviesan» (Національний альянс з наук про життя та здоров'я), який включає в собі Національний центр наукових досліджень (CNRS), інститут Пастера (Institut Pasteur) та ряд основних французьки інститутів та організацій (CEA, INRA, INRIA, IRD та ін.), Раду президентів університетів та Раду CEO обласних та університетських лікарень. Ціллю партнерства являється збільшення наукових знань в таких галузях як старіння, інфекційні захворювання, регенеративна медицина.

Компанія придбала американську біотехнологічну компанію «Genzyme», і змогла за рахунок продаж цього підрозділу збільшити прибутки, які до цього дещо знизилися, в зв'язку з конкуренцією з боку дженериків, зниженням цін на медикаменти в Європі та США і коливаннями курсів валют. Поглинання «Genzyme» також посилює позиції компанії в області біологічних препаратів та лікування рідкісних захворювань. Портфель препаратів таким чином збагатилася на 11 нових молекулярних субстанцій, в тому числі три очікується в короткостроковій перспективі: «Alemtuzumab» розсіяного склерозу, «Mipomersen» для сімейної гіперхолестеринемії і «Eliglustat» для хвороби Гоше [79].

Однією із перших практичних розробок у сфері стратегічного управління є матриця «зростання/частка ринку», розроблена Бостонською консалтинговою групою. Для визначення стратегії компанії за допомогою даної матриці необхідно проаналізувати такі параметри, як темп зростання галузі та відносна частка ринку (табл. 3.2.) [84].

На основі аналізу факторів впливу на прибутковість компанії розподіл на сектори продукції дає змогу виявити сильні та слабкі місця кожного підрозділу ТНК та виробити стратегію, здатну скоректувати витрати на них у відповідності до очікуваного доходу.

Найбільші прибутки генерують препарати для лікування діабету та рецептурні препарати. Тому підрозділу «зірки» необхідне фінансування для подальшого розвитку. Необхідно зазначити що такі бренди для лікування діабету як Lantus, Apidra, Amaryl та Insuman принесли компанії прибутків на 3,774 млрд. євро, при цьому обсяги продаж їх збільшилися на 19,4%. Серед рецептурних препаратів гігантами продаж є Lovenox – 3,043 млрд. євро (+8,8%), Plavix – 2,623 млрд. євро (+6,2%), та Aprovel – єськ. євро (+4,7%) [63].

«Дійні корови», які включають в себе виробництво вакцин та ветеринарних препаратів, генерують значні прибутки, які можна вилучати та спрямовувати на підтримку інших підрозділів чи на фінансування НДДКР. Збут вакцин в загальному обсязі продаж становив 3,483 млрд. євро (+19,2%) і збут ветеринарних препаратів – 2,554 млрд. євро (+0,4%).

«Знакам питання» необхідні значні короткотермінові капіталовкладення, щоб оцінити їх здатність перетворитися на «зірок» чи «собак». В загальному об'ємі онкологічні препарати, такі як Eloxatin та Taxotere принесли компанії прибутків на 3,134 млрд. євро (-10,86%), пояснюючи падіння продаж зниженням на 34,7% обсягів збуту препарату Eloxatin у єською з генериковою конкуренцією на ринку США. В свою чергу на ринку єською тиних препаратів спостерігалось 26,8% збільшення обсягів продаж (1,430 млрд. євро) у єською з тактичним кроком компанії процесів

злиття з американською «Chattem», австралійською «Symbion» та еською «Zentiva». Для перетворення даної складової підрозділу «знаків питання» в «зірки» компанія «Sanofi» заключила договір з Китаєм про створення спільного підприємства з «Minsheng Pharmaceutical Group». Якщо еською договори будуть вдалимися компанія стане п'ятим найбільшим гравцем по виробництву та продажам еською тиних препаратів в світі [84].

Таблиця 3.2

Матриця «зростання / частка ринку» Бостонської консалтингової групи компанії «Sanofi»

Темп зростання галузі	Частка ринку	
	Висока	Низька
Високий	«Зірки» препарати для лікування діабету; рецептурні препарати;	«Знаки питання» онкологія; без рецептурні препарати;
Низький	«Дійні корови» вакцини; препарати для тварин;	«Собаки» генерики.

Джерело: розроблено на основі [28].

Підрозділ «собаки» включає генерики, принципово новий вид діяльності для компанії. «Sanofi» проаналізувавши світові тенденції в фармацевтиці вирішила еською ти власний підрозділ по виготовленню генериків. Зокрема слід зазначити, що в 2015 р. компанія завдяки злиттю з компанією «Zentiva», бразильською «Medley» (12,88% – частка ринку в країні) та мексиканською «Kendrick» (15,0% – частка ринку в країні) вийшла по продажам на рівень 1,012 млрд. євро показуючи зростання на 198,0%. Таким чином можна стверджувати, що завдяки стратегії диференціації компанія легко зможе переорієнтувати даний підрозділ в надприбутковий.

В 2009 р. «Sanofi» змінила свій статус в Україні – з представництва на компанію. Такий крок був зроблений для забезпечення 3 основних цілей:

забезпечення наявності продукції компанії в Україні, що є ключовим чинником для досягнення успіху; підвищення доступності препаратів для дистриб'юторів і аптек та стабілізації цін. Це вплинуло на доставку продукції дистриб'юторам за гнучкішими схемами, тобто з'явилася можливість оптимізації запасів і скоротилися терміни постачання продукції в аптеки. Крім того, ця зміна допомогла мінімізувати вплив кризи, оскільки ціни були зафіксовані в гривні. Це також дозволило контролювати ціноутворення на етапі дистрибуції [36]. Також слід зазначити, що в межах конкуренції компанія провела ряд дій зі зниження роздрібних цін на основні препарати в середньому на 12%. До цього компанію підштовхнуло зниження ринку в доларовому вираженні на 15-20%. Наприклад, ціни на «Амарил», продукт для лікування діабету 2-го типу – понизились на 40%.

Лідерами продажів в Україні є безрецептурні препарати спазмолітик «Но-шпа» і ліки для лікування хвороби печінки «Ессенціале». Що стосується рецептурних препаратів то продуктами, що найбільш продаються, є «Плавікс» і «Клексан». Це інноваційні лікарські засоби, які перешкоджають тромбозу [30].

Також завершився процес об'єднання бізнесів французької «Sanofi» і чеською генерикової «Zentiva» в Україні. Злиття було частиною корпоративної стратегії по диверсифікації і зміцненню присутності на ринках, що розвиваються. Сукупний портфель продуктів «Sanofi» і «Zentiva» займає лідируючі позиції на ринках багатьох країн Центральної і Східної Європи, включаючи Україну, де вони зайняли 4,5-4,7% ринку [4]. Також слід зазначити, що компанія «Sanofi» являється першим світовим виробником, який налагодив виробництво в Україні. Новостворена компанія «Санофі Зентіва» почала виробництво на потужностях заводу «Фармака» і планує запустити виробництво на потужностях «Артеріум» [84].

У компанії немає загальної транснаціональної стратегії або стратегії, яка б застосовувалася в усіх європейських країнах, або навіть в країнах певного регіону, оскільки кожна країна унікальна і вимагає відповідного підходу.

Стратегія для будь-якої фармацевтичної компанії – це, передусім, її портфель продукції. Від його правильного складання багато в чому залежить успішність в тій або іншій країні. Наприклад, в Україні сьогодні все ще гостро постає питання належного контролю рівня артеріального тиску у пацієнтів з артеріальною гіпертензією, а у Франції такі пацієнти отримують сучасне адекватне лікування, що знижує ризик смертності і різних ускладнень. Ще приклад – в Україні епідемія туберкульозу і лікування цього захворювання має важливе соціальне значення, тоді як у Франції випадки захворювання туберкульозом украй рідкісні. Очевидно, що портфель представленої продукції в цих країнах повинен істотно відрізнятися відповідно до різних потреб. Стратегії комунікацій із споживачами і фахівцями також істотно різняться в різних країнах, що диктують різні рішення питань просування препаратів і маркетингової активності.

Так, в Україні «Sanofi» готова підтримувати державу в упровадженні реформ охорони здоров'я, або сприяти розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності. Компанія вже впроваджує програми, які дозволяють тяжкохворим дітям діставати доступ до інноваційного лікування, і планує їх подальше розширення. Компанія має намір адаптувати власну операційну модель, оскільки до зміни стратегічного курсу основна увага «Sanofi» приверталась до традиційних ринків, з урахуванням можливостей компанія переорієнтовується на перспективні ринки, що розвиваються. Прогнозуючи майбутні зміни в об'ємах та аналіз можливостей росту дозволить суттєво адаптувати промисловий потенціал, а спрощення організаційних структур та виробничих процесів призведе до скорочення власних та адміністративних витрат [30].

На сьогодні «Sanofi» – одна з провідних фармацевтичних корпорацій світу, яка працює в ім'я здоров'я. Портфель унікальних препаратів, орієнтований на інноваційні передові технології і в той же час він включає препарати, ефективність яких доведена багаторічним клінічним досвідом і

масштабними дослідженнями; накопичений медичний і науковий досвід; соціальна відповідальність - ключові чинники успіху і лідерства компанії.

Таким чином, в умовах конкурентної боротьби компанії необхідно зміцнювати власну стратегію шляхом впровадження інноваційних продуктів, збільшення портфеля медикаментів, процесів злиття та поглинання. У зв'язку з фінансовою кризою фармацевтичні компанії почали удосконалювати власні стратегії для того, щоб не втратити завойовані частини ринку. Саме тому стратегія компанії «Sanofi» носить яскраво виражений характер зовнішнього росту для укріплення диверсифікованої бізнес-моделі.

Основна стратегія «Sanofi» орієнтована на глобальну присутність на ринку, лідерстві в області виготовлення вакцин, всеосяжному захопленні ринків, що розвиваються. Також необхідно зазначити, що ведучим гравцем у фармацевтичній промисловості компанія стала завдяки адаптації структури витрат та міцного фінансового становища. Тактика корпорації направлена на зростання інновацій в сфері R&D, дослідження можливостей виходу на нові ринки та адаптування структури своєї діяльності до сучасних потреб споживачів, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Саме тому за даними досліджень у США на найбільшому світовому ринку фармацевтики корпорація займає 3,4% частки ринку, у Франції – 11,5%, в Німеччині – 5,6%, в Японії – 3% та на ринках, що розвиваються – 5,7%.

Якщо виокремлювати український ринок, то необхідно зазначити, що розвиток бізнесу показує стрімку позитивну динаміку, корпорація змінила форму власності з метою забезпечення швидшого доступу до дистриб'юторської мережі, регулювання аптечних роздрібних цін та безперечного соціального діалогу з пацієнтами.

В умовах погіршення платоспроможності населення попит українських споживачів перерозподілився з споживання дорогої продукції у бік споживання більш дешевої продукції, яка в свою чергу являється переважно вітчизняного виробництва. Якщо порівняти обсяги споживання товарів «аптечної корзини» в 2020 р. з таким у 2018 р., то вони збільшилися практично

в 1,5 рази в національній валюті (табл. 3.3) [84] і дорівнюють за кількістю реалізованих упаковок і обсягом при перерахунку в дол. США.

32% від загальної суми реалізації припадає на десять компаній-лідерів ринку. Хоча провідні позиції на ринку займають імпортери, вітчизняні компанії «Фармак», «Дарниця» та «Артеріум» також займають лідируючі позиції, маючи відносну долю в загальному продажі 11% (табл. 3.4) [84].

Таблиця 3.3

Обсяги продаж товарів аптечного кошику в грошовому та натуральному вираженні в 2018-2020 рр. [84]

Рік	Млн. грн.	Відносна вага категорії, %	Темп приросту, %	Млн. одиниць	Відносна вага категорії, %	Темп приросту, %
Лікарські засоби						
2018	13121,8	81,4	–	1186,5	60,8	–
2019	16726,7	82,3	27,5	1089,7	61,5	–8,2
2020	19690,3	83,8	17,7	1186,5	63,2	8,9
Вироби медичного призначення						
2018	1503,5	9,3	–	670,6	34,3	–
2019	1917,0	9,4	27,5	593,9	33,5	–11,4
2020	1973,2	8,4	2,9	598,2	31,9	0,7
Косметика						
2018	966,4	6,0	–	62,2	3,2	–
2019	1080,4	5,3	11,8	55,8	3,1	–10,2
2020	1153,6	4,9	6,8	56,0	3,0	0,3
Біоактивні добавки						
2018	534,3	3,3	–	33,4	1,7	–
2019	607,7	3,0	13,7	33,5	1,9	0,2
2020	677,9	2,9	11,6	36,3	1,9	8,4
Всього						
2018	16126,0	–	–	1952,7	–	–
2019	20331,8	–	26,1	1772,8	–	–9,2
2020	23495,0	–	15,6	1877,0	–	5,9

Згідно з рейтингом компаній на ринку роздрібної реалізації та госпітального споживання лікарських препаратів за результатами 2020 року корпорація «Sanofi» утримує 4,43% частки ринку, забезпечивши прибуток в

розмірі 820,302 млн. грн. В товарному вираженні приріст компанії становив 8,00% і був пов'язаний з виведенням на ринок 10 нових препаратів. В 2020 році в структурі продаж 50% припадало на без рецептурні препарати, 40% – на інноваційні препарати та 10% на генерики.

Таблиця 3.4

Рейтинг компаній на ринку роздрібної реалізації та госпітального споживання лікарських препаратів за результатами 2020 року [84]

№	Компанія	Обсяги продаж, тис. грн	Частка ринку, %	Приріст, %
1	Фармак (Україна, Київ)	1 080 290	4,65%	35,16
2	Berlin-Chemie/Menarini Group (Німеччина)	1 012 084	4,50%	3,23
3	Sanofi (Франція)	820 302	4,43%	8,99
4	Артеріум (Україна, Київ)	808 527	3,48%	20,88
5	Nucomed (Норвегія)	754 092	3,25%	23,32
6	Дарниця (Україна, Київ)	747 664	3,22%	13,50
7	Teva (Ізраїль)	570 774	2,46%	6,75
8	Sandoz (Швейцарія)	519 919	2,24%	0,38
9	KRKA (Словенія)	510 688	2,20%	5,88
10	Servier (Франція)	508 217	2,19%	15,77

Оскільки компанія «Sanofi» являється іноземним виробником на її діяльність впливають такі фактори:

- локальні виробники, які на сьогоднішній день займають високу частку ринку та являються професіоналами;
- державна політика, яка обмежує імпорт та підтримує національних виробників;
- деструктивне адміністративне втручання в систему регулювання ринку;
- зниження доходів населення;
- ініціатива повної заборони реклами, як інструмент боротьби з її «недобросовісністю».

На українському ринку для корпорації «Sanofi» виділяють фактори забезпечення росту, зазначені в табл. 3.5 [57]. Таким чином можна зазначити, що завдяки зростанню вітчизняного ринку компанія «Sanofi» має широкі перспективи розвитку. Проте варто зазначити, що при високому рівні конкуренції на ринку фармацевтики компанія повинна проводити ряд цілеспрямованих рішень, щодо оптимізації господарського портфеля та підвищення рівня стратегічного управління, задля підвищення частки ринку та завоювання абсолютних лідерських позицій на українському ринку.

Таблиця 3.5

Фактори забезпечення росту на ринку України

Традиційні фактори забезпечення росту	Нові фактори забезпечення росту
<ul style="list-style-type: none"> – великий бюджет на просування та рекламу; – стратегічно правильне управління портфелем; – ранні лончі (введення на ринок) нових препаратів; – кваліфікований персонал в службі просування; – сучасні маркетингові прийоми 	<ul style="list-style-type: none"> – локалізація торгівлі (створення юридичної особи на ринку); – локалізація виробництва (певні стадії/ продукти або виробництво в цілому); – удосконалення операційної ефективності; – платоспроможний попит; – вихід із-під патентного захисту брендів; – біотехнології; – відповідь на виклики зарубіжних виробників (індустрі-альні асоціації)

Джерело: розроблено на основі [84].

Лідерами продажів в Україні є безрецептурні препарати спазмолітик «Но-Шпа» і ліки для лікування хвороби печінки «Ессенціале» (табл. 3.6) [16].

Що стосується рецептурних препаратів то продуктами, що найбільш продаються, є «Плавікс» і «Клексан».

Таблиця 3.6

Фармацевтичні бренди на ринку України [16]

Місце в рейтингу	Назва препарату	Виробник	Доля ринку, %
1	Актовегін	Nycomed	1,18
2	Ессенціале	Sanofi	0,75
3	Мілдронат	Grindeks	0,68
4	Амізон	Фармак	0,66
5	Мезим	Berlin-Chemie	0,64
6	Натрію хлорид	різні	0,56
7	Но-Шпа	Sanofi	0,55
8	Колдрекс	GlaxoSmithKline	0,53
9	Лазолван	BoehringerIngelheim	0,53
10	Предуктал	Servier	0,52

Таким чином, компанія адаптувала власну операційну модель, шляхом диверсифікації портфеля медикаментів, впровадження гнучких схем співпраці з дистриб'юторськими мережами, стабілізацією цін та закріпленням їх у місцевій валюті – гривні, запуском виробництва продукції на українських потужностях. Прогнозуючи майбутні зміни в об'ємах та аналіз можливостей росту дозволить суттєво адаптувати промисловий потенціал, а спрощення організаційних структур та виробничих процесів призведе до скорочення власних та адміністративних витрат.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.»

В умовах глобалізації компанія «Nestlé S.A.» стикається з безліччю проблем, які перешкоджають розвитку і підвищенню її конкурентоспроможності.

У практиці сучасного менеджменту використовується SWOT-аналіз, який передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища корпорації «Nestlé S.A.» приведений нижче (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз корпорації «Nestlé S.A.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none">• висококваліфікований персонал;• всесвітня відомість багатьох брендів;• значний досвід діяльності;• лідируючі позиції у багатьох галузях;• налагоджена система збуту;• сучасна система комунікації;• широкий асортимент продукції;• якість продукції	<ul style="list-style-type: none">• виробництво товарів, що швидко псуються;• додаткові транспортні витрати;• значні витрати на адаптацію продукції до місцевих умов• наявність віддалених запасів сировини;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none">• вихід на нові ринки та сегменти;• задоволення нових вимог покупців;• застосування нових технологій виробництва• розширення асортименту продукції;• співпраця з іншими компаніями;	<ul style="list-style-type: none">• вплив на діяльність компанії економічної кризи;• коливання валютних курсів;• можливості появи нових конкурентів

Джерело: складено на основі [77]

SWOT-аналіз – акумулює зовнішні та внутрішні фактори, що визначають подальший розвиток організації. До сильних сторін діяльності корпорації були віднесені: значний досвід діяльності; широкий асортимент

продукції; всесвітня відомість багатьох брендів; лідируючі позиції у багатьох галузях; висококваліфікований персонал; сучасна система комунікації; налагоджена система збуту; якість продукції. До слабких сторін діяльності – виробництво товарів, що швидко псуються; додаткові транспортні витрати; наявність віддалених запасів сировини; значні витрати на адаптацію продукції до місцевих умов. Також до слабких сторін можна віднести незадовільне фінансово-економічне становище в 2020 році.

Необхідно проаналізувати можливості та загрози для компанії «Nestlé S.A.». До можливостей можна віднести: вихід компанії на нові привабливі ринки або сегменти, незважаючи на те що компанія веде свою діяльність у багатьох країнах та є всесвітньо відомою, це дозволить «Nestlé S.A.» розширити межі своєї діяльності та залучити нових споживачів; досить важливим є задоволення нових вимог споживачів. Також одними з основних можливостей компанії є розширення асортименту продукції та співпраця з іншими компаніями.

До загроз можна віднести: вплив економічної кризи на діяльність компанії, а особливо на її європейські підрозділи, коливання валютних курсів, можливість появи нових конкурентів, що прагнуть відвоювати сегменти «Nestlé S.A.», яка, у 2020 році звітувала про своє незадовільне економічне становище.

Проаналізувавши міжнародне конкурентне середовище компанії «Nestlé S.A.» та визначивши конкурентоспроможність компанії можна виділити її головні проблеми:

- поява нових конкурентів, які намагаються заповнити ринки своїми товарами та витіснити товари компанії «Nestlé S.A.»;
- основні фінансово-економічні показники компанії «Nestlé S.A.» значно погіршилися в 2020 році порівняно з 2019;
- значення коефіцієнта поточної ліквідності в 2020 році було менше за 1, це вказує на те, що короткострокові зобов'язання не повністю покриті оборотними коштами;

– коефіцієнт конкурентоспроможності компанії в 2020 році дорівнював 3,81, що не відповідає базовому критерію (>5);

– всі вище наведені негативні аспекти в діяльності компанії показують що конкурентні стратегії які використовувала «Nestlé S.A.» в 2020 є недостатньо ефективними.

Згідно проведеному SWOT-аналізу, одною з головних можливостей для компанії «Nestlé S.A.» є співпраця з іншими компаніями. Гарним прикладом тому є наступна ситуація. На початку 2019 року компанія «Nestlé S.A.» заявила про наміри придбати у американського фармацевтичного концерну «Pfizer Inc.» за 11,85 млрд доларів бізнес із виробництва дитячого харчування «Pfizer Nutrition». Планується, що придбання почне надавати позитивний ефект як на показники продажів і прибутковості бізнесу, так і на прибуток у розрахунку на акцію по завершенні першого повного року з моменту закриття угоди, яка підлягає схваленню акціонерів і регуляторів. «Nestlé S.A.» оцінює продажі підрозділу в 2019 році в 2,4 млрд доларів. Порядку 85% продажів «Pfizer Nutrition» припадають на ринки, що розвиваються. «Nestlé S.A.» вже є світовим лідером у виробництві молочних сумішей для дітей, на компанію припадає 17% цього світового ринку [77]. Ця операція дасть можливість швейцарській компанії розширити присутність в Китаї, де «Nestlé S.A.» не входить в число лідерів: на китайському ринку частка «Nestlé S.A.» становить 2,3%, «Pfizer» – 7,4%, злиття забезпечить швейцарській компанії третє місце на ринку – після «Mead Johnson» і «Danone». «Pfizer» продає бізнес із виробництва дитячого харчування в рамках програми позбавлення від непрофільних активів. Сукупна річна виручка двох непрофільних підрозділів складає всього 5,5 млрд доларів від 70-мільярдної загальної виручки «Pfizer» [77].

Згідно проведеного аналізу основних економічних показників компанії «Nestlé S.A.» чистий дохід від реалізації продукції у 2020 зменшився на 10% у порівнянні з 2019 роком, головною причиною того стало те, що через фінансову кризу, що викликана пандемією, Європа залишається одним з самих

проблемних ринків: місцеві постачальники сировини піднімають ціни, що спричиняє за собою симетричну відповідь з боку «Nestlé S.A.». При цьому на тлі зростання безробіття європейські споживачі намагаються зменшити свої витрати. Для компанії «Nestlé S.A.» китайський ринок дитячого харчування має особливу цінність, оскільки його об'єм, за прогнозами, повинен подвоїтися з нинішніх 6 млрд. до 12 млрд. доларів до 2025 року. Китайці підвищують витрати на дитяче харчування більш ніж на 20% в рік, щоб прогодувати 16 млн. немовлят щорічно. Нині на китайському ринку лідирують американська компанія «Mead Johnson», що займає долю в 16% і «Danone» з 14% «Pfizer» отримує близько 8% китайських продажів, а «Nestle» – лише 4%.

Оскільки, чистий прибуток швейцарського виробника продуктів харчування «Nestlé S.A.» за підсумками 2020 р. знизився в 3,6 рази – до 9,49 млрд швейцарських франків проти прибутку за 2019 р. в розмірі 34,23 млрд франків, очевидним є те, що керівництво повинно вносити зміни в стратегічне управління компанією. Обсяг продажів «Nestlé S.A.» за підсумками 2020 року склав 83,64 млрд франків (69,27 млрд євро), що на 10,1% нижче, ніж в 2019 р., коли продажі склали 93,02 млрд франків [77]. Для покращення фінансово-економічного стану в майбутньому компанії необхідно розробити шляхи оптимізації конкурентної стратегії.

Недооцінка ролі маркетингових інновацій є головною причиною неефективного використання інноваційних проектів, що реалізуються. Можна зробити висновок, що маркетингові інновації в діяльності компанії є досить важливими, а отже проблема маркетингових інновацій являється актуальною.

Провівши SWOT-аналіз можна зробити висновок, що в умовах глибоких структурних змін міжнародного ринку в 2020 році у компанії «Nestlé S.A.» з'явилися нові проблеми, котрі сформували слабкі сторони компанії. Серед них – значні витрати на адаптацію продукції до місцевих умов; підвищення ціни на сировину на деяких ринках та негативні показники фінансової звітності за 2020 рік. Головними можливостями вирішення проблем є: вихід

на нові ринки та сегменти; задоволення нових вимог покупців; застосування нових технологій виробництва; розширення асортименту продукції та співпраця з іншими компаніями. Що стосується загроз, то головною є те що конкуренти можуть використати неефективну роботу «Nestlé S.A.» в 2020 році, а також погіршення ситуації в підрозділах компанії за рахунок впливу на них економічної кризи. Фінансовий звіт за 2020 рік свідчить про те, що для підвищення ефективності керівництво компанії «Nestlé S.A.» повинно внести значні зміни в конкурентну стратегію компанії.

Удосконаливши конкурентну стратегію, компанія «Nestlé S.A.» зможе знайти і втілити спосіб вигідно і довготривало конкурувати у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує; тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі промисловості, навичками і капіталом, які має компанія, може принести успіх. Тому вибір конкурентної стратегії компанії «Nestlé S.A.» мають визначати два головні моменти. Перший – структура галузі, в якій діє фірма. Оскільки компанія «Nestlé S.A.» діє в багатьох сферах – суть конкуренції в різних галузях сильно розрізняється, і вірогідність довготривалого отримання прибутку в різних галузях неоднакова. Наприклад, середня прибутковість у фармацевтичній промисловості і виробництві косметики не така висока, як у випуску кондитерських виробів. Другий головний елемент – це позиція, яку займає компанія «Nestlé S.A.» в межах галузі. Деякі позиції вигідніші, ніж інші, незалежно від середньої прибутковості галузі.

У вирішенні завдань підвищення конкурентоспроможності продукції компанії «Nestlé S.A.» з кожним роком зростаючого значення повинна набувати проблема вибору і освоєння нових ринків збуту. У зв'язку з цим на підприємстві дуже важливі аналітично-пошукові зусилля в цій області. Нові ринки збуту вирішальним чином можуть змінити конкурентоспроможність товару і рентабельність збутової діяльності. А збільшення об'єму продажів на нових ринках дозволить понизити витрати виробництва на одиницю продукції, передусім за рахунок використання дешевої робочої сили, досить

низьких рівнів податків і митних зборів і ряду інших чинників на нових ринках збуту.

Компанія «Nestlé S.A.» повинна приділяти найбільше уваги саме китайському ринку дитячого харчування, а також розвивати дану галузь на інших ринках. Динаміку ринку проілюстровано нижче (рис. 3.1) [77].

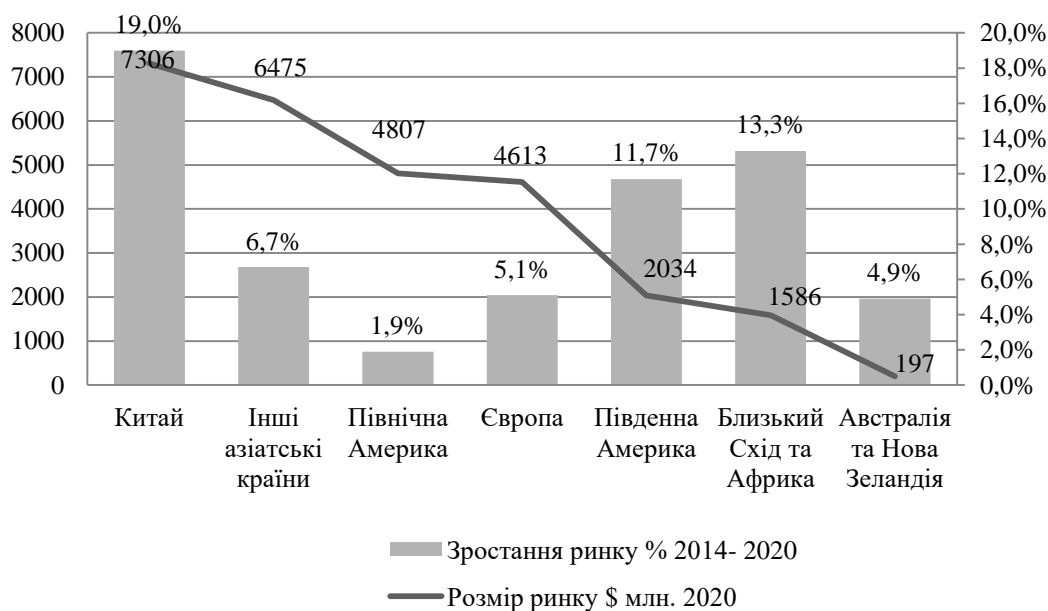


Рис. 3.1 Динаміка росту ринку дитячого харчування [77]. Така висока динаміка розвитку повинна забезпечити компанії «Nestlé S.A.» – не лише серйозні прибутки, але і стабільну довгострокову присутність в регіоні. Особливо якщо взяти до уваги готовність китайської влади співпрацювати з компанією. Незважаючи на менш оптимістичні прогнози відносно південно-східної Азії, загальна тенденція залишається позитивною. До того ж демографічна ситуація в регіоні досить сприятлива, а це означає, що число майбутніх новонароджених споживачів продукції тільки ростиме.

Іншою не менш важливою проблемою в діяльності компанії є те, що основні фінансово-економічні показники компанії «Nestlé S.A.» значно погіршилися в 2020 році порівняно з 2019. Поліпшення ситуації на ринку кави може суттєво вплинути на фінансові результати 2021 року.

Для постійного підвищення ефективності співробітники компанії повинні бути націлені на виконання стратегічного плану розвитку компанії, який як ніколи співвідноситься з новими реаліями. Таким чином, в 2021 році компанія досягне цілей моделі органічного зростання «Nestlé S.A.» в межах 5-6%, а також збільшить норму прибутку і базового доходу з розрахунку на акцію в постійній валюті.

Компанія повинна розширювати свої можливості, інвестуючи в перспективні області для майбутнього зростання. Два нових партнерства з «Yinlu» і «Hsu Fu Chi» зміцнять зв'язок з китайськими споживачами. Успішний старт підрозділів, які займатимуться виробництвом лікувального харчування для профілактики і лікування діабету, ожиріння і хвороби Альцгеймера – «Nestle Health Science» і «Nestle Institute of Health Sciences» продемонструє добрі результати вже в цьому, компанія планує витратити близько 500 млн доларів впродовж 10 років. Ці ініціативи, як і інші інвестиції «Nestlé S.A.», створять потужний фундамент для зростання в майбутньому.

Більше значення компанія «Nestlé S.A.» повинна надавати раціональному плануванню рекламних комунікацій. По-перше, при правильно спланованій рекламній кампанії вдасться не просто охопити цільову аудиторію рекламними повідомленнями про продукт компанії, а побудувати постійні комунікації, що розвиваються, із споживачем і як наслідок – встановити міцні стосунки споживачів з «Nestlé S.A.». По-друге, такий підхід дозволить усвідомлено і доцільно витратити рекламний бюджет компанії, збільшуючи віддачу від реклами при використанні тих же рекламних бюджетів.

Стратегічний план компанії «Nestlé S.A.» має описувати основні засоби, які вона використовує у своєму наступі на ринок: медіа-носії, зовнішня реклама, промо-заходи. Компанія «Nestlé S.A.» не завжди потребує використання усіх підряд можливих засобів реклами. Щоб правильно підібрати знаряддя для майбутньої конкуренції, компанії «Nestlé S.A.» необхідно враховувати наступні параметри:

1. Цільова аудиторія – компанія «Nestlé S.A.» повинна виявляти такі тактико-технічні характеристики цільової аудиторії як стать, вік, рівень доходу, стиль життя, цінності, критерії вибору товару.

2. Характеристика продукту – у різних продуктів різні цикли життя, сезонний пік попиту і механізми ухвалення рішення про купівлю. Якщо споживачам запропонують купити банку кави для того, щоб взяти участь в розіграші призів, вони швидше за все погодяться, тому що банка кави їм, по-перше – все одно згодиться, а по-друге: це незначна витрата для бюджету споживачів.

3. Цілі і завдання – різні способи і засоби компанія «Nestlé S.A.» повинна використовувати залежно від того, хоче вона відвоювати незначний сегмент ринку або спробувати зайняти більшу його частину. Керівництво повинно чітко розуміти, яку задачу воно нині вирішує – чи воно має на меті підняти продажі в період сезонного спаду або сформувані імідж компанії в очах нових споживачів, який працюватиме на компанію незалежно від випадкових або сезонних коливань.

Проведений аналіз основних показників конкурентоспроможності «Nestlé S.A.» показав, що коефіцієнт конкурентоспроможності компанії в 2020 році дорівнював 3,81. Для підвищення цього показника керівництво компанії повинно внести суттєві зміни в конкурентну стратегію компанії. Одним з найважливіших елементів формування конкурентної стратегії «Nestlé S.A.» є внутрішній аналіз компанії, адже першочерговим завданням будь-якої стратегії є з'ясування слабких та сильних сторін, реальних можливостей та загроз. Саме тому допущення різного роду помилок та неточностей під час внутрішнього аналізу можуть мати вкрай негативне, а часом і фатальне значення для компанії.

Слід також зазначити, що під час застосування компанією «Nestlé S.A.» обраних стратегій у сегментах харчової промисловості, існує ймовірність виникнення багатьох небезпек, що не були враховані під час розроблення

конкурентних стратегій, і вимагають жорсткого контролю з боку компанії. З огляду на вищезазначене, конкурентну стратегію компанії «Nestlé S.A.» на ринку харчової продукції було вибрано досить правильно, але конкурентні стратегії по сегментах ринку потребують деяких уточнень і навіть подекуди змін.

Для вдосконалення конкурентної стратегії компанії «Nestlé S.A.» необхідний перехід до більш складних маркетингових комунікаційних систем, а саме створення перманентно-циклічної маркетингової комунікаційної системи, яка передбачає наявність відповідного механізму управління змістовною складовою маркетингових комунікаційних процесів. Управління змістовною складовою системи повинно включати такі етапи:

1) визначення цільового споживача (з урахуванням ознаки пріоритетності; комунікаційні заходи слід розробляти з акцентом на потреби найбільш привабливих груп споживачів);

2) визначення основного стимулу здійснення покупки;

3) аналіз реального продукту, визначення тих характеристик товару, які набувають вирішального значення в порівнянні з аналогічними товарами;

4) визначення позиції товару стосовно конкурентів;

5) визначення ключової переваги, яку компанія пропонуватиме споживачам;

б) створення адекватної комунікації. Потрібно виявити особливості способу мислення споживача, фактори, що впливають на рівень його довіри, та довести причину, через яку він повинен віддати перевагу даному товару.

Слід рідкреслити, щ кондитерський напрям компанії в Україні визнаний найдинамічнішим в порівнянні з діяльністю компаній групи «Nestle S.A.» в Європі. Стратегічною для «Nestle S.A.» в Україні залишається торгова марка «Світоч». Восени на львівській фабриці була встановлена ще одна лінія по виробництву вафель, що дозволить значно збільшити обсяги виробництва.

Отже, стратегія компанії «Nestlé S.A.» у всьому світі полягає в здійсненні довгострокових інвестицій. У рамках цієї стратегії компанія активно вкладає кошти в місцеве виробництво, розробку продуктів, що відповідають смакам і традиціям різних країн, а також використовує місцеву сировину і компоненти. Найбільш ефективна стратегія – постійні нововведення: компанія «Nestlé S.A.» повинна очолити наступальні кроки галузі, розробляти нові продукти, створювати нові маркетингові канали, підвищуючи ефективність виробництва і скорочувати витрати. Навіть у тих випадках, коли лідер ринку «Nestlé S.A.» не вважає наступ на конкурентів доцільним, ні на хвилину не можна забувати про безпеку своїх «флангів». Компанії «Nestlé S.A.» необхідно постійно працювати над зниженням витрат, бо ціна на товар повинна відповідати оцінці марки споживачами.

На українському ринку харчових продуктів компанія займає досить стабільну позицію, демонструючи високі темпи росту у 2020 році, які значно перевищили очікування менеджменту і дозволили компанії вийти на перше місце в Європі серед підприємств «Nestlé S.A.» за показником органічного зростання реалізації продукції. Незважаючи на успіх компанії в Україні необхідно підвищувати поживні цінності продукції, впроваджувати інноваційні рішення, скорочувати терміни доставки продуктів в точки продажів та розширювати пропозиції для покупців з низькими доходами.

До основних можливостей, реалізація яких принесе значний ефект, належать розроблення нових інноваційних комплексних рішень; зростання попиту на товари компанії «Nestlé S.A.» , зацікавленість потенційних партнерів у співробітництві; розширення присутності компанії на ринку харчових товарів України.

Отже, до головних проблем підвищення конкурентоспроможності компанії «Nestlé S.A.» можна віднести такі як: поява нових конкурентів, які намагаються заповнити ринки своїми товарами та витіснити товари компанії

«Nestlé S.A.»; погіршення основних фінансово-економічних показників компанії «Nestlé S.A.» в 2020 році порівняно з 2019; значення коефіцієнта поточної ліквідності в 2020 році було менше за 1, це вказує на те, що короткострокові зобов'язання не повністю покриті оборотними коштами; конкурентні стратегії, які використовувала «Nestlé S.A.» в 2020 є недостатньо ефективними, про що свідчить значення коефіцієнту конкурентоспроможності

Можна надати такі пропозиції щодо вдосконалення конкурентних позицій компанії:

– зменшення витрат на адаптацію продукції в кожній окремій країні через здійснення регіональної стандартизації;

– підтримка власних перспективних брендів та усунення нерентабельних марок.

Запровадження даних заходів має підвищити конкурентоспроможність корпорації «Nestlé S.A.» через зменшення витрат та підвищення якості міжнародних комунікацій.

3.3. Стратегічні напрями розвитку корпорації «Danone S.A.» на світовому та українському ринках

Злиття і поглинання (Mergers & Acquisitions – M&A) – сучасна світова тенденція консолідації активів і концентрації виробничої діяльності, яка розвивається доволі динамічно. Саме злиття і поглинання (ЗіП) компаній сьогодні справедливо вважаються одним із найважливіших інструментів розвитку бізнесу в ринковій економіці.

З погляду корпоративної стратегії ТНК-інвесторів, найчастіше називають два головні мотиви транскордонного ЗіП: швидкість реакції на зміни в конкурентному середовищі, доступ до специфічних фірмових активів [42, с. 127].

Коли часовий фактор освоєння місцевого ринку є життєво важливим, встановлення контролю над існуючою фірмою, що вже давно закріпилася на цьому ринку, є набагато вигіднішим для ТНК, ніж відкриття власного підрозділу в цій країні. Дедалі більша конкуренція та зменшення тривалості циклу життя продукту примушують ТНК дуже швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, при чому робити це швидше, ніж конкуренти. В умовах стрімкої глобалізації економіки транскордонні ЗіП виступають одним із швидких й ефективних шляхів збільшення розміру компаній, географічної та галузевої диференціації їх активів. Крім зазначених мотивів, що спонукають ТНК до ЗіП, існують й інші рушійні сили, що стимулюють цей процес (рис. 3.2) [42].

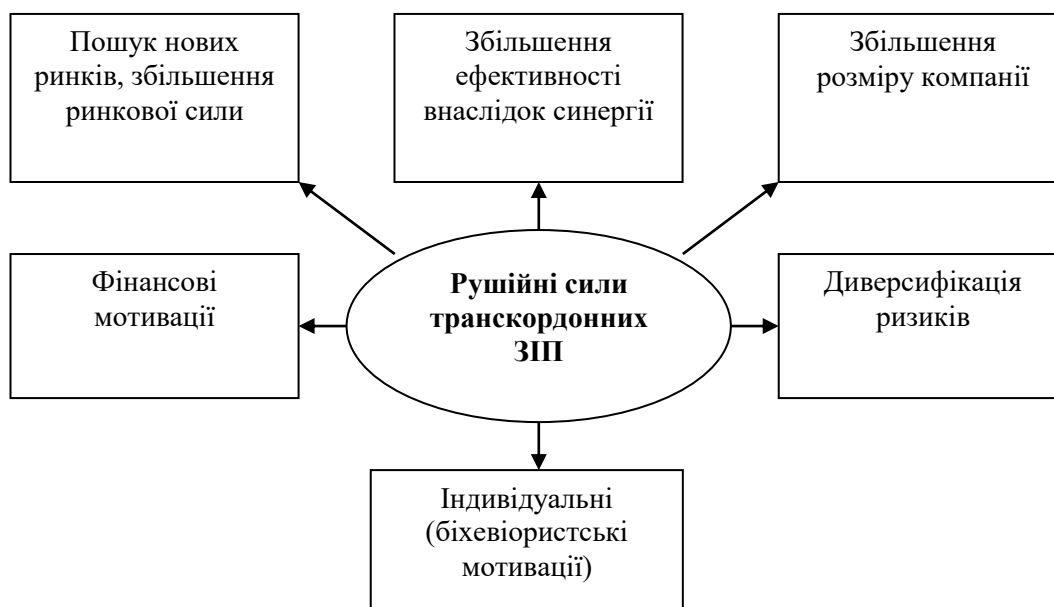


Рис. 3.2. Рушійні сили транскордонних злиттів і поглинань [42]

Найбільша кількість ЗіП припадає на розвинуті країни світу, де основна частка угод характерна для країн ЄС. У Північній Америці найбільше угод ЗіП уклали США. Країни Азії лідирують за процесами ЗіП у регіонах, що розвиваються (табл. 3.8) [99].

Таблиця 3.8

Кількість транскордонних ЗіП за регіоном (країною) за 2015–2020 рр., од.
[99]

Регіон (країна)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усього у світі	5004	5747	7018	6425	4239	5405
Розвинуті країни	3805	4326	5187	4603	2920	3638
У тому числі ЄС	2108	2354	2717	2419	1344	1780
Північна Америка	1200	1380	1717	1491	1013	1228
Країни, що розвиваються	1062	1219	1552	1501	975	1290
У тому числі Африка	72	107	116	106	58	75
Латинська Америка і Карибський басейн	147	250	425	378	221	400
Азія	832	854	999	1011	693	808
Південно-Східна Європа і країни СНД	137	202	279	321	343	477
У тому числі країни СНД	107	163	206	275	326	459

За кількістю угод ЗіП лідирує сфера послуг, при чому бізнес-послуги мають найбільшу питому вагу в ній. Виробнича сфера займає друге місце за кількістю таких угод і в ній найбільшу питому вагу має хімічна промисловість. На третій позиції знаходиться первинний сектор економіки, у якому найбільше угод припадає на гірничовидобувну галузь (табл. 3.9) [99].

Таблиця 3.9

Кількість транскордонних ЗіП за галузями економіки (2015–2020 рр.), од. [99]

Галузь	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Загальна кількість	5004	5747	7018	6425	4239	5405
Первинний сектор	265	413	485	486	433	600
У тому числі гірничовидобувна	227	374	421	427	370	530
Виробничий сектор	1522	1688	1993	1976	1153	1485
У тому числі харчова	158	130	213	220	109	167
Хімічна	321	275	325	316	225	307
Електрика та електроніка	167	257	266	309	203	199
Машинобудівна	160	187	228	265	134	175
Сфера послуг	3217	3646	4539	3962	2653	3320
У тому числі торгівля	441	425	588	590	324	445
Фінанси	484	531	712	563	458	557
Бізнес-послуги	1402	1651	1972	1681	1109	1320

Корпорація «Danone» активно приймає участь у процесах злиття та поглинання. Так, у 1957 р. відбулося злиття «Danone» з компанією «Gervais», що призвело до появи нових популярних видів молочних продуктів.

Корпорація «Danone», використовує стратегію розширення свого бізнесу, здійснюючи злиття і поглинання або ж відкриваючи підрозділи у різних країнах. Корпорація створила ряд спільних підприємств з партнерами у Китаї, Індії, В'єтнамі, Саудівській Аравії. У березні 1996 р. «Danone» підписала угоду із компанією «Strauss Group», крупним харчовим виробником в Ізраїлі на викуп

20 % акцій, яка виявилася успішною.

Проблема злиттів і поглинань є особливо актуальною для українського бізнесу. Пояснюється це кількома причинами:

- по-перше, швидкими ринковими перетвореннями, зростанням бізнесу та активними консолідаційними процесами, які існують в Україні в останні роки;
- по-друге, недосконалістю законодавства в області злиттів та поглинань, що призвело до значної кількості невдач та зловживань у цій сфері;
- по-третє, недостатнім досвідом власників бізнесу та менеджерів у процесах злиттів та поглинань, чим пояснюється велика кількість допущених помилок;
- по-четверте, для вітчизняного ринку злиття і поглинань характерним є закритість інформації про угоди ЗіП [42].

Компанія «Danone» розпочала вихід на ринок України у 1998 р. Спочатку корпорацією була обрана така форма виходу на ринок України, як експорт, коли російська філія «Danone» офіційно імпортувала до України продукти «Activia», «Actimel», «Danissimo», «Растишка». Але, високих результатів досягнуто не було, продукція не цілком задовольняла потреби споживачів, до того ж існував ряд торгових бар'єрів. Пізніше корпорація вирішує закріпитись на вітчизняному ринку, шляхом створення власної філії у Києві. 7 вересня 2006 року, група «Данон» придбала молокозавод «Родич» у Херсоні, який був модернізований і перейменований у «Данон-Дніпро» шляхом 100 % інвестування (табл. 3.10) [76]. Нині на заводі виробляється продукція під торговими марками «Растишка», «Активиа», «Живинка», «Веселий пастушок». Загалом в Україні «Данон» має 8 регіональних представництв.

Мотивом виходу корпорації на український ринок слугувало її прагнення придбати нову виробничу базу, отримати доступ до джерел сировини, дешевших чинників виробництва, вивчити потреби і смаки покупців. Попри значну кількість інвестицій і реальну загрозу виникнення політичних, економічних та фінансових ризиків, компанія одержала контроль за станом вітчизняного ринку, наблизившись до українських споживачів і маючи можливість швидко реагувати на зміни їх потреб, відстежувати тенденцію попиту та пропозиції. Українському підрозділу корпорації вдалося не лише адаптувати продукцію до місцевих умов, але і забезпечити контроль за виробництвом продукції на території України, її реалізацією, а також постачанням сировини.

Таблиця 3.10

Основні форми виходу фірми на зарубіжні ринки [3, с. 20]

Форма виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	Збереження контролю над виробництвом продукту Підтримка виробництва в країні	Вразливість перед зарубіжними протекціоністськими торговими барерами Чутливість щодо коливань валютних курсів.
Контрактні коопераційні угоди : ліцензування франчайзинг	Невисока потреба в інвестиціях	Мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	Мінімальність ризику Потреба в менших затратах, ніж у разі створення власної виробничої філії	Необхідність високодеталізованої роботи Складність управління
Створення за кордоном власної виробничої філії	Забезпечення повного контролю Локалізуванню виробництва	Необхідність значних інвестицій Можлива непопулярність з політичної точки зору

Діючи на ринку України, компанія «Данон» має дотримуватися законодавства України, зокрема Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [33] та Закону України «Про режим іноземного інвестування» [34]. У першому законі зазначено, що суб'єктами ЗЕД є також структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними

особами згідно з законами України (філії, відділення), але мають постійне місцезнаходження на території України. За цим же законом, представництво іноземного суб'єкта господарської діяльності – установа або особа, яка представляє інтереси іноземного суб'єкта господарської діяльності в Україні і має на це належним чином оформлені відповідні повноваження.

Продукція «Данон» в Україні представлена такими брендами, як «Актимель» – питний йогурт, що містить особливі лактобактерії *L. Casei Imunitass*, необхідні для зміцнення імунітету зі смаками малини-журавлини, суниці-шипшини, чорниці-ожини, гранату, полуниці та ін., а також «Актимель» класичний; біфідойогурт «Активиа сніданок» з медовою пшеницею, «Активиа сніданок» з пластівцями, «Активиа» (висівки-злаки, яблуко-злаки, полуниця-суниця), «Активія Обід» – несолодкий овочевий йогурт із сухариками; йогурт «Живинка» зі смаками вишні, полуниці, чорниці, груші-ванілі, персика-маракуї, винограду та ін.; сирковий десерт «Даниссимо» (тірамісу, яблучний пиріг, амарето, ананас-манго, полуниця-суниця, шоколадні пластівці); корисні продукти для дітей, збагачені кальцієм – «Растишка» (персик, чорниця, лісові ягоди-злаки), «Растишка» Согурт (яблуко-груша, яблуко-малина); кефір, ряжанка, сметана «Веселий пастушок» [76].

Для визначення значення продуктів «Данон» на ринку України складено матрицю Бостонської Консалтингової Групи, з огляду на обсяг їх продаж і частку компанії на ринку (табл. 3.11). «Зірки» характеризуються великим обсягом продаж і високою часткою ринку, яку слід зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. «Дойні корови» («Грошові мішки») мають високу частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дойних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. «Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж») характеризуються низьким темпом зростання, низькою часткою ринку, продукт як правило низького рівня рентабельності. Від «Собак» треба позбавлятися. «Важкі діти» («Дикі кішки»,

«Темні конячки», «Знаки питання») – низька частка ринку, але високі темпи зростання. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками.

На ринку України існує багато місцевих виробників молочної продукції, які становлять конкуренцію для «Danone», зокрема ПАТ «Лубенський молочний завод», Молочна компанія «Галичина», ПАТ «Юрія», Комбінат «Придніпровський», ПАТ «Геркулес», ПАТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь». Іноземними компаніями, які діють на вітчизняному ринку і становлять конкуренцію «Данон», є: швейцарська компанія «Nestle», французька «Lactalis».

Таблиця 3.11

Матриця Бостонської Консалтингової Групи продуктів «Данон»

Зірки	Важкі діти
<p>Даніссімо сирковий десерт (тірамісу, яблучний пиріг, амаретто)</p> <p>Йогурт «Живинка» (вишня, полуниця, чорниця, груша-ваніль, персик-маракуйя)</p> <p>Йогурт «Растишка» (персик, чорниця)</p> <p>Питний йогурт Актімель (чорниця-ожина)</p> <p>Біфідойогурт «Активіа Сніданок» з пластівцями</p> <p>Біфідойогурт «Активіа» (висівки-злаки, яблуко-злаки, полуниця-суниця)</p> <p>Молочні продукти «Тема»</p> <p>Молочні продукти «Простоквашино»</p>	<p>Даніссімо сирковий десерт (ананас-манго, полуниця-суниця, шоколадні пластівці)</p> <p>Йогурт «Живинка» (виноград)</p> <p>Йогурт «Растишка» (лісові ягоди-злаки)</p> <p>Йогурт «Растишка» Согурт (яблуко-груша, яблуко-малина)</p> <p>Біфідойогурт «Активіа Обід»</p> <p>Біфідойогурт «Активіа Сніданок з медовою пшеницею»</p> <p>Питний йогурт Актімель (малина-журавлина, гранат, суниця-шипшина, полуниця).</p>
Дойні корови	Собаки
<p>Питний йогурт «Актімель» (вишня)</p> <p>Кефір, ряжанка, сметана «Веселий пастушок»</p> <p>Біфідойогурт «Активіа» (полуниця)</p>	<p>Питний йогурт «Актімель» класичний</p> <p>Біфідойогурт «Активіа» класичний</p> <p>Йогурт «Растишка» класичний</p>

Молочні продукти «Био-баланс»	
Молочні продукти «Смешарики»	

Джерело : складено автором на основі [76]

Один з найвагоміших факторів, на який спирається у своїй діяльності «Данон-Україна», є інновації. «Данон-Україна» постійно вдосконалює свої бренди, відшуковуючи нові смаки та фруктові-рослинні добавки, змінюючи дизайн упаковки. Наприклад, улітку 2013 р. компанія випустила на ринок України кисломолочний продукт для здорового обіду на робочому місці «Активія Обід» – густий, несолодкий овочевий йогурт із сухариками. Цей продукт став інноваційним не тільки для українського ринку, але й для «Данон» у світі. Ще у 2013 році компанія «Данон» в Україні випустила продукт «Активія Сніданок», в якому вперше було додано топпер – пластівці, багаті на клітковину. Новий йогурт доброзичливо сприйняли на українському ринку, що й підштовхнуло компанію до створення «Активія Обід». Наприкінці 2015 р. на вітчизняний ринок випущено біфідойогурт «Активія Сніданок» з медовою пшеницею. Окрім цього, фірмою розроблено та випущено продукт «Активія» з добавками висівків-злаків, яблука-злаків, полуниці-суніці з метою задоволення різних споживацьких смаків.

«Данон-Україна» впроваджує інновації у маркетинговій діяльності на українському ринку. Компанія намагається відійти від старої моделі просування продукції «Данон» в основному через телебачення і більше спрямовуватися на обговорення своїх брендів зі споживачем у веб-середовищі, соцмережах. У зв'язку з цим, маркетинговий відділ «Данон» розвиває новий напрям – цифрові рекламні кампанії в Інтернеті. Компанія створила уже декілька цифрових проектів, зокрема, один із найбільш успішних – по бренду «Актимель» – «Виклик від імунітету». В цьому проекті головними учасниками стали журналісти і блогери, які повинні були протягом місяця дотримуватися доволі простих правил здорового способу життя і вживати кожного дня «Актимель», водночас ділитися своїми думками на сайті, ставити питання і консультуватися з відомими спеціалістами у галузі імунології і дієтології.

«Данон» намагається всіляко вплинути на споживача шляхом рекламування продукції. Так, фірма проводить масштабну рекламну кампанію йогурту «Actimel» по телебаченню, в Інтернеті, на рекламних плакатах, транспорті, пляшечках продукту [76].

Отже, злиття і поглинання – сучасна світова тенденція консолідації активів і концентрації виробничої діяльності, яка розвивається доволі динамічно. Серед мотивів ЗіП компаній слід виділити такі: зростання ефективності діяльності в результаті об'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему; бажання керівників компаній підвищити свою політичну вагу; диверсифікація, направлена на розширення діяльності в інших сферах і галузях; захист від іноземних конкурентів, які прагнуть проникнути на ринок певної країни. Компанія «Данон» активно використовує дану стратегію при виході на зовнішні ринки, зокрема на ринок України.

Одним із найважливіших соціально-економічних напрямів діяльності компанії «Данон» є підтримка аграрної галузі України шляхом сприяння створенню сільськогосподарських молочних, полуничних кооперативів та інноваційному розвитку не лише заводів компанії, а й усієї економіки країни. Завдяки «Данон» вітчизняний аграрний сектор отримав реальну можливість скористатися новітніми результатами науки і техніки.

Висновки до розділу 3

У зв'язку з прискоренням темпів глобалізації, фармацевтика являється однією з найприбутковіших галузей світового господарства завдяки швидкому інноваційному росту та постійно зростаючому попиту серед населення. «Sanofi-Aventis Group» займаючи одне з провідних місць серед фармацевтичних корпорацій утримує лідерські позиції спираючись на НДДКР та постійне оновлення продуктового ряду медикаментів. Орієнтація на таку довгострокову стратегію дозволяє корпорації не тільки покривати

зобов'язання перед кредиторами, але й отримувати постійно зростаючі доходи.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби компанія диверсифікувала свою бізнес-модель направляючи кошти на освоєння нових ринків та напрямків діяльності. Орієнтація на таку стратегію дозволила зміцнити позиції на ринках, що розвиваються, з урахуванням низької платоспроможності населення, що в свою чергу призвело до збільшення ринкової долі компанії. Український ринок приваблює «Sanofi-Aventis Group» перш за все потенційно великою клієнтською базою, постійно зростаючим потенціалом росту ринку та його не насиченістю. Зайняття лідерських позицій на такому ринку дає як можливості для розвитку так і широкі перспективи на майбутнє. З урахуванням останніх тенденцій управління диверсифікованою бізнес-моделлю на ринку України включає розробку ринкових стратегій, проведення маркетингових досліджень на ринку та ціноутворенню.

Стратегія компанії «Nestlé S.A.» у всьому світі полягає в здійсненні довгострокових інвестицій. У рамках цієї стратегії компанія активно вкладає кошти в місцеве виробництво, розробку продуктів, що відповідають смакам і традиціям різних країн, а також використовує місцеву сировину і компоненти. Найбільш ефективна стратегія – постійні нововведення: компанія «Nestlé S.A.» повинна очолити наступальні кроки галузі, розробляти нові продукти, створювати нові маркетингові канали, підвищуючи ефективність виробництва і скорочувати витрати.

Корпорація «Данон» впроваджує інновації у маркетинговій діяльності на світовому та українському ринку. Компанія намагається відійти від старої моделі просування продукції «Данон» в основному через телебачення і більше спрямовуватися на обговорення своїх брендів зі споживачем у веб-середовищі, соцмережах. У зв'язку з цим, маркетинговий відділ «Данон» розвиває новий напрям – цифрові рекламні кампанії в Інтернеті.

ВИСНОВКИ

Всеохоплюючі процеси глобалізації спричинили появу нової форми конкуренції, яка діє між компаніями, середовищем діяльності яких є глобальна арена. Конкуренція в глобальних галузях має такі особливості:

- фірми отримують перевагу перед суперниками тому, що вони знаходять нові, більш ефективні засоби для ведення конкуренції;
- підтримка переваги на глобальному ринку потребує вдосконалення її джерел;
- в умовах глобалізації змінюється сутнісний підхід до визначення галузі як суб'єкта глобальної конкуренції;
- візитною карткою конкурентного позиціонування галузі на глобальному ринку стає обраний нею механізм глобальної стратегії;
- глобальних рис набуває конкурентне оточення галузі;
- стратегія входження галузі на ринок глобальної конкуренції, як правило, спирається на ефективне використання національних умов і ресурсів;

– конкурентне положення в глобальній галузі великою мірою залежить від швидкості, з якою вона реагує на зміни кон'юнктури глобального ринку;

Еволюція конкурентних відносин позначилася і на механізмах отримання конкурентних переваг. Основними методами отримання конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції стають розширення присутності галузі в різних країнах і ефективна координація діяльності її суб'єктів у масштабі глобального ринку.

Основна стратегія «Sanofi» орієнтована на глобальну присутність на ринку, лідерстві в області виготовлення вакцин, всеосяжному захопленні ринків, що розвиваються. Також необхідно зазначити що ведучим гравцем у фармацевтичній промисловості компанія стала завдяки адаптації структури витрат та міцного фінансового становища. Тактика корпорації направлена на зростання інновацій в сфері R&D, дослідження можливостей виходу на нові ринки та адаптування структури своєї діяльності до сучасних потреб споживачів, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Саме тому за даними досліджень у США на найбільшому світовому ринку фармацевтики корпорація займає 3,4% частки ринку, у Франції – 11,5%, в Німеччині – 5,6%, в Японії – 3% та на ринках, що розвиваються – 5,7%.

Проаналізувавши основні напрямки стратегічного управління компанії на міжнародному та регіональному ринку необхідно відзначити те, що корпорація попри економічну кризу нарощує свій потенціал, отримує постійно зростаючі прибутки та займає лідируючі позиції. Компанія не рівняється на своїх конкурентів, вона виробляє власну стратегію, яка тісно переплітається з соціальною відповідальністю. Компанія входить на нові ринки, збільшує долю на вже завойованих ринках та просуває свою місію «Кожен день, всюди, ми в Sanofi працюємо в ім'я найціннішого в житті – здоров'я».

Таким чином на основі проведеного аналізу діяльності підприємства «Sanofi» було зазначено, що в умовах звуженого фінансового ринку компанія має лідируючі позиції у багатьох сферах фармацевтики. Проте попри вже змінену компанією стратегію, рекомендується звернути увагу на створення

нового напрямку брендovаних генериків, для повернення втраченої частки європейського ринку; адаптувати систему витрат з метою зниження собівартості виробництва товарів до рівня цін конкурентів; розпочати пошук нових партнерів з метою співпраці на ринках, що розвиваються та стати безумовним лідером на ньому; нарощувати свою клієнтську базу через стратегію соціальної відповідальності в кожній країні.

В недалекому майбутньому фармацевтичні компанії будуть значно відрізнятися від тих, які існують зараз. Вони будуть більш відкриті для зовнішнього світу, братимуть на себе більші ризики та відповідальність. І стратегії і інновації відіграватимуть важливу роль. Творчий інноваційний поштовх необхідно буде поєднувати з високоефективними методами для випуску нової продукції. Рух вперед зробить необхідним розумне управління інтерфейсами між зовнішніми нововведеннями і внутрішніми ініціативами через безперервний діалог. Це також включатиме всебічний розвиток бізнесу.

Швейцарська публічна корпорація «Nestlé S.A.» є найбільшою у світі компанією в галузі виробництва продуктів харчування. Сьогодні «Nestlé S.A.» нараховує 456 фабрик і промислові підприємства у 87 країнах світу. У групі «Nestlé S.A.» працюють 265 тисяч співробітників. Корпорація є географічно та товарно диверсифікованою. У кожній товарній групі та регіоні корпорація «Nestlé S.A.» має ряд конкурентів.

Матриця Бостонської консалтингової групи, що була розроблена автором по товарних групах корпорації «Nestlé S.A.», свідчить про наявність у товарному портфелі компанії як перспективних для розвитку торгових марок, так і нерентабельних, які необхідно виводити з ринку.

Корпорація «Groupe Danone» має ряд конкурентних переваг: висока якість продукції, її широкий асортимент, привабливість зовнішнього вигляду; активна реклама в засобах масової інформації; пропаганда здорового способу життя. Вона постійно проводить маркетингові дослідження ринку, вивчає і аналізує позиції конкурентів, що є запорукою успішної діяльності компанії на ринку.

Визначено стратегії корпорації «Groupe Danone» у глобальному ринковому середовищі. «Groupe Danone» дотримується корпоративної стратегії горизонтальної інтеграції, багатонаціональної маркетингової стратегії, залежно від розміру ринкової частки – стратегії ринкового лідера, патієнтної стратегії конкурентоспроможності, залежно від конкурентної переваги фірми на ринку – стратегії товарної диференціації, традиційної інноваційної стратегії, брендової парасолькової стратегії, за способом виходу на ринок – стратегії 100% інвестування.

Отже, активна конкурентоспроможність потрібна фірмі для зниження інтенсивності конкуренції: якщо фірма займає велику частку ринку, то її ринкова влада буде вища(і сильніше активна конкурентоспроможність), а інтенсивність конкуренції з боку конкурентів нижча.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Х. Стратегическое управление: пер. с англ./ І. Х. Ансофф. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knowledge.allbest.ru>.
2. Антикризове управління: підручник / Під ред. Е.М. Короткова. – Дніпро: ДНУ, 2017. – 432 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2016. – 275 с.
4. Антонюк Л. Л. Конкурентоспроможність як фактор підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності України / Л. Л. Антонюк // Формування ринкової економіки. Наук, зб., вип. 48 /відп. ред. В.С.Савчук. – К. : КНЕУ, 2018. – С. 69-82.
5. Апопій В. В. Організація торгівлі / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький та ін. – К. : ЦНЛ, 2016. – 616 с.

6. Білошапка В. А. Резерви підвищення управлінської результативності в українських підприємствах експортерів / В. А. Білошапка. – К. : КНЕУ, 2017. – С. 328-332.

7. Білошапка В. А. Стратегія диференціації як засіб результативного використання конкурентних переваг ТНК / В. А. Білошапка // Економіка і регіон. – 2017. – №1(12). – С. 64-67.

8. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний простір / [О.Г. Білорус та ін.] : монографія. – К.: КНЕУ, 2017. – 680 с.

9. Бланк І. А. Управління прибутком / І. А. Бланк. – К. : Ніка-центр, 2018. – 752 с.

10. Бойчик І. М. Економіка підприємства / І. М. Бойчик. – К. : ЦНЛ, 2017. – 286 с.

11. Боринець С. Я. Міжнародні валютно-фінансові відносини / С.Я. Боринець [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://knowledge.allbest.ru/Міжнародні_валютно_фінансові_відносини.html.

12. Василенко В. А. Менеджмент сталого розвитку підприємств / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2016. – 648 с.

13. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : Кондор, 2019. – 598 с.

14. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : ЦНЛ, 2017. – 504 с.

15. Виробництво генериків. Офіційний сайт Sanofi. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://en.sanofi.com/our_activities/generics/generics.asp.

16. Вільні патенти змінюють фармацевтику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vkurse.ua/ua/business/svobodnye-patenty.html>.

17. Володимирова І. Г. Глобалізація світової економіки: проблеми та наслідки / І. Г. Володимирова // Менеджмент в Україні. – 2018. – №3. – С.67-69.

18. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія у 2 ч. – ч. 2 / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 273 с.
19. Головка Т. В. Стратегічний аналіз / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2017. – 198 с.
20. Голошубова Н. В. Голошубов О. О. Розвиток складської мережі як компонента інфраструктури ринку / Н. В. Голошубова, О. О. Голошубов. // Економіка України. – К. : Кондор, 2017. – 203 с.
21. Господарський кодекс України. Глава 16. Використання у господарській діяльності прав інтелектуальної власності. Стаття 161. Використання назви країни походження товару. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=5&nreg=436-15>.
22. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навч. посібник / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦНЛ, 2016. – 256 с.
23. Гронтковська О.П. Міжнародна економіка: навч. посіб./ О.П. Гронтковська. – К.: ЦНЛ, 2017. – 382 с.
24. Гріфін Р. С. Основи менеджменту / Р. С. Гріфін, В. О. Яцура. – Львів : БаК, 2017. – 624 с.
25. Дахно І. І. Світова економіка: навч. посіб. / І. І. Дахно. – 2-ге вид. – К.: ЦНЛ, 2017. – 280 с.
26. Дахно І. Міжнародна економіка: навч. посіб./ І. Дахно, Ю. Бовтрук. – К. : МАУП, 2017. – 214 с.
27. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідівський. – К. : Знання, 2016. – 462 с.
28. Дорош Н. І. Аудит: методологія і організація / Н. І. Дорош. – К. : Знання, 2017. – 402 с.
29. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. М. Дроздова. – К. : ЦНЛ, 2015. – 172 с.

30. Загальна інформація про компанію Sanofi [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт «Sanofi S.A.». – Режим доступу: <http://en.sanofi.com>.
31. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – К. : Знання, 2017. – 684 с.
32. Закон України «Про єдиний митний тариф». Верховна Рада України. – Офіц. вид. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2097-12>.
33. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/main/959-12>.
34. Закон України «Про режим іноземного інвестування». Верховна Рада України. – Офіц. вид. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/main/93/96-вр>.
35. Законодавство України. Головна сторінка. Офіційний сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.
36. Заміщення імпортованих лікарських засобів вітчизняними [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://legalalliance.com.ua/uk/press/340/>.
37. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства /В.Боков, А.Буренина, Т.Воронова та ін. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knowledge.allbest.ua>.
38. Інвестиційна привабливість ринків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.publicity.kiev.ua/catalog/Analitika/Investitsionnaya_privlekatelnost_rinkov.html.
39. Інвестиційна привабливість України крізь призму міжнародних рейтингів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbirnik/econom/3_20/23.pdf.
40. Кальченко Т. В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. / Т. В. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2016. – 248 с.

41. Канюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Канюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К. : КНЕУ, 2017. – 398 с.
42. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. А. Кириченко. – К. : Знання-Прес, 2018. – 486 с.
43. Ковтун С. В. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. В. Ковтун. – Х. : Фактор, 2016. – 340 с.
44. Коллас Б. Управління фінансовою діяльністю підприємства. Проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / Б. Коллас. – Одеса: В-тво ТОВ «Астра -Прінт», 2016. – 423 с.
45. Колпаков В. М. Стратегічний кадровий менеджмент / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2017. – 280 с.
46. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. В. Коновалова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrlib.ua>.
47. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств / М. Я. Коробов. – К. : Лібра, 2016. – 296 с.
48. Коротков Є. М. Антикризове управління / Є. М. Коротков. – К. : Лібра, 2017. – 432 с.
49. Клейнер Г. Б. Підприємство в нестабільному економічному середовищі: ризики, стратегії, безпека / Г. Б. Клейнер. – Одеса: ОНУ, 2017. – 288 с.
50. Книш М. М. Політико – географічна глобалістика : навч. посібник / М. М. Книш, Л. І. Котик. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2016. – 505 с.
51. Кревенс Д. С. Стратегічний маркетинг / Д. С. Кревенс. – К. : Кондор, 2013. – 752 с.
52. Кредисов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / А. І. Кредисов. – К. : ВІРА-Р, 2015. – 552 с.
53. Крутик А. Б. Антикризівий менеджмент / А. Б. Крутик, А. І. Муравьев. – К. : ВІРА-Р, 2015. – 468 с.

54. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013. – 296 с.
55. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2017. – 365 с.
56. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економіка ХХІ ст.: людський вимір: Монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник та ін. – К.: КНЕУ, 2014. – 460 с.
57. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція: монографія / Д. Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2013. – 242 с.
58. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка / Д. Г. Лук'яненко. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
59. Лук'яненко Д. Г. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: монографія / Д. Г. Лук'яненко Чужиков В. І. та ін. – К. : КНЕУ, 2015. – 544 с.
60. Майєр Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майєр, Д. Олесневич. – К.: Либідь, 2016. – 703 с.
61. Мазаракі А.А. Міжнародна торгівля / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – К.: Кондор, 2016. – 703 с.
62. Маркар'ян Е. А. Фінансовий аналіз / Е. А. Маркар'ян, Г. П. Герасименко, С. Е. Маркар'ян. – К. : Знання, 2013. – 224 с.
63. Методичні рекомендації з перевірки порівнянності показників фінансової звітності підприємства // Лист Мінфіну України від 31.12.2017 N 31-04200-20-5/8622 / Kiev Rada [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiev.rada.ua/details/minfin/letter/3104200>.
64. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності. Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 22 травня 2017 р. № 145 / Kiev Rada. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiev.rada.ua/details/merpeiu/145/>.

65. Міжнародний бізнес: підручник [для студ. вищ. навч. закладів] / В. А. Вергун, А. І. Кредісов, С. М. Березовенко, І. Є. Голубій, В. П. Мазуренко та ін. – К. : КНУТШ. 2014. – 500 с.
66. Мочерний С. В. Економічна теорія / С. В. Мочерний, М.В. Довбенко. – К. : ВЦ Академія, 2015. – 856 с.
67. Наказ Мініфіну України «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» від 26.01.2015 №49/121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiev.rada.ua/details/minfin/49121/>.
68. Нападовська Л. В. Управлінський облік / Л. В. Нападовська. – К. : Книга, 2016 . – 544 с.
69. Нікбахт Е. Фінанси / Е. Нікбахт, А. Гропеллі. – К. : ЦНЛ, 2015. – 393с.
70. Ніколайчук В. М. Взаємозв'язок і відмінності логістики та маркетингу / В. М. Ніколайчук // Економіка України. – 2018. – № 4. – С. 64-67.
71. Нова структура світового фармацевтичного ринку / О. Алдобаєва // Фармацевтичні технології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmaceutical-technology.com>.
72. Опарін В. М. Фінанси. / В. М. Опарін // Загальна теорія. – К. : ЦНЛ, 2019. – 386 с.
73. Основна продукція Sanofi S.A. в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Sanofi в Україні. – Режим доступу: <http://www.sanofi.com.ua/live/ua/ru/layout.jsp?scat=39F70616-2412-4A9B-ABA2-ADC2760F2DFE>.
74. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
75. Офіційний сайт AstraZeneca plc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.astrazeneca.com>.
76. Офіційний сайт Danone S.A. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.danone.com>.

77. Офіційний сайт Nestlé S.A. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.com>.
78. Офіційний сайт Mondelez International Inc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mondelezinternational.com>.
79. Офіційний сайт Sanofi S.A. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sanofi.com>.
80. Паркінсон С. Мистецтво управляти / С. Паркінсон, М. Рустомжі // Галицькі контракти. – 2018. – № 7. – С.10-11.
81. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2016. – 460 с.
82. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – Одеса : Астра-Принт, 2016. – 735 с.
83. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К. : Основи, 2017. – 390 с.
84. Препаратам-лідерам загрожує падіння [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.aptekaGal.com.ua/show_article.php?year=2011&month=13&num=6.
85. Савицькая Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / Г. В. Савицькая. – К. : ВІРА-Р, 2017. – 400 с.
86. Світовий фарминок: січень 2019 року – липень 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://abercade.ua/research/industrynews/3943.html>.
87. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: навч. посіб. / За ред. С. О. Якубовського, Ю. Г. Козака, О. В. Савчука. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 488 с.
88. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / Під заг. ред. Кредісова А.І. – 3-тє вид. – К.: Віра-Р, 2014. – 652 с.

89. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: підручник для ВНЗ / Р. А. Фатхутдінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knowledge.allbest.ua>.

90. Фінансовий звіт компанії AstraZeneca plc. за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/Investor_Relations/annual-report-2020/pdf/AstraZeneca_AR_2020.pdf.

91. Фінансовий звіт компанії Danone S.A. за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.danone.com>.

92. Фінансовий звіт компанії Nestlé S.A. за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-02/2020-financial-statements-en.pdf>.

93. Фінансовий звіт компанії Mondelez International Inc. за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MONDELEZ-INTERNATIONAL-INC_10K_2021.pdf.

94. Фінансовий звіт компанії Sanofi S.A. за 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi-COM/Home/common/docs/investors/2021_03_23_Sanofi_20F_FINAL_Асс.pdf?la=en&hash=FE3E112315940778BD782A2F0919A086.

95. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К. : Акад, 2015. – 608 с.

96. Циганкова Т. М. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ: монографія / Кер. авт. кол. і наук. ред. Т. М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2013. – 660 с.

97. INCOTERMS'2020 by the International Chamber of Commerce [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://incoterms2020.com.ua/terms>.

98. Mescow H.N. Business Today / H. N. Mescow. – N.-Y. : Prentice Hall, 2015. – 661 p.

99. Transnational Corporations. Special issue: fifty years of international business scholarship: from Dunning and Vernon to globalization / UNCTAD. – 2020. – vol. 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.unctad.org/en/docs/iteiit12v8n2_en.pdf.

100. Top Regarded Companies: Global 2000/ Forbes. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/top-regarded-companies/list/>.

101. Top 20 Pharmaceutical Companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.contractpharma.com/articles/2021/07/2021-top-20-pharmaceutical-companies-report2021>.