

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ШВЕЙЦАРИИ

О.А. Егурнева, студент

Донской государственный технический университет  
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-114-120

**Аннотация.** В статье проводится анализ корпоративного менеджмента ведущих швейцарских компаний пищевой промышленности. На примере трёх ключевых игроков рынка в статье детально рассматриваются особенности их управленческих подходов в различных сферах деятельности. Исследование охватывает пять ключевых аспектов управления: финансовую, производственную, маркетинговую, инновационную и социальную стратегии корпоративного менеджмента. Выявлены существенные различия в подходах к корпоративному управлению компаний. Авторы исследуют гипотезу о эффективности адаптации корпоративных стратегий к специфике рыночного позиционирования на мировом рынке.

**Ключевые слова:** корпоративный менеджмент, пищевая промышленность, стратегии, финансовая, производственная, маркетинговая, инновационная, социальная, компаративный анализ стратегий, бизнес-модели.

В условиях глобальной экономической интеграции и стремительной трансформации бизнес-моделей Швейцария сохраняет уникальность своей хозяйственной системы, демонстрируя эталон стабильности, инновационности и качества.

Экономика страны отличается высокой диверсификацией. Наряду с всемирно известной банковской сферой, часовой промышленностью (Rolex S.A, Patek Philippe S.A, Omega S.A) и фармацевтическим кластером (Roche Holding, Novartis AG), значительную роль играет пищевая промышленность. В фокусе исследования находятся три ключевые корпорации этой отрасли: Nestlé Société Anonyme (далее по тексту Nestlé), Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli (далее по тексту Lindt & Sprüngli) и Emmi AG (далее по тексту Emmi), чьи стратегии управления отражают особенности швейцарской бизнес-модели. Данные компании были выбраны с учетом размера рыночной капитализации данной отрасли: Nestlé (229,4 млрд. долл. США), Lindt & Sprüngli (35,1 млрд. долл. США), Emmi (4,56 млрд. долл. США). Данные взяты за 27.09.2025 [1].

Цель исследования – выявить особенности корпоративного менеджмента пищевой промышленности Швейцарии на основе различных подходов к стратегиям и управлению.

В данной статье будут рассмотрены пять основных стратегий: финансовая, производственная, маркетинговая, инновационная и социальная [2].

Выбранные стратегии опираются на следующие фундаментальные теории:

**Теория портфельного анализа** (Boston Consulting Group Matrix). Эта теория предлагает рассматривать продукцию компании как портфель финансовых активов, которыми нужно управлять для достижения максимальной эффективности. Матрица BCG используется для принятия решений о распределении ресурсов между различными подразделениями компании [3].

**Концепция конкурентных преимуществ Майкла Портера** (Michael Porter). Портер утверждал, что устойчивое конкурентное преимущество — основа долгосрочной прибыльности компании. Он предложил три базовые стратегии, одна из которых должна быть выбрана для успеха.

1. Лидерство в издержках: стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли. Это позволяет либо устанавливать более низкие цены, захватывая рынок, либо получать более высокую прибыль при стандартных ценах.

2. Дифференциация: создание уникального продукта или услуги, которые воспринимаются рынком как уникальные (за счет дизайна,

технологий, сервиса, бренда и т.д.). Это позволяет устанавливать премиальную цену.

3. Фокусировка (или нишевая стратегия): концентрация на конкретном сегменте рынка, группе покупателей или географическом регионе. Внутри этой ниши компания может достичь либо лидерства в издержках, либо дифференциации [4].

Таким образом, рассмотренные теоретические концепции находят свое практическое воплощение в стратегиях ведущих швейцарских компаний. Однако несмотря на общую принадлежность к пищевой промышленности, их стратегии значительно отличаются. Так, в **финансовой стратегии** Nestlé придерживается агрессивной финансовой политики, основанной на эффективной оптимизации ресурсов и устойчивом росте. Компания располагает значительным объемом свободных денежных средств, накопленных за счет прибыльной операционной деятельности, что позволяет ей осуществлять крупные сделки M&A без привлечения дополнительного акционерного капитала. Ярким примером стала покупка в 2023 году швейцарской компании Heads Up Coffee. Такая политика позволяет интегрировать высоколиквидные активы и повысить общие финансовые показатели компании. Также компания осуществляет значительные вложения в НИОКР и модернизацию производств.

Компания Lindt & Sprüngli придерживается более консервативной финансовой стратегии. Уделяет большое внимание управлению де-

нежными средствами и минимизации рисков. Крупные сделки M&A компании редко осуществляются за счет первичных размещений акций (IPO), так как компания уже давно существует на фондовом рынке. Что касается дополнительной эмиссии акций, то теоретически это возможно, однако это может привести к размытию долей существующих акционеров и снижению контроля над компанией. Поэтому Lindt предпочитает более консервативные подходы, такие как заемные средства и денежные резервы. Компания также осуществляет инвестиции в НИОКР, однако концентрируется на создании высококачественных и уникальных шоколадных изделий.

Emmi сочетает в себе элементы стратегий обеих компаний. Как и ее конкуренты, компания избегает использования IPO и дополнительной эмиссии акций для финансирования сделок M&A, опасаясь негативной реакции инвесторов. Вместо этого Emmi использует собственные накопления от операционной деятельности или привлекает банковские кредиты различной срочности. Периодическая реструктуризация активов, включая пересмотр долговых обязательств и продажу неиспользуемых активов, позволяет компании поддерживать финансовую гибкость. Инвестиции в НИОКР направлены на создание инновационных продуктов, таких как безлактозные сыры и йогурты, что соответствует общей стратегии баланса между традициями и современными трендами [5]. Обобщенный анализ финансовой стратегии представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ финансовой стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Основная стратегия	Агрессивная экспансия	Консервативный менеджмент	Сбалансированный подход
Источники финансирования M&A	Свободные денежные средства операционной деятельности	Денежные резервы и заемные средства	Собственные накопления и банковские кредиты
Отношение к акционерному капиталу	Избегает IPO и дополнительной эмиссии	Избегает IPO и дополнительной эмиссии	Избегает IPO и дополнительной эмиссии
Управление долгами	Рациональное управление капиталом	Осторожное управление, минимизация заимствований	Использование кредитов различной срочности
Реструктуризация активов	Активная оптимизация ресурсов	Направление ресурсов на основной бизнес	Продажа неиспользуемых активов
Инвестиции в НИОКР	Значительные вложения в широкий спектр исследований	Целевые инвестиции в уникальные продукты	Инвестиции в инновационные продукты

Все три компании, Nestlé, Lindt & Sprüngli и Emmi, демонстрируют единство в избегании инструментов акционерного финансирования для сделок M&A, что обусловлено стремлением сохранить существующую структуру капи-

тала и не допустить размытия долей акционеров. Однако пути достижения этой цели различаются: Nestlé опирается на значительные свободные денежные средства, генерируемые операционной деятельностью; Lindt &

Sprungli сочетает денежные резервы с осторожным использованием заемных средств; Emmi применяет сбалансированный подход, комбинируя собственные накопления с банковским кредитованием.

Говоря о *стратегии производства*, то Nestlé реализует комбинированную стратегию, сочетающую массовое производство для широкого рынка с активными инвестициями в исследования и разработки. Компания применяет инструменты цифровизации процессов. В качестве примера можно привести систему SAP ERP, предназначенную для автоматизированного управления планированием и мониторингом производственных операций. Для увеличения эффективности применяются роботизированные решения и принципы «умного производства». Это способствует сокращению издержек и оптимизирует условия труда. Также значимым аспектом является организация собственных учебных центров для профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала на предприятиях.

Lindt & Sprungli придерживается стратегии, ориентированной на производственные и инженерные аспекты. Компания гибко подстраивается под меняющиеся запросы рынка, оперативно перенастраивая производственные линии. Тщательный контроль качества входя-

щего сырья и готовой продукции на всех стадиях производственного цикла позволяет минимизировать количество брака и гарантировать соответствие высоким стандартам. В каждой партии шоколада систематически проводят дегустацию и оценку ароматических свойств; так компания быстро выявляет любые отклонения от стандартов качества. Процессы упаковки автоматизированы, численность персонала оптимизирована, а особое место занимает программа Lindt Academy, где профессионалы обучают уникальным технологиям шоколадного дела.

Компания Emmi, как и Nestlé, опирается на производственно-инженерный и базовый подходы, сосредотачиваясь преимущественно на молочных продуктах. Контроль качества поддерживается специализированным департаментом и регулярными проверками соответствия европейским нормам. Внедрение бережливого производства (Smart Production) позволяет сократить потери рабочего времени и уменьшить брак. Инвестиции в модернизацию оборудования направлены как на снижение физической нагрузки на сотрудников, так и на повышение эффективности, что демонстрирует автоматизация линий фасовки и упаковки [6]. Обобщенный анализ стратегии производства представлен в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ стратегии производства пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprungli	Emmi
Тип стратегии	Базовая + производственно-инженерная	Производственно-инженерная	Базовая + производственно-инженерная
Масштаб производства	Массовое производство для широкого рынка	Премиальное производство с акцентом на качество	Специализированное производство
Ключевые технологии	SAP ERP, Роботизация, Smart Manufacturing	Быстрая переналадка оборудования, Автоматизированная упаковка	Автоматизация фасовки и упаковки, Smart Production
Контроль качества	Стандартизованные процессы через ERP	Строгий многоуровневый контроль	Соответствие международным стандартам

У всех трех компаний присутствует производственно-инженерная стратегия. А также они успешно внедряют принципы умного производства и автоматизируют ключевые процессы, однако их приоритеты различаются: Nestlé фокусируется на масштабируемости (массовое производство для широкого рынка), Lindt & Sprungli - на сохранении высочайших стандартов качества (премиальное производство), а Emmi - на оптимизации специализированного производства.

Что касается *маркетинговой стратегии*, то компания Nestlé реализует наиболее агрессивную стратегию диверсификации, предлагая продукты от шоколада и детского питания до кормов для животных. Ключевой особенностью является управление множеством «средств индивидуализации товаров и услуг» (далее по тексту бренд) (KitKat, Nuts, Nesquick), что позволяет компании охватывать различные потребительские сегменты. В отличие от Lindt и Emmi, Nestlé использует горизонтальную диверсификацию, выходя в

смежные товарные категории, как это произошло после кризиса с Maggi в Индии, когда компания расширила ассортимент на 35 продуктов.

В противовес Nestlé, Lindt строит стратегию на истории и традициях, позиционируя себя как символ роскоши. Хотя компания также практикует продуктовую диверсификацию (от плиточного шоколада до напитков), ее ассортимент значительно уже, чем у Nestlé. Особенностью является акцент на специальные коллекции для праздников и стратегия приобретения премиальных брендов (Caffarel, Russell Stover).

Таблица 3. Сравнительный анализ маркетинговой стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Основная стратегия	Тотальная диферсификация	Премиальное позиционирование	Баланс традиций и инноваций
Товарный ассортимент	Широкий	Узкий	Средний
Бренд-портфель	Множество брендов	Несколько премиальных брендов	Специализированные бренды
Диверсификация	Горизонтальная	Продуктовая	Продуктовая
Каналы сбыта	Смешанные	Смешанные	Смешанные
Ценовая политика	Бюджетные и премиум-линии	Акцент на премиум-сегмент	Баланс качества и доступности
Продвижение	Упор на доступность и широкий охват	Акцент на эксклюзивность и наследие бренда	Фокус на натуральность продукции

Таким образом, анализ маркетинговых подходов пищевых компаний Швейцарии выявил, что общим для всех компаний являются смешанные каналы сбыта, а именно эффективное комбинирование цифровых и традиционных каналов продвижения при сохранении четкой ориентации на свою целевую аудиторию. Также все компании имеют несколько и более брендов. Отличаются тем, что Nestlé реализует модель массового охвата через диверсификацию. Lindt & Sprüngli следует стратегии премиум-сегмент через эксклюзивность. А Emmi, в свою очередь, сохраняет баланс традиций и инноваций.

Приступим к анализу **инновационной стратегии**. В основе деятельности Nestlé лежит наступательная стратегия. Компания Nestlé придерживается стратегии активного роста, постоянно исследует новые возможности, разрабатывает инновационные продукты и осваивает новые рынки. Она значительные средства вкладывает в научные исследования и опытно-конструкторские разработки, стремясь создавать принципиально новую продукцию – например, растительные заменители

А Emmi занимает промежуточную позицию, сочетая традиционное производство с современными трендами. Как и Lindt, компания делает ставку на продуктовую диверсификацию в рамках молочной категории, но, подобно Nestlé, управляет портфелем брендов (Kaltbach, Appenzeller). Уникальным элементом является фокус на безлактозные и диетические продукты, что отражает адаптацию к современным потребительским трендам [7]. Обобщенный анализ маркетинговой стратегии представлен в таблице 3.

мяса и инновационные кофейные продукты. Важным элементом этой стратегии является сотрудничество с университетами и научными центрами, где создаются совместные лаборатории.

В отличие от Nestlé, Lindt & Sprüngli ориентируется на сохранение проверенных традиций и высоких стандартов качества. Компания сосредоточена на улучшении существующих продуктов, укреплении репутации и поддержании доверия потребителей, вкладывая ресурсы в совершенствование классических рецептов шоколада. Такой подход отражает больше консервативную, защитную позицию в области инноваций и позволяет компании поддерживать премиальный имидж и избегать рисков, связанных с выходом на непроверенные рынки.

Emmi, в свою очередь, занимает промежуточную позицию, успешно сочетая элементы наступательной и защитной стратегий. С одной стороны, компания сохраняет приверженность традиционному качеству и поддерживает корпоративную идентичность, связанную со швейцарскими сырными традициями. С

другой – активно внедряет инновационные продукты, такие как органические и функциональные молочные продукты, диетические серии и безлактозные сыры. Особенностью стратегии Emmi является агрессивная экспан-

сия на зарубежные рынки, включая Северную Америку и Азию, что сочетается с защитой достигнутых позиций на традиционных рынках [8]. Обобщенный анализ инновационной стратегии представлен в таблице 4.

Таблица 4. Сравнительный анализ инновационной стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Тип стратегии	Наступательная	Защитная	Сбалансированная
Основной подход	Агрессивный поиск новых возможностей	Сохранение традиций и качества	Сочетание инноваций и преемственности
Фокус инноваций	Радикальные нововведения	Совершенствование существующих продуктов	Модернизация традиционной продукции
Работа с партнерами	Активное сотрудничество с университетами, НИИ	Осторожный подход к партнерствам	Стратегические альянсы для развития
География инноваций	Глобальные исследовательские центры	Локальные производственные мощности	Фокус на экспансии в Азии и Северной Америке
Отношение к риску	Высокая готовность к риску	Минимизация рисков	Умеренный риск

Таким образом, анализ наглядно демонстрирует три принципиально различных подхода к инновационной деятельности, так как Nestlé реализует агрессивную наступательную стратегию, ориентированную на радикальные прорывные инновации. Lindt & Sprüngli придерживается защитной стратегии, сфокусированной на совершенствовании существующего продуктового портфеля. А Emmi демонстрирует сбалансированную стратегию, сочетающую инновации с преемственностью. Поэтому эффективность инновационной стратегии определяется не её радикальностью, а степенью соответствия общей бизнес-модели компании.

Приступим к анализу *социальной стратегии*. Nestlé реализует многогранную социальную стратегию, объединяющую инициативы в области благотворительности, охраны здоровья и гендерного равенства. Особого внимания заслуживает программа Child Labour Monitoring and Remediation System (CLMRS), направленная на искоренение детского труда в цепочках поставок. Внутренняя политика компании включает программу Health at Work, поддерживающую физическое и психическое благополучие сотрудников, а также систему карьерного роста, сочетающую вертикальное продвижение и горизонтальную ротацию. Также для создания сбалансированных команд Nestlé использует психологическое профилирование кандидатов.

Социальная стратегия компании Lindt & Sprüngli нацелена на ответственное ведение бизнеса и этичное отношение к работникам и обществу в целом. Так, в 2018 году Lindt запустила проект «Fermented Cacao», который направлен на поддержку мелких фермеров какао-бобов, улучшение качества урожая и справедливость оплаты труда. Что касается управлением персоналом, то компания формирует сплоченный коллектив, проводит регулярные тимбилдинг-мероприятия. Уделяется серьезное внимание изучению психологических особенностей персонала. Понимание типов личности и характеров помогает выстроить эффективную работу в коллективе. Emmi реализует комплекс мер по развитию социальной ответственности и формированию благоприятного климата в трудовых коллективах. Компания поддерживает партнерские отношения с фермерскими хозяйствами региона и вкладывает средства в социальные инициативы, что способствует интеграции в местное сообщество.

Внутренняя социальная политика включает регулярные тренинги, мероприятия по укреплению корпоративного духа и мониторинг профессиональных навыков сотрудников, что способствует созданию дружественной рабочей атмосферы и непрерывному развитию человеческого капитала [9]. Обобщенный анализ социальной стратегии представлен в таблице 5.

Таблица 5. Сравнительный анализ социальной стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Основной фокус КСО	Благотворительность, охрана здоровья, гендерное равенство	Ответственное ведение бизнеса, этические цепочки поставок	Развитие локальных сообществ, человеческого капитала
Ключевые внешние программы	- Борьба с эксплуатацией детского труда (CLMRS) - Поддержка образования и культуры	- Поддержка фермеров - Международная благотворительность	- Сотрудничество с фермерами - Финансирование социальных проектов
Управление персоналом	Периодическая аттестация, анализ психологического профиля	Тимбилдинг, психологическая поддержка	Тренинги и мероприятия, укрепление корпоративного духа
Поддержка здоровья сотрудников	Программа «Health at Work» (физическое и психическое здоровье)	Помощь в управлении стрессом, беседы с психологами	Создание дружеской атмосферы, мероприятия

Таким образом, можно заключить, что не существует единого шаблона для успешной социальной стратегии. Ее эффективность определяется степенью интеграции в общую бизнес-модель компании. Все три компании, несмотря на различия, демонстрируют интегрированный подход к КСО, понимая, что инвестиции в социальную сферу, благополучие сотрудников и устойчивые цепочки поставок являются неотъемлемым элементом их долгосрочного конкурентного преимущества и репутации.

На основе рассмотренных стратегий корпоративного менеджмента, можно сделать идеальную модель управления пищевой промышленности Швейцарии. Ключевые элементы *маркетинговой стратегии*: управление диверсифицированным портфелем брендов, где каждый бренд имеет четкое позиционирование, а также использование смешанных каналов, адаптированных под целевую аудиторию и четкое позиционирование: качество, традиции, натуральность.

Ключевые элементы *финансовой стратегии*: приоритет операционной эффективности, так как это минимизирует зависимость от внешних рынков капитала, также защита акционерного капитала, а именно избегание дополнительных эмиссий акций для финансирования M&A с целью недопущения размытия долей и активная реструктуризация, то есть постоянная оптимизация портфеля активов (продажа непрофильных или неэффективных активов) для поддержания финансовой гибкости.

Ключевые элементы *инновационной стратегии*: создание инновационной экосистемы через партнерства с университетами, НИИ и стартапами, а также инвестиции в

НИОКР, соответствующие стратегии компании и управление рисками, а именно определить допустимую степень риска, которая соответствует бизнес-модели компании.

Ключевые элементы *производственной стратегии*: синтез масштаба и качества для эффективности массового производства и безупречного контроля качества премиальной продукции, а также использование систем для стандартизации и контроля процессов, сочетающиеся с быстрой переналадкой оборудования для реакции на спрос и создание корпоративных академий и программ обучения для передачи уникальных знаний и навыков.

Ключевые элементы *социальной стратегии*: реализация комплексных программ по поддержанию физического и ментального здоровья сотрудников; а также активное использование тимбилдинга и тренингов для формирования сплоченных, эффективных и лояльных команд и необходима глубокая интеграция в цепочку создания стоимости.

Проведенное исследование, целью которого являлось выявление особенностей корпоративного менеджмента пищевой промышленности Швейцарии на основе анализа различных подходов к стратегиям и управлению, позволило сделать следующие выводы.

Швейцарские компании демонстрируют высокоадаптивную модель корпоративного управления, которая эффективно сочетает в себе традиционные ценности с современными бизнес-подходами. Анализ пяти ключевых стратегий – финансовой, производственной, маркетинговой инновационной и социальной – позволил выявить системные особенности управления, характерные для ведущих компаний пищевой промышленности Швейцарии.

Исследование показало, что успех компаний данной отрасли строится на гармоничной интеграции различных стратегических подхо-

дов, тщательно адаптированных под спефику их рыночного позиционирования.

#### Библиографический список

1. Companies ranked by Market Cap. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companiestmarketcap.com>.
2. Петров А.Н. Корпоративное управление: учебное пособие. – 2024. – 438 с.
3. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с. (Глава 9: "Портфельный анализ бизнес-единиц").
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 453 с.
5. Макухина, Е.П. Финансовая стратегия корпорации и ее содержание / Е.П. Макухина // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2020. – № 40. – С. 138-145. – EDN AYWDZD.
6. Чиназирова С.К. Современная стратегия развития организации производства // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2006. – № 1. – С. 69-72.
7. Гереев Р. З. Специфика формирования маркетинговой стратегии предприятия на основе его конкурентных преимуществ / Р.З. Гереев, Р.Р. Кучуков, Д.М. Манакова // Дневник науки. – 2018. – № 7(19). – С. 13.
8. Тюкавкин Н.М. Подходы к формированию инновационных стратегий промышленных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2019. – № 2. – С. 53-58.
9. Благов Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2011. – №1. – С. 3-26.

## FEATURES OF CORPORATE MANAGEMENT OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN SWITZERLAND

**O.A. Egurneva, Student  
Don State Technical University  
(Russia, Rostov-on-Don)**

**Abstract.** The article analyzes the corporate management of leading Swiss food companies. Using the example of three key market players, the article examines in detail the features of their management approaches in various fields of activity. The study covers five key aspects of management: finance, production, marketing, innovation, and social strategies of corporate management. Significant differences in approaches to corporate management of companies have been identified in the article. The authors explore the hypothesis on the effectiveness of adapting corporate strategies to the specifics of market positioning in the global market.

**Keywords:** Corporate management, food industry, strategies, finance, production, marketing, innovation, social, comparative analysis of strategies, business models.