

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
спеціальність
галузь знань

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ
051 Економіка
05 Соціальні та поведінкові науки

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри
міжнародної торгівлі і маркетингу

Тетяна ЦИГАНКОВА

Ольга ЯЦЕНКО

_____ 2025 р.

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Потапенко Вероніці Ігорівні

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "12" вересня 2025р .№ 1387-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
компанії «Nestle»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз фінансової стабільності компанії «Nestle» на цільових зарубіжних ринках (назва розділу)

Розділ 3	Шляхи підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle» на цільових зарубіжних ринках (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК).
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Аналіз фінансової стабільності ТНК та напрями її підвищення на цільових ринках компаній.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- дослідити фінансову стабільність як економічну категорію;
- визначити особливості діяльності ТНК на цільових закордонних ринках;
- сформулювати методичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК;

У розділі 2

- надати загальну характеристику діяльності компанії «Nestle»;
- проаналізувати фінансові результати компанії «Nestle» на основних зарубіжних ринках;
- оцінити фінансову стабільність компанії «Nestle»;

У розділі 3

- визначити тенденції розвитку ТНК в світі;
- розкрити основні напрями підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Лиськова Л.М.

(ініціали, прізвище)

« 16 » вересня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Потапенко В.І.

(ініціали, прізвище)

« 16 » вересня 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок, 17 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 81 найменувань, 3 додатка.

Управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках

Об'єктом дослідження виступає діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає аналізі фінансової стабільності ТНК та напрямки її підвищення на цільових ринках компаній.

Завданнями роботи є

- дослідити фінансову стабільність як економічну категорію;
- визначити особливості діяльності ТНК на цільових закордонних ринках;
- сформулювати методичні засади управління фінансової стабільністю ТНК;
- надати загальну характеристику діяльності компанії «Nestle»;
- проаналізувати фінансові результати компанії «Nestle» на основних зарубіжних ринках;
- оцінити фінансову стабільність компанії «Nestle»;
- визначити тенденції розвитку ТНК в світі;
- розкрити основні напрями підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle».

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження, як: системний, структурно-логічний та порівняльний аналіз, які дозволили визначити сутність фінансової стабільності, її особливості та методологічні підходи до управління в умовах діяльності на закордонних ринках. Емпіричні методи включають статистичний та фінансовий аналіз, горизонтальне та вертикальне порівняння фінансових показників, коефіцієнтне оцінювання стабільності, SWOT-аналіз. Для візуалізації отриманих результатів використано табличний та графічні методи; для формування висновків - метод узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом компаній у процесі стратегічного планування та управління фінансовою стабільністю на міжнародних ринках. Отримані висновки можуть бути корисними для аналітиків, консультантів та науковців, що досліджують механізми управління та підвищення фінансової стабільності ТНК в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні звіти та фінансова звітність компанії «Nestle» за 2021–2024 роки, публікації міжнародних фінансових організацій та аналітичні матеріали, що висвітлюють діяльність ТНК на закордонних ринках. Також використано дані наукових праць, монографій та статей, присвячених управлінню фінансовою стабільністю, стратегічному розвитку транснаціональних корпорацій та міжнародним тенденціям у харчовій промисловості.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025

Ключові слова:

Фінансова стабільність, ліквідність, платоспроможність, структура капіталу, фінансовий ризик, глобалізація, ризик-менеджмент

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки навчально-наукового інституту /факультету
освітньо-професійної програми « Міжнародна торгівля і маркетинг»

Потапенко Вероніки Ігорівни

на тему: Управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках

1.Актуальність теми: Фінансова стабільність ТНК забезпечує їм здатність витримувати економічні потрясіння, підтримувати платоспроможність завдяки великим активам та високій ліквідності, ефективно управляти ризиками та забезпечувати безперебійне функціонування глобальних виробничих ланцюгів. Транснаціональні корпорації, які ефективно управляють фінансовою стабільністю здатні краще адаптуватися до непередбачуваних зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, політична нестабільність або природні катастрофи, з огляду на це обрана тема є вкрай актуальною.

2.Позитивні риси кваліфікаційної роботи: матеріал роботи логічно та послідовно викладено відповідно до поставлених завдань; опрацьована достатня кількість вітчизняних та зарубіжних джерел наукової інформації з досліджуваної проблематики.

3.Наявність самостійних розробок автора : в Розділі 1: автором виокремлено основні групи факторів, які справляють найбільший вплив на фінансову стабільність ТНК: узагальнено методологічну основу ухвалення фінансових рішень компаній: в Розділі 3 автором проаналізовано ключові тенденції та їх наслідки для розвитку ТНК впродовж наступних п'яти років


4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: в теоретичному розділі автором всебічно розглянуть категорію «фінансова стабільність»: практична цінність роботи полягає в тому, що проаналізовано поточні ініціативи досліджуваної компанії в забезпеченні фінансової стабільності та напрями розподілу її бюджету, що дало змогу визначити цільові пріоритети розвитку досліджуваної компанії.

5.Наявність недоліків: певним недоліком роботи є відсутність критичних коментарів; у Розділі 2 більшої цінності роботі додало б, якби автор показала місце досліджуваної компанії на ринку України та дослідила конкурентів (конкурентний бенчмаркінг).

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: виконана кваліфікаційна магістерська робота відповідає вимогам та допускається до захисту перед ЕК

Наукова керівниця: доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу,

доцент, к.е.н.

 Лиськова Л.М.

“08 ” грудня 2025 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Потапенко Вероніка Ігорівна

Тема : Управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення Тема дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки фінансова стабільність транснаціональних корпорацій у сучасних умовах глобальної нестабільності є ключовим чинником їхнього довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Використання у роботі прикладу компанії Nestlé, в якій авторка працює, робить дослідження не лише теоретично значущим, але й практично орієнтованим. Доцільність теми підтверджується можливістю застосування отриманих результатів для підвищення ефективності фінансового менеджменту реальної компанії.

Якість проведеного дослідження

Робота вирізняється високою якістю аналітичної частини, ґрунтовністю теоретичних досліджень та глибоким розумінням внутрішніх процесів Nestlé.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

- використання реальних фінансових показників Nestlé, що додає дослідженню практичної значимості;
- глибоке знання бізнес-процесів компанії;
- структурований, логічний виклад матеріалу.

Зауваження

Можливим є розширення рекомендацій щодо сценарного планування ризиків. Зазначені зауваження не є критичними та не впливають на загальну високу якість роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Рекомендації, наведені у роботі, можуть бути впроваджені у практичну діяльність компанії Nestlé, зокрема у напрямках управління ліквідністю, оптимізації структури капіталу, удосконалення системи ризик-менеджменту та підвищення ефективності фінансових рішень. Значна частина висновків може бути використана у процесах внутрішнього планування та оцінювання фінансової стійкості підрозділів компанії.

Начальник підрозділу адміністрування
замовлень покупців
Телішевська Ю.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ТНК	6
1.1. Фінансова стабільність як економічна категорія.....	6
1.2. Особливості діяльності ТНК на цільових закордонних ринках.....	15
1.3. Методичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NESTLE» НА ЦІЛЬОВИХ ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ	33
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Nestle»	33
2.2. Аналіз фінансових результатів компанії «Nestle» на основних зарубіжних ринках	41
2.3. Оцінка фінансової стабільності компанії «Nestle»	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NESTLE» НА ЦІЛЬОВИХ ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ	56
3.1. Тенденції розвитку ТНК в світі	56
3.2. Основні напрями підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»	66
3.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Управління фінансовою стабільністю транснаціональної корпорації (ТНК) є ключовою складовою її фінансово-господарської діяльності та визначальним чинником забезпечення довгострокового розвитку на глобальному ринку. Фінансова стабільність ТНК виступає однією з основних умов ефективного операційного, фінансового та інвестиційного розвитку, слугує важливим індикатором для інвесторів, демонструючи здатність корпорації виконувати свої зобов'язання та підтримувати фінансову дисципліну у різних країнах присутності.

Особливістю фінансової стабільності ТНК є її роль як базису функціонування складних економічних систем за умов глобальної економічної нестабільності, валютної турбулентності та динамічних змін міжнародного середовища. Аналіз фінансової стабільності дозволяє оцінити здатність корпорації забезпечувати безперервність діяльності, оптимізувати структуру капіталу та приймати стратегічні інвестиційні рішення. Позитивні показники фінансової стабільності відкривають для ТНК ряд конкурентних переваг: полегшують доступ до міжнародних кредитних ресурсів, сприяють залученню іноземних інвестицій, підвищують надійність у взаємовідносинах з партнерами та контрагентами, покращують умови залучення висококваліфікованого персоналу. Тобто ефективне управління фінансовою стабільністю є не лише елементом корпоративного фінансового менеджменту, а й ключовою передумовою стабільного та стійкого розвитку транснаціональної корпорації на світовому ринку.

Питання управління фінансовою стабільністю компаній було предметом дослідження вітчизняних та закордонних науковців таких, як Ковальчук Н. О., Руснак Т. В., Косарева І. П., Бут А. С., Рогач О. І, Гелбрейт Д. та ін.

Метою дослідження є аналіз фінансової стабільності ТНК та напрямки її підвищення на цільових ринках компаній.

Відповідно до мети визначено наступні *завдання дослідження*:

- дослідити фінансову стабільність як економічну категорію;
- визначити особливості діяльності ТНК на цільових закордонних ринках;
- сформуванати методичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК;
- надати загальну характеристику діяльності компанії «Nestle»;
- проаналізувати фінансові результати компанії «Nestle» на основних зарубіжних ринках;
- оцінити фінансову стабільність компанії «Nestle»;
- визначити тенденції розвитку ТНК в світі;
- розкрити основні напрями підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle».

Об'єкт дослідження – діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК).

Предмет дослідження - теоретичні та практичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження, як: системний, структурно-логічний та порівняльний аналіз, які дозволили визначити сутність фінансової стабільності, її особливості та методологічні підходи до управління в умовах діяльності на закордонних ринках. Емпіричні методи включають статистичний та фінансовий аналіз, горизонтальне та вертикальне порівняння фінансових показників, коефіцієнтне оцінювання стабільності, SWOT-аналіз. Для візуалізації отриманих результатів використано табличний та графічні методи; для формування висновків - метод узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом компаній у процесі стратегічного

планування та управління фінансовою стабільністю на міжнародних ринках. Отримані висновки можуть бути корисними для аналітиків, консультантів та науковців, що досліджують механізми управління та підвищення фінансової стабільності ТНК в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні звіти та фінансова звітність компанії «Nestle» за 2021–2024 роки, публікації міжнародних фінансових організацій та аналітичні матеріали, що висвітлюють діяльність ТНК на закордонних ринках. Також використано дані наукових праць, монографій та статей, присвячених управлінню фінансовою стабільністю, стратегічному розвитку транснаціональних корпорацій та міжнародним тенденціям у харчовій промисловості.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ТНК

1.1. Фінансова стабільність як економічна категорія

Коливання ділової активності та наявність кризових явищ у економіці значною мірою позначилися на стабільності функціонування підприємств, виявивши їхні слабкі місця, обмежену готовність до непередбачуваних ситуацій і низьку швидкість реагування на загрози. Показник фінансової стабільності має багаторівневий характер і виступає важливим інструментом для оцінки діяльності підприємства з перспективи підтримання стабільного розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку. Високий рівень фінансової стабільності створює основу для ефективної роботи підприємств і поступового збільшення їхнього економічного потенціалу.

У сучасній економічній науці категорія «фінансова стабільність» трактується як складне та багатовимірне поняття, що поєднує різні аспекти фінансової рівноваги, стабільності та адаптивності в умовах глобального економічного середовища. У науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане визначення цього терміну, оскільки фінансова стабільність компаній формується під впливом численних факторів – як внутрішніх, пов'язаних із структурою капіталу, ефективністю управління та рівнем диверсифікації активів, так і зовнішніх, що охоплюють валютні, політичні, регуляторні та ринкові ризики різних країн присутності.

У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до визначення сутності фінансової стабільності, які визначають поняття «фінансової стабільності» як:

- стан підприємства;
- стан рівноваги (балансу);
- здатність системи (підприємства);

- сукупність складових або системне явище;
- характеристика структури капіталу та результативності.

Розглянемо дані підходи до визначення фінансової стабільності більш детально в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Фінансова стабільність як стан підприємства

Автор	Фінансова стабільність – це
Руснак Т. В. [1]	стан здатності підприємства підтримувати ефективну роботу та стабільний розвиток навіть за умов негативного впливу зовнішнього середовища.
Косарева І. П. [2]	збалансований стан економічних ресурсів, що забезпечує довгострокову стабільну прибутковість і створює умови для розширеного відтворення.
Ловінська І. Г. [3]	стан рахунків підприємства, який гарантує постійну платоспроможність.
Крамаренко Г. О. [4]	економічний стан підприємства, при якому платоспроможність стабільна, а співвідношення власного та позикового капіталу забезпечує фінансову надійність.
Мамонтова А. [5]	стан підприємства, що забезпечує стабільну фінансову діяльність, перевищення доходів над витратами, ефективне управління ресурсами та безперервність виробництва.
Поддєрьогін А. М. [6]	стан, що дозволяє забезпечити виробничу діяльність і розвиток за рахунок власних і позикових коштів із збереженням платоспроможності та кредитоспроможності.

Джерело: складено автором за [1-6]

В роботі Т. В. Руснака [1] фінансова стабільність розглядається як здатність підприємства підтримувати ефективну діяльність і стабільний розвиток навіть за умов несприятливого зовнішнього впливу, що підкреслює адаптивність підприємства до змін середовища. Подібний підхід демонструє А. Мамонтова [5], яка визначає фінансову стабільність через забезпечення стабільності фінансової діяльності, перевагу доходів над витратами та ефективне управління ресурсами, наголошуючи на внутрішніх управлінських механізмах її досягнення.

У визначеннях І. П. Косаревої [2] та Г. О. Крамаренка [4] простежується орієнтація на збалансований стан економічних ресурсів та стабільність платоспроможності, що забезпечують довгострокову прибутковість і

фінансову надійність підприємства. В даному визначенні акцент зміщується у бік фінансових пропорцій і рівноваги між джерелами фінансування, що формують основу стабільності.

І. Г. Ловінська [3] визначає фінансову стабільність через стан рахунків підприємства, який гарантує постійну платоспроможність, що відображає більш вузький, статичний підхід, зорієнтований на короткострокову фінансову стабільність. У свою чергу, А. М. Поддєрьогін [6] підкреслює, що фінансова стабільність – це стан, який дозволяє забезпечувати виробничу діяльність і розвиток підприємства за рахунок власних і позикових коштів, при цьому зберігаючи платоспроможність і кредитоспроможність, тобто поєднує в собі риси як поточної, так і перспективної фінансової стабільності.

Отже, більшість дослідників трактують фінансову стабільність як стан підприємства, що базується на стабільній платоспроможності, гармонійному розподілі фінансових ресурсів, здатності забезпечувати прибутковість і подальший розвиток навіть за несприятливих умов середовища. Такий погляд має практичну вагу, оскільки дає змогу оцінювати фінансову стабільність через фактичне положення підприємства, рівень його фінансової рівноваги та здатність протистояти зовнішнім ризикам.

Розглянемо підходи до поняття фінансова стабільність як до стану рівноваги (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Фінансова стабільність як стан рівноваги (балансу)

Автор	Фінансова стабільність – це
Партин Г. О. [7]	стан рівноваги підприємства, при якому управлінські та економічні рішення забезпечують регулювання ключових факторів стабільного становища в межах допустимого ризику.
Токарев О. М., Гук О. В. [8]	стан рівноваги або здатність соціально-економічної системи (підприємства) відновлювати цей стан після впливу зовнішніх чи внутрішніх змін.
Сімах Ю. А. [9]	потенційна можливість підприємства повернутися до стану рівноваги за умови позитивної динаміки або перебування у допустимих межах.
Островська О. А. [10]	здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах мінливого середовища, підтримуючи баланс активів і пасивів, платоспроможність та інвестиційну привабливість.

Джерело: складено автором за [7-10]

Г. О. Партин [7] визначає фінансову стабільність як стан рівноваги підприємства, у якому управлінські та економічні рішення забезпечують регулювання ключових факторів стабільного становища в межах допустимого ризику. Це визначення підкреслює роль управлінського впливу та контролю над ризиками як механізмів підтримки балансу.

О. М. Токарев та О. В. Гук [8] акцентують увагу на динамічному аспекті: фінансова стабільність – це стан рівноваги або здатність соціально-економічної системи відновлювати його після впливу зовнішніх чи внутрішніх змін, що відображає важливість адаптивності підприємства до коливань середовища.

Автор Ю. А. Сімах [9] визначає фінансову стабільність як можливість підприємства повернутися до стану рівноваги за умови позитивної динаміки або перебування у допустимих межах, що підкреслює не тільки актуальний баланс, а й потенціал відновлення після фінансових коливань.

У свою чергу, О. А. Островська [10] розширює трактування, визначаючи фінансову стабільність як здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах мінливого середовища, підтримуючи баланс активів і пасивів, платоспроможність та інвестиційну привабливість. Це визначення інтегрує фінансовий баланс із довгостроковою стабільністю та привабливістю для інвесторів, що є важливим для практичної оцінки стану підприємства.

Таким чином, фінансова стабільність як стан рівноваги пов'язана зі здатністю підприємства зберігати узгодженість між активами й пасивами, підтримувати платоспроможність, забезпечувати результативність управлінських рішень у межах припустимого ризику та відновлювати стабільність після впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Зазначений погляд поєднує статичну складову з динамічною, що робить його особливо придатним для оцінювання стабільності ТНК у мінливому глобальному середовищі.

Розглянемо підходи до визначення фінансової стабільності як здатності системи (підприємства), що наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Фінансова стабільність як здатність системи (підприємства)

Автор	Фінансова стабільність – це
Бугай В. З. [11]	здатність підприємства абсорбувати зовнішню та внутрішню нестабільність шляхом ефективного використання та нарощування економічного потенціалу.
Василенко А. В. [12]	здатність системи підтримувати функціонування за умов різноманітних впливів для досягнення запланованих результатів.
Іванов В. Л. [13]	здатність економічної системи зберігати свій стан під впливом дестабілізуючих факторів завдяки ефективному формуванню та використанню ресурсів.
Костирко Л. А. [14]	характеристика здатності підприємства ефективно переміщувати фінансові ресурси з максимальною вигодою та мінімальним ризиком.
Шеремет А. Д. [15]	стабільність і стабільність фінансового стану підприємства, що визначаються результатами господарської та фінансово-інвестиційної діяльності, які впливають на загальний фінансовий стан.

Джерело: складено автором за [11-15]

Автор В. З. Бугай [11] трактує фінансову стабільність як здатність підприємства реагувати на зовнішню та внутрішню нестабільність через ефективне використання та нарощування економічного потенціалу, що підкреслює роль внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства для протидії негативним впливам.

Василенко А. В. [12] визначає фінансову стабільність як здатність системи підтримувати функціонування за умов різноманітних впливів для досягнення запланованих результатів, що акцентує увагу на стабільності діяльності підприємства незалежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Іванов В. Л. [13] пропонує визначення, у якому підкреслюється здатність економічної системи зберігати свій стан під впливом дестабілізуючих факторів завдяки ефективному формуванню та використанню ресурсів, тобто фінансова стабільність розглядається як інтегрована

властивість підприємства, що забезпечується грамотним управлінням ресурсами.

Костирко Л. А. [14] акцентує на ефективному переміщенні фінансових ресурсів з максимальною вигодою та мінімальним ризиком, що відображає практичний аспект управління фінансами для забезпечення стабільності системи.

Шеремет А. Д. визначає фінансову стабільність як стабільність і стабільність фінансового стану, що визначаються результатами господарської та фінансово-інвестиційної діяльності, підкреслюючи взаємозв'язок між операційною ефективністю та загальною стабільністю підприємства.

Таким чином, підхід, що розглядає фінансову стабільність як здатність системи, дозволяє інтегрувати аспекти адаптивності, ефективного управління ресурсами та стабільності до дестабілізуючих факторів, що є особливо актуальним для транснаціональних корпорацій, які функціонують у мінливому глобальному економічному середовищі. Цей підхід поєднує як стратегічний, так і операційний рівні оцінки фінансової стабільності підприємства.

Підходи до визначення фінансової стабільності як сукупності складових або системне явище відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фінансова стабільність як сукупність складових або системне явище

Автор	Фінансова стабільність – це
Афієва О. В., Городянський Д. М. [16]	сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують здатність підприємства здійснювати господарську діяльність, формування ресурсного запасу та підтримання збалансованості операційного процесу.
Бурда А. І. [17]	системне явище та показник відхилення від конкурентного стану на конкретному етапі життєвого циклу підприємства.
Пігуль Н. Г. [18]	достатність підприємницької системи щодо впливів зовнішнього та внутрішнього середовища та підтримання параметрів у допустимих межах для забезпечення функціонування і розвитку.
Білик М. Д. [19]	стан фінансових ресурсів підприємства, при якому раціональне управління забезпечує наявність власних

	коштів, стабільну прибутковість та можливість здійснення процесу розширеного відтворення.
--	---

Джерело: складено автором за [16-19]

Науковці О. В. Афієва та Д. М. Городянський [16] трактують фінансову стабільність як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують здатність підприємства здійснювати господарську діяльність, формувати ресурсний запас і підтримувати збалансованість операційного процесу. Це визначення підкреслює комплексність фінансової стабільності та її залежність від взаємодії ресурсів, процесів і результатів діяльності.

Бурда А. І. [17] розглядає фінансову стабільність як системне явище та показник відхилення від конкурентного стану на конкретному етапі життєвого циклу підприємства, що поєднує ідею системності з динамічним аспектом життєвого циклу, акцентуючи увагу на порівнянні стану підприємства з ринковими умовами.

Пігуль Н. Г. [18] визначає фінансову стабільність як достатність підприємницької системи щодо впливів зовнішнього та внутрішнього середовища та підтримання параметрів у допустимих межах, що забезпечує функціонування та розвиток підприємства. Це визначення інтегрує аспект адаптивності та контролю за показниками діяльності в межах допустимого ризику.

М. Д. Білик [19] акцентує на стані фінансових ресурсів підприємства, при якому раціональне управління забезпечує наявність власних коштів, стабільну прибутковість та можливість здійснення процесу розширеного відтворення, тобто поєднує показники ліквідності, прибутковості та інвестиційного потенціалу як складові фінансової стабільності.

Таким чином, підхід до фінансової стабільності як сукупності складових або системного явища дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, де стабільність формується через взаємодію фінансових ресурсів, управлінських процесів, операційних показників та здатності адаптуватися до змін середовища. Для транснаціональних корпорацій та великих підприємств

такий системний підхід є особливо релевантним, оскільки забезпечує комплексну оцінку фінансової стабільності та її потенціалу для довгострокового розвитку.

Підходи науковців щодо визначення фінансової стабільності як характеристики структури капіталу та результативності наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Фінансова стабільність як характеристика структури капіталу та результативності

Автор	Фінансова стабільність – це
Журавльов О. Е. [20]	оптимальна структура капіталу, при якій власний капітал переважає над позиковим, забезпечуючи незалежність і безперервність діяльності підприємства.
Коробов М. Я. [21]	наявність фінансової стабільності за умови, що параметри діяльності та розміщення фінансових ресурсів відповідають позитивним критеріям фінансового стану.
Плиса В. Я., Приймак І. І. [22]	здатність підприємства функціонувати довгостроково, забезпечуючи стабільний розвиток, прибутковість та збалансованість грошових потоків.
Довгань Л. П. [23]	довгострокова стабільність діяльності підприємства, яка визначається співвідношенням власних і залучених коштів та ефективністю інвестування ресурсів в активи.

Джерело: складено автором за [20-23]

Журавльов О. Е. визначає фінансову стабільність через оптимальну структуру капіталу, при якій власний капітал переважає над позиковим, що забезпечує незалежність і безперервність діяльності підприємства. Це визначення підкреслює пріоритет власного фінансування як ключового чинника стабільності.

Коробов М. Я. трактує фінансову стабільність як наявність стану, при якому параметри діяльності та розміщення фінансових ресурсів відповідають позитивним критеріям фінансового стану, що акцентує увагу на ефективності управління ресурсами та їхньому розподілі для підтримання стабільності.

Плиса В. Я. та Приймак І. І. пропонують визначення, яке виділяє здатність підприємства функціонувати довгостроково, забезпечуючи

стабільний розвиток, прибутковість та збалансованість грошових потоків, що поєднує показники фінансової результативності з підтриманням грошової рівноваги.

Довгань Л. П. розглядає фінансову стабільність як довгострокову стабільність діяльності, визначену співвідношенням власних і залучених коштів та ефективністю інвестування ресурсів у активи, що підкреслює значення структурного та стратегічного управління капіталом для забезпечення стабільності.

Отже, концепція, що пов'язує фінансову стабільність із структурою капіталу та результативністю діяльності, дає змогу оцінювати підприємство з позиції якості фінансового менеджменту, довгострокової платоспроможності та здатності підтримувати стабільну траєкторію розвитку. Такий підхід має особливе значення для транснаціональних корпорацій, робота яких пов'язана з різними ринками та фінансовими режимами.

Таким чином, фінансова стабільність підприємства являє собою складне явище, що об'єднує елементи стабільності, платоспроможності, ефективного залучення та розподілу фінансових ресурсів, а також здатність адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Незважаючи на відсутність єдиного загальноприйнятого визначення у наукових джерелах, можна виділити п'ять основних концепцій її тлумачення: як стан підприємства, як рівновагу, як властивість системи, як сукупність певних компонентів і як відображення структури капіталу та показників результативності. Кожна з концепцій підкреслює окремі аспекти фінансової стабільності – від забезпечення платоспроможності та раціонального використання ресурсів до збереження балансу активів і зобов'язань, реагування на ризики, оптимізації капіталу і забезпечення довгострокового розвитку. У комплексі ці концепції дають цілісне уявлення про фінансову стабільність як важливу умову ефективного розвитку підприємства, що має особливе значення для транснаціональних компаній у глобальному економічному середовищі.

1.2. Особливості діяльності ТНК на цільових закордонних ринках

Проблематика транснаціоналізації бізнесу в умовах сучасного розвитку світового господарства набуває особливої значущості, що зумовлено комплексом чинників. До ключових з них належать активні глобалізаційні процеси, розширення міжнародних ринків збуту, технологічні трансформації та інноваційні досягнення, загострення конкуренції на світових ринках, переваги економії масштабу, наслідки цифровізації та її вплив на організаційні та господарські процеси. Транснаціоналізація створює як нові можливості для розвитку бізнесу, так і ряд викликів, що вимагають уваги світової спільноти, стратегічного планування, оперативного прийняття рішень та адаптації до динамічно змінюваних економічних умов. Основні авторські підходи щодо визначення поняття «транснаціональна корпорація» відобразимо в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Визначення поняття «транснаціональна корпорація»

Джерела	Визначення
Бартлетт К.	Транснаціональні корпорації представляють собою інтегровані мережі незалежних та розпорощених ресурсів і компетенцій, у яких кожна національна одиниця функціонує як джерело ідей, навичок та можливостей для організації в цілому. Національні підрозділи, що здійснюють виробництво будь-яких компонентів, продуктів або послуг на глобальному рівні, виконують універсальні функції, тоді як центральний орган керування набуває більш складної ролі координатора взаємодії між цими одиницями.
Ленський Є.В.	Транснаціональні корпорації – це підприємства або фінансово-промислові об'єднання, які володіють або контролюють виробничі та сервісні комплекси за межами країни їх базування, формують розгалужену мережу філій і відділень у різних державах та займають провідні позиції у виробництві та реалізації продукції.
С.В. Мочерний	Транснаціональні корпорації є провідними монополістичними утвореннями міжнародного рівня, що концентрують значну частину світового промислового виробництва та інтелектуальної власності, генерують транснаціональні прибутки та здійснюють діяльність міжнародного характеру, водночас залишаючись під національним контролем і формуючись на основі транснаціоналізації своєї підприємницької активності.
Організація економічного співробітництва і розвитку	Транснаціональні корпорації зазвичай включають компанії приватної, державної або змішаної власності, розташовані у різних країнах, причому одна або кілька таких компаній можуть здійснювати суттєвий вплив на діяльність інших через обмін знаннями та ресурсами.
Комісія ООН з торгівлі і розвитку	Транснаціональна (багатонаціональна) корпорація – підприємство, що об'єднує юридичні особи різних організаційно-правових форм у двох і більше країнах, здійснюючи узгоджену політику та загальну стратегію через один або декілька центрів прийняття рішень.
Конвенція про транснаціональні корпорації від 06.03.1998 р.	Транснаціональна корпорація – юридична особа, яка володіє майном у двох і більше країнах-учасницях Конвенції, створена юридичними особами кількох держав, зареєстрована як корпорація відповідно до Конвенції та включає різні транснаціональні

Джерело: складено автором за [24-26]

Дослідження підходів до визначення поняття транснаціональна корпорація в табл. 1.6 дозволяє виділити кілька ключових характеристик ТНК, які зустрічаються в сучасній науковій літературі та міжнародних документах:

1) глобальна інтеграція та розподілені ресурси. За Бартлеттом К., ТНК розглядаються як мережі незалежних національних одиниць, які забезпечують організацію ідеями, знаннями та компетенціями. Цей підхід акцентує увагу на внутрішній структурі корпорацій та складності управлінських процесів у глобальному контексті;

2) виробничо-сервісна присутність у багатьох країнах. Визначення Ленського Є.В. підкреслює матеріально-технічну сторону ТНК, зокрема їх здатність контролювати виробництво та реалізацію продукції на міжнародному рівні, формуючи широкую мережу філій і відділень;

3) монополістичний та транснаціональний характер діяльності. С.В. Мочерний виділяє ТНК як потужні монополії, що концентрують промислове виробництво та інтелектуальну власність у глобальному масштабі, отримуючи транснаціональні прибутки і залишаючись під національним контролем. Цей підхід підкреслює економічну силу корпорацій і їх вплив на світовий ринок;

4) різноманіття форм власності та обмін ресурсами. За ОЕСР, ТНК можуть включати компанії приватної, державної або змішаної власності, при цьому вплив на інші компанії здійснюється через обмін знаннями та ресурсами, що акцентує значення кооперації та синергії між підрозділами;

5) координація та централізоване управління. Комісія ООН з торгівлі і розвитку підкреслює політичну та стратегічну узгодженість діяльності ТНК через один або декілька центрів прийняття рішень, що забезпечує контроль і ефективне управління міжнародною діяльністю;

б) юридична та нормативна визначеність. Конвенція про ТНК 1998 р. фокусується на правовому статусі корпорацій, визначаючи їх як юридичні

особи, що володіють майном у кількох країнах, та включають різні транснаціональні структури, зокрема холдинги, концерни, спільні підприємства і акціонерні товариства з іноземним капіталом.

Отже, ТНК у сучасній науковій літературі та міжнародних документах розглядаються як складні, багаторівневі утворення, що поєднують глобальну інтеграцію ресурсів, розподілену структуру управління та виробничо-сервісну присутність у різних країнах. Вони мають значний економічний вплив, здатність формувати прибутки у різних країнах та розширювати присутність на світових ринках шляхом створення дочірніх структур і філій. Важливого значення набувають різні форми власності, узгоджена взаємодія та обмін ресурсами між підрозділами, чітка юридична та нормативна база, що забезпечує правову й організаційну стабільність діяльності ТНК у глобальному економічному просторі. Загалом основні риси ТНК охоплюють складність корпоративної побудови, міжнародний масштаб операцій, стратегічне управління на міждержавному рівні та інтеграцію економічних і правових компонентів.

Експерти ООН виокремили ознаки, за наявності яких компанію можна віднести до транснаціональної (рис. 1.1):

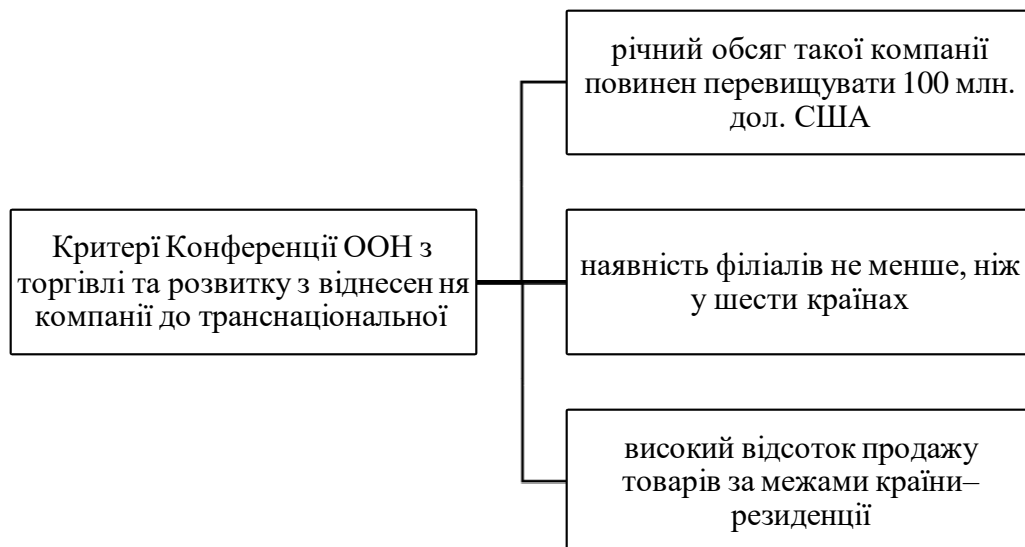


Рисунок 1.1 - Критерії Конференції ООН з торгівлі та розвитку з віднесення компанії до транснаціональної

Джерело: складено автором за [27]

Отже, транснаціональні корпорації (ТНК) являють собою міжнародні підприємства, що функціонують як бізнес-групи, включаючи дочірні компанії, які перебувають у власності материнської компанії, що володіє контрольним пакетом акцій. У багатьох країнах для забезпечення ефективного контролю над дочірніми структурами корпораціям необхідно володіти від 20% до 40% акцій.

До ключових характеристик, що відрізняють транснаціональні корпорації (ТНК) від інших організацій, належать такі параметри:

- 1) наявність виробництва або надання послуг щонайменше в шести країнах;
- 2) річний оборот не менше 1 млрд. дол. США; частка капіталовкладень за кордоном у структурі активів, що становить не менше 25%;
- 3) частка іноземних працівників у загальній чисельності персоналу не менше 25%;
- 4) обсяг реалізації продукції за межами материнської компанії не менше 20%;
- 5) наявність єдиної стратегії управління розвитком підприємств, що входять до складу ТНК [28].

ТНК характеризуються рядом специфічних ознак, які забезпечують їм вищі можливості для здійснення операційної діяльності порівняно зі звичайними підприємствами. Зокрема, як зазначають Коровіна Н.В. та Бакланова А.О., до таких ознак належать:

- доступ до ресурсів, що дозволяє підвищувати ефективність та конкурентоспроможність;
- трансляція виробничого досвіду між філіями, що сприяє ефективному використанню найкращих практик і знань;
- ефективне використання інформаційних потоків від материнської компанії та національних структур для вдосконалення бізнес-планування;

– розподілення передових технологій між підприємствами корпорації [29, с. 78–79].

Згідно з визначенням ЮНКТАД [27], поняття «транснаціональна корпорація» є еквівалентним терміну «багатонаціональна корпорація». Проте у пізніших методичних дослідженнях поняття ТНК розглядається як узагальнена категорія, що об'єднує такі форми міжнародної діяльності, як «міжнародна корпорація», «багатонаціональна корпорація», «глобальна корпорація» та інші, які відрізняються стратегіями управління та еволюційними стадіями розвитку. Глобальні транснаціональні корпорації формують централізовані органи управління капіталом та акціями, що мають різну структуру та характер.

Таким чином, транснаціональні корпорації визначаються як компанії, які контролюють виробничі потужності та філії у кількох країнах, здійснюють частину або більшість своїх продажів на міжнародних ринках і координують стратегічне корпоративне планування на глобальному рівні. Материнська компанія виступає як головна структура, що контролює активи дочірніх компаній, переважно через володіння певною часткою статутного капіталу. Альтернативно застосовуються терміни «багатонаціональні корпорації» або «мультинаціональні корпорації».

Розглядаючи транснаціональні корпорації з позицій міжнародної економічної діяльності, їх традиційно поділяють на чотири покоління [30;31].

До першого покоління належать «сировинні» компанії, основною діяльністю яких було отримання та освоєння дешевої сировини в колишніх колоніях. Організаційно вони функціонували у формі трестів, картелів та синдикатів.

ТНК другого покоління переважно представляли трести, що спеціалізувалися на виробництві військового обладнання. Їх формування припало на період світових воєн, проте більшість таких корпорацій збереглися і у післявоєнний період, продовжуючи активну діяльність на міжнародних ринках.

Третє покоління транснаціональних корпорацій вирізнялося широким впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, насамперед у сферах транспорту, комунікаційних систем і вдосконалення виробничих процесів. Держави почали створювати сприятливі умови для інвестицій, що стимулювало виникнення компаній, здатних поєднувати національні та іноземні виробничі ресурси, активно залучатися до наукових розробок і підтримувати свободу руху міжнародного капіталу та робочої сили.

Четверте покоління транснаціональних корпорацій вирізняється глобальною орієнтацією, широким стратегічним баченням ринкових можливостей і діяльністю у середовищі загостреної міжнародної конкуренції. Прикладом таких процесів стало зменшення технологічного відставання між США та дев'ятьма іншими розвиненими країнами, що відкрило для європейських і азійських підприємств нові можливості для активної експансії на світові ринки.

Сьогодні транснаціональні корпорації беруть активну участь у міжнародній економічній діяльності на кількох рівнях. Вони займають провідні позиції у сучасному поділі праці між країнами та у глобальній системі конкуренції. На внутрішніх ринках окремих держав вони конкурують як із національними компаніями, так і з іншими транснаціональними структурами, прагнучи забезпечити собі доступ до ресурсів, розширити ринки збуту та отримати державну підтримку і різноманітні преференції.

У межах складної та часто конфліктної взаємодії транснаціональних корпорацій (ТНК) з державами можна виділити дві основні сфери таких відносин: перша – між материнською структурою міжнародної корпорації та урядом країни базування (країни-донору); друга – між ТНК та урядом країни-реципієнта, де здійснюється їхня діяльність. Безсумнівно, діяльність ТНК у значній мірі узгоджується з інтересами держав-донорів. У більшості випадків фундаментальні економічні та стратегічні інтереси ТНК та держав, на території яких вони базуються, співпадають.

У сучасних умовах, коли прями́й політичний контроль над територіями інших держав є обмеженим або неможливим, ТНК забезпечують країнам, що володіють технологічними та економічними перевагами, безперешкодний доступ до ресурсів інших держав. У випадках застосування протекціоністських заходів приймаючими країнами, ТНК шляхом розміщення виробництва безпосередньо на їхній території дозволяють державам-доноркам уникати цих бар'єрів і зберігати доступ до відповідних ринків у рамках існуючої системи міжнародного поділу праці. Створюючи на території інших держав анклавні власності у вигляді філій та дочірніх підприємств, ТНК зміцнюють позиції своєї країни базування та забезпечують її стратегічний економічний вплив.

Таким чином, транснаціональні корпорації сьогодні відіграють ключову роль у світовій економіці та міжнародних відносинах. У ряді випадків діяльність ТНК сприяє розвитку приймаючих країн, що проявляється у:

- впровадженні передових виробничих технологій у різних галузях національної економіки (добувна, текстильна, швейна, електронна тощо);
- трансформації країн, що розвиваються, з експортерів сировини у виробників готової продукції;
- прискоренні процесів технологічних інновацій;
- збільшенні зайнятості місцевого населення та зростанні доходів працівників корпорацій;
- модернізації управлінських методів і організаційних структур.

Отже, ТНК виступають провідними учасниками сучасного світового господарства. Їхня діяльність на закордонних ринках, тобто в державах-реципієнтах, має багатосаровий характер: від прямого вкладення капіталу до передання технологій, від глобального управління корпоративними ресурсами до пристосування до місцевих умов. У межах даного розділу розглядаються особливості діяльності ТНК на рівні вибору стратегії виходу, організаційної побудови та взаємодії з середовищем країни-реципієнта.

Розгортання діяльності ТНК за кордоном починається з визначення способу входження, який відображає їхні наміри, наявні можливості та оцінювання ризикових чинників. Найпоширеніші варіанти передбачають створення дочірньої структури чи філії, купівлю місцевого підприємства, формування спільного підприємства з локальним партнером, використання франчайзингу або ліцензійних угод. Такі організаційні форми дають змогу ТНК здійснювати прямі іноземні інвестиції й утверджуватися як виробник або активний учасник господарських процесів у державі-реципієнті.

ПІ дають ТНК змогу контролювати не лише експорт, а й виробничі потужності, витрати та якість продукції. Зокрема, розміщення виробництва у країні-приймачі дозволяє скоротити витрати на оплату праці, логістику, митні бар'єри чи податки, забезпечити ближчий вихід до ринку збуту.

Таким чином, стратегія входження поєднує фінансові, технологічні та ринкові аспекти діяльності ТНК.

ТНК через ПІ здійснюють створення або придбання виробничих чи сервісних підрозділів у країні-приймачі. Це дозволяє їм контролювати виробничий процес, стандарти якості, логістику і використовувати переваги приймаючого ринку: дешеву працю, доступ до ресурсів, сприятливі умови експорту.

ТНК прагнуть до спеціалізації: різні етапи виробництва, такі як розробка, виробництво комплектуючих, складання, маркетинг, можуть розміщуватись у різних країнах з огляду на їхні конкурентні переваги (ціна праці, технологічний рівень, географічне положення). Це створює глобальні виробничі ланцюги, в котрих країна-приймач може відігравати як роль вузла виробництва, так і ринку збуту.

Однією з переваг ТНК є можливість перенести технології, стандарти, корпоративні процеси в країну-приймач через дочірню компанію чи філію. Це створює канали для управління знаннями, підвищення продуктивності, доступу до міжнародних ноу-хау. Значну роль відіграє внутрішньокорпоративна торгівля між філіями (товари, компоненти, права на

використовування брендів) та трансфертне ціноутворення. Це дозволяє оптимізувати витрати, контролювати якість і ефективніше використовувати глобальні ресурси.

Успішні ТНК поєднують глобальну стратегію з адаптацією до місцевих умов. З одного боку, вони використовують свої глобальні бренди, стандарти, масштаби. З іншого – локалізують продукцію, маркетинг, організаційну модель відповідно до культурних, законодавчих, споживчих особливостей країни-приймача. Така комбінація дозволяє їм витримувати конкуренцію як на глобальному рівні, так і на рівні конкретного ринку.

Завдяки фінансовим, технологічним, людським ресурсам, масштабам діяльності ТНК отримують конкурентні переваги над місцевими компаніями: вони можуть інвестувати в дослідження й розробки (R&D), брендинг, маркетинг, впроваджувати інновації. Це зміцнює їхню позицію у приймаючій країні та дозволяє швидше відреагувати на зміну умов.

Присутність в різних країнах дозволяє ТНК диверсифікувати ризики: економічні, політичні, валютні. Якщо в одному регіоні виникають проблеми (криза, регуляторні зміни), діяльність в інших країнах може компенсувати втрати. Таким чином ТНК знижують свою залежність від одного ринку та регіону.

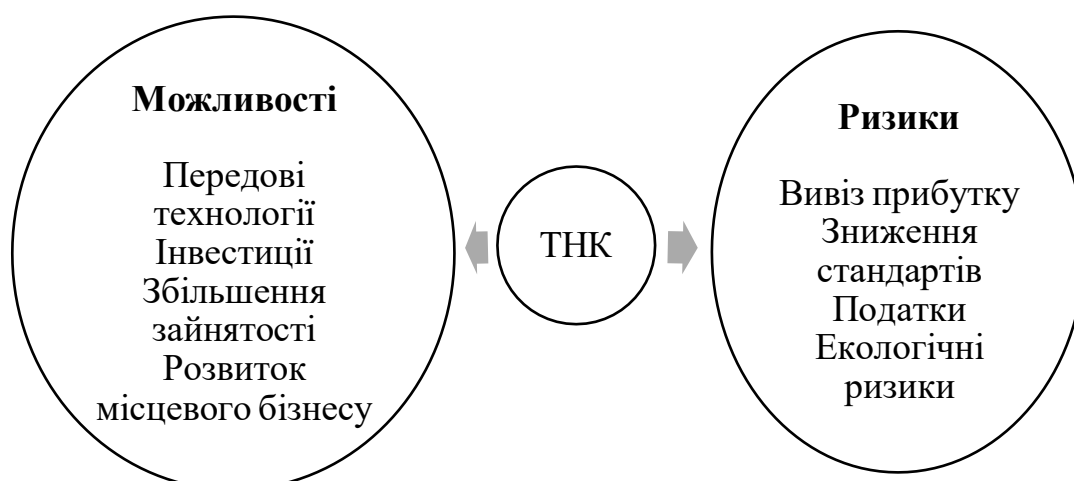


Рисунок 1.2 – Взаємодія ТНК з приймаючою країною

Джерело: складено автором

Діяльність ТНК має суттєвий вплив на країну-приймача: створення робочих місць, технологічний розвиток, інфраструктурні інвестиції, підвищення стандартів управління. Водночас існують виклики – домінування ТНК може пригнічувати місцевих конкурентів, відбуватися вивіз прибутку, застосування податкових схем, екологічні чи соціальні ризики. Наприклад, хоча інвестиції від ТНК можуть стимулювати експорт та технологічне оновлення, частина прибутку може бути репатрійована, а не реінвестована в локальну економіку.

Таким чином, взаємодія між ТНК і країною-приймачем є двосторонньою: вона створює як можливості, так і ризики.

Отже, ТНК постають новою потужною силою у світовій економіці та формують основний імпульс до інтернаціоналізації сучасного бізнесу. Їхній поступ, від сировинних і військово-промислових об'єднань до глобальних високотехнологічних корпоративних систем, відтворює загальний рух у бік інтеграції виробництва, фінансових потоків і світової торгівлі. Сучасні транснаціональні структури виконують роль рушія міжнародного поділу праці та водночас слугують інструментом економічного впливу держав-донорів на економіку країн-реципієнтів. Їхня діяльність сприяє зростанню національних господарств шляхом упровадження інновацій, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та модернізації систем управління. На сучасному етапі транснаціональні корпорації виступають складними багаторівневими структурами, що займають важливе місце у світовій економіці. Вони інтегрують ресурси, реалізують стратегічне управління та координують виробничі процеси на міжнародному рівні, забезпечуючи високий рівень ефективності та здатність швидко адаптуватися у глобальному економічному середовищі. Великі масштаби діяльності, диверсифікація інвестицій і доступ до ресурсів різних держав створюють специфічні конкурентні переваги, які дозволяють корпораціям активно розширювати свою

присутність на світових ринках. Значущість транснаціональних компаній проявляється не лише у генерації прибутку, а й у формуванні системи взаємозв'язків між державами, що визначає сучасну структуру глобального господарства. Їхні операції сприяють економічному розвитку, прискорюють технологічний прогрес і змінюють характер міжнародних економічних відносин.

1.3. Методичні засади управління фінансовою стабільністю ТНК

Транснаціональні корпорації займають провідні позиції у світовій економіці, виступаючи ключовими учасниками глобальних фінансових і інвестиційних процесів. Їхній вплив на економічний розвиток держав базування та країн-реципієнтів є значним, проте діяльність цих структур нерідко супроводжується підвищеним рівнем фінансової нестабільності. Процеси глобалізації, політичні коливання, технологічні зміни та посилення регуляторних вимог формують складну систему зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління фінансовою стабільністю транснаціональних корпорацій.

Сучасна економічна ситуація відзначається високим рівнем невизначеності, частими кризовими явищами та різкими коливаннями на фінансових ринках, що безпосередньо впливає на здатність транснаціональних корпорацій підтримувати стабільність капіталу, ліквідність та прибутковість. У таких умовах управління фінансовою стабільністю набуває стратегічного значення, оскільки визначає можливості корпорацій оперативного реагувати на зовнішні зміни, підтримувати баланс активів і зобов'язань та здійснювати ефективний контроль ризикових процесів.

Методологія управління фінансовою стабільністю транснаціональних структур має враховувати швидкі зміни глобальних економічних тенденцій, регіональні дисбаланси розвитку та зростання макроекономічних загроз. Це формує потребу у розробці нових управлінських рішень, спрямованих на підвищення гнучкості фінансових механізмів, розширення можливостей

залучення внутрішніх джерел фінансування та впровадження сучасних методів управління ризиками.

Основні фактори впливу на фінансову стабільність транснаціональних корпорацій (ТНК) відображено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні фактори впливу на фінансову стабільність транснаціональних корпорацій (ТНК)

Група факторів	Зміст впливу	Очікуваний ефект для ТНК
Глобалізаційні процеси	Інтеграція ринків, розширення збуту, оптимізація ланцюгів постачання	Зниження витрат, зростання обсягів реалізації
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій і продуктів	Підвищення продуктивності, конкурентоспроможності
Конкурентне середовище	Зростання глобальної та локальної конкуренції	Стимулювання інновацій, удосконалення управління
Політичні та економічні ризики	Законодавча нестабільність, кризи, зміни політики	Обмеження стратегічного планування, потреба у хеджуванні
Демографічні зміни	Зміни у структурі трудових ресурсів, рівні освіти	Вплив на якість персоналу, ефективність управління
Соціально-культурні чинники	Зміни у споживчих перевагах, культурні відмінності	Необхідність адаптації маркетингових стратегій
Екологічні вимоги	Посилення норм сталого розвитку та екологічної відповідальності	Підвищення репутації, відповідність ESG-стандартам
Адаптивність і партнерство	Гнучкість управління, кооперація з державними й науковими структурами	Доступ до нових ринків, стимулювання інновацій

Джерело: складено автором за [32-37]

Турбулентність зовнішнього середовища зумовлює необхідність для транснаціональних корпорацій (ТНК) застосовувати адаптивні стратегії управління, які забезпечують оперативне реагування на динамічні зміни та ефективну диверсифікацію ризиків. У цих умовах процес управління фінансовою стабільністю ТНК визначається комплексом взаємопов'язаних факторів[32]. Так, глобалізація та інтеграція ринків сприяють посиленню

взаємозв'язків між країнами, розширенню ринків збуту, оптимізації ланцюгів постачання та зниженню виробничих витрат.

Технологічні інновації є одним із ключових чинників підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат і створення нових конкурентних продуктів і послуг. Значний вплив має також посилення конкуренції на світових і внутрішніх ринках, що стимулює транснаціональні корпорації постійно оновлювати організаційні, фінансові та виробничі механізми.

Відчутний вплив на діяльність корпорацій мають політичні та економічні ризики, пов'язані зі змінами законодавства, коливаннями політичної ситуації та кризовими явищами, що ускладнює розробку довгострокових стратегічних планів. Фінансова стабільність і стабільність виступають основою для реалізації корпоративних стратегій, оскільки забезпечують доступ до капіталу, інвестиційних ресурсів і кредитних інструментів, надаючи корпораціям гнучкість і здатність ефективно протистояти зовнішнім викликам.

Вагомими факторами впливу є:

- 1) демографічні зміни, що відображаються на якості трудових ресурсів, рівні освіти та професійної підготовки кадрів;
- 2) соціально-культурні чинники, які формують споживчі переваги та визначають особливості маркетингових стратегій;
- 3) екологічні вимоги, що посилюють значення сталого розвитку й екологічної відповідальності бізнесу.

Не менш важливими є адаптивність і гнучкість, які визначають здатність корпорацій швидко реагувати на зміни ринкового середовища, та співробітництво й партнерство, що стимулюють розвиток інновацій і сприяють виходу на нові ринки через взаємодію з державними структурами, бізнес-партнерами й науковими установами.

Усі зазначені чинники перебувають у тісній взаємодії, формуючи індивідуальний стратегічний контекст функціонування кожної ТНК у глобальній економічній системі [33-35].

Фінансова стабільність ТНК розглядається як системна властивість корпорації, що проявляється у здатності забезпечувати безперервність діяльності, виконувати зобов'язання та реалізовувати стратегію розвитку за умов зовнішньої турбулентності, валютних і політичних ризиків, внутрішніх управлінських викликів.

З цією метою використовуються ряд показників для аналізу:

- коефіцієнт автономії – показує частку власних коштів у загальних активах та рівень фінансової незалежності;
- коефіцієнт фінансового ризику – відображає рівень боргового навантаження та фінансовий ризик для акціонерів;
- коефіцієнт поточної ліквідності – характеризує здатність покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами;
- коефіцієнт швидкої ліквідності – оцінює короткострокову платоспроможність без урахування запасів;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує здатність негайно погасити поточні зобов'язання грошовими коштами та фінансовими інвестиціями;
- загальний коефіцієнт заборгованості – визначає частку активів, фінансованих за рахунок боргу;
- співвідношення боргу до капіталу (Debt-to-Equity) – відображає співвідношення позикового та власного капіталу, оцінює фінансовий ризик;
- співвідношення зобов'язання / EBITDA – оцінює здатність обслуговувати та погашати борг операційним грошовим потоком.

Управління такою стабільністю потребує методологічного підходу, який поєднує стратегічне планування, операційну дисципліну та інструментальне забезпечення фінансового менеджменту; це положення

підтверджується сучасними дослідженнями, що підкреслюють комплексний характер фінансового механізму ТНК [32].

Методологічна основа формування ухвалення рішень охоплює принцип системності та багаторівневого аналізу: фінансову стабільність необхідно оцінювати не лише через локальні показники платоспроможності або рентабельності, але й через кореляції ризиків між юрисдикціями, структуру внутрішньо-корпоративних потоків і можливості мобілізації ліквідності всередині групи. З цієї позиції методи традиційного фінансового аналізу (горизонтальний/вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз) мають бути доповнені інструментами транснаціонального фінансового менеджменту:

- моделювання грошових потоків на груповому рівні;
- трансферне ціноутворення з урахуванням податкових обмежень;
- хеджування валютних ризиків та оптимізація фінансування між центром і дочірніми компаніями [36].

Принцип диверсифікації та розподілу ризиків займає центральне місце в методології: диверсифікація ринків, фінансових інструментів і джерел фінансування зменшує вразливість до локальних шоків, тоді як централізовані механізми управління ризиками (комітети з ризик-менеджменту, централізовані служби управління фінансами) створюють можливість швидкої внутрішньої рол-перерозподілу ресурсів. Водночас методологічно важливим є баланс між централізацією (ефективність, контроль) і децентралізацією (гнучкість, локальна адаптація) у фінансовому управлінні [37].

Методологія забезпечення ліквідності і оптимізації капітальної структури повинна спиратися на прогностні моделі грошових потоків, сценарне тестування і встановлення «подушок» ліквідності на груповому та дочірньому рівнях. Практичною складовою є поєднання коротко- та довгострокових інструментів ринку грошей, політики управління дебіторською/кредиторською заборгованістю і механізмів доступу до зовнішнього фінансування з урахуванням валютної позиції корпорації. Такий підхід знижує системний

ризик неплатоспроможності та дозволяє підтримувати кредитоспроможність у різних умовах ринкової кон'юнктури [36].

Інформаційна складова методології – це організація якісної системи фінансової аналітики, внутрішнього контролю і аудиту, що забезпечує своєчасне виявлення детріментальних трендів і дає змогу реалізовувати превентивні заходи. Методичною вимогою є формалізація звітних і ранніх попереджувальних індикаторів (КРІ, порогові значення коефіцієнтів, моніторинг валютної відкритої позиції), інтеграція даних із підрозділів та автоматизація аналітики для проведення стрес-тестів і «what-if» сценаріїв. Ефективність системи внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення визнається однією з ключових передумов збереження фінансової стабільності[37].

Систематичне застосування сценарного планування й стрес-тестів є методологічною нормою. Підхід передбачає:

- побудову альтернативних сценаріїв (макроекономічних, політичних, операційних);
- оцінку впливу на грошові потоки та капітальну базу і розробку коригувальних дій (короткострокових – реструктуризація боргу, оптимізація оборотного капіталу; довгострокових – перегляд інвестиційних проєктів, реорієнтація ринків).

Використання таких процедур підвищує гнучкість і дозволяє трансформувати стратегічні ризики у керовані операційні завдання [32].

Узагальнимо інструменти транснаціонального фінансового менеджменту ТНК в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Інструменти транснаціонального фінансового менеджменту ТНК

Група інструментів	Конкретні методи	Функціональне призначення
Фінансово-аналітичні	Горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, факторний аналіз	Оцінка ефективності та стабільності фінансових потоків
Транснаціональні	Трансферне ціноутворення, моделювання грошових	Оптимізація податкового навантаження та управління капіталом

	потоків, міжюрисдикційний облік	
Ризик-менеджмент	Хеджування валютних і процентних ризиків, диверсифікація фінансових інструментів	Захист від зовнішніх коливань і непередбачуваних втрат
Управління ліквідністю	Прогнозування, формування «подушок» ліквідності, управління дебіторкою	Підтримання фінансової стабільності в коротко- та довгостроковій перспективі
Інформаційно-аналітичні системи	Автоматизація звітності, моніторинг КРІ, інтеграція даних	Забезпечення оперативного контролю та раннього попередження
Сценарне та ситуаційне планування	Стрес-тести, аналіз «what-if», альтернативні сценарії	Підготовка до кризових подій, формування адаптивних рішень

Джерело: складено автором за [32-37]

Управлінські та етичні принципи (належне корпоративне управління, прозорість, відповідальність перед стейкхолдерами, дотримання ESG-стандартів) методологічно вписані у систему зниження нефінансових ризиків, що мають прямий фінансовий вимір: репутаційні втрати, штрафи, обмеження доступу до ринків капіталу. Отже, методика управління фінансовою стабільністю повинна включати процедури моніторингу регуляторних змін у всіх юрисдикціях, механізми комплаєнсу і політики сталого розвитку.

На прикладному рівні методологія містить перелік узгоджених інструментів: фінансові коефіцієнти і мультиплікатори для моніторингу, моделі дисконтованих грошових потоків і ситуаційного планування для оцінки інвестицій, інструменти хеджування валютних/відсоткових ризиків, внутрішньо-корпоративні практики і контрактні механізми для оптимізації податкових наслідків. Вибір інструментів та їхня інтеграція мають обґрунтовуватися корпоративними цілями та ризик-апетитом, які формулюються на рівні правління та відображаються у політиках групи [38].

Методологічні принципи управління фінансовою стабільністю ТНК поєднують системний підхід, диверсифікацію ризиків, прозору інформаційну інфраструктуру, сценарне планування та дотримання стандартів корпоративного управління й сталості. Втілення цих принципів вимагає інтегрованої методичної платформи – процедур, інструментів і внутрішньо-

корпоративних норм, що дозволить забезпечити баланс між короткостроковою ліквідністю і довгостроковою фінансовою стабільністю ТНК [32].

Отже, турбулентність зовнішнього середовища зумовлює необхідність для транснаціональних корпорацій (ТНК) застосовувати адаптивні стратегії управління, які забезпечують оперативне реагування на динамічні зміни та ефективну диверсифікацію ризиків. У цих умовах процес управління фінансовою стабільністю ТНК визначається комплексом взаємопов'язаних факторів. Управління фінансовою стабільністю транснаціональних корпорацій спирається на комплексну методологію, що інтегрує стратегічне планування, системний підхід і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Вона передбачає не лише підтримку фінансового балансу, а й розвиток здатності корпорації адаптуватися до складного ризикового середовища, сформованого впливом глобалізаційних процесів, політичних змін, валютних коливань та технологічних трансформацій. Основу управління становлять диверсифікація ризиків, системність, оптимальне поєднання централізованих і децентралізованих рішень, підтримка ліквідності, аналітична прозорість і ефективний внутрішній контроль.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NESTLE» НА ЦІЛЬОВИХ ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Nestle»

«Nestle» – швейцарська транснаціональна корпорація, що спеціалізується на виробництві харчових продуктів і напоїв, зі штаб-квартирою у місті Веве, Швейцарія. Компанія була заснована у 1905 році внаслідок об'єднання Anglo-Swiss Milk Company та Farine Lactée Henri Nestle і з часом виросла до найбільшої у світі публічної компанії у харчовій галузі за обсягом доходів. Асортимент продукції включає широкий спектр товарів, серед яких кава, бутильована вода, дитяче харчування, молочні вироби, заморожені продукти, снеки та засоби догляду за домашніми тваринами [39].

Корпорація «Nestle» входить до числа провідних транснаціональних компаній світу, орієнтуючи свою діяльність на використання потенціалу харчових продуктів для підвищення якості життя людей як сьогодні, так і для майбутніх поколінь. Основна концепція компанії поєднує знання у сфері харчування, здоров'я та благополуччя для створення продуктів, що сприяють підтримці здорового способу життя людей і догляду за домашніми тваринами. У рамках цієї стратегії «Nestle» активно реалізує ініціативи сталого розвитку, спрямовані на збереження екологічної рівноваги, підтримку місцевих спільнот і забезпечення безпечної та здорової продовольчої системи.

Компанія володіє одним із найбільших у світі портфелів брендів – понад 8000 торгових марок, що включають більше ніж 2000 найменувань у семи основних категоріях продукції, серед яких кава, товари для догляду за домашніми тваринами, готові страви та продукти повсякденного споживання. «Nestle» забезпечує потреби споживачів на різних етапах життя, пропонуючи 31 глобальний бренд із оборотом у мільярди, зокрема Nespresso, KitKat і Purina

ONE. Сьогодні компанія утримує провідні позиції у світовій кавовій галузі, підтверджуючи статус найбільшого виробника кави у світі.

Маркетингова стратегія компанії «Nestle» представлена наступним чином:

1. Стратегія розвитку продукту. «Nestle» є найбільшою у світі компанією з виробництва продуктів харчування, що володіє близько 8000 брендів із широким асортиментом продукції, представленої на глобальному ринку. Основна увага приділяється розвитку ключових продуктів у кількох категоріях:

– молочні продукти (Nestle Milk, «Nestle» Slim, «Nestle» Every Day), орієнтовані на різні групи споживачів;

– шоколад (KitKat, Munch, Éclairs, Polo, Milky Bar, Alpino), серед яких особливе місце займає преміальний сегмент Alpino, призначений для подарунків;

– напої (Nescafé) – найвідоміший кавовий бренд у світі з глобальною дистрибуторською мережею;

– готові до приготування продукти (Maggi), які охоплюють локшину швидкого приготування, соуси, пасту та інші продукти для швидкого харчування. Завдяки цьому «Nestle» формує комплексну лінійку товарів, орієнтовану на споживачів різних вікових і соціальних груп.

2. Цінова стратегія. Цінова політика «Nestle» ґрунтується на сприйнятті високої якості продукції. У більшості категорій ціни на продукцію компанії дещо вищі, ніж у конкурентів, що обумовлено підвищеною цінністю бренду та довірою споживачів. Наприклад, локшина Maggi має ціну вище середньої, однак сприймається як якісніший продукт. Компанія застосовує диференційовану політику ціноутворення, пропонуючи різні формати упаковок і розміри (SKU) для різних сегментів споживачів. Це дозволяє охопити широку клієнтську базу. Також «Nestle» надає знижки для оптових покупців у роздрібних мережах (Walmart, Tesco тощо). У шоколадному сегменті компанія дотримується конкурентної цінової стратегії, підтримуючи

ціни на рівні Cadbury. Таким чином, цінова політика «Nestle» базується на поєднанні якості, позиціонування бренду, конкурентного середовища та географії продажів.

3. Стратегія розподілу. Основна частка продажів «Nestle» припадає на європейські країни (близько 90% загального обсягу). Компанія використовує багаторівневу систему дистрибуції FMCG/CPG, що передбачає постачання продукції з фабрик на склади C&F, далі – до дистриб'юторів і роздрібних торговців. Через розгалужену мережу дистрибуції забезпечується доступність продукції у більшості торговельних точок. Особливо високий попит мають бренди Maggi та Nescafé, які сприяють просуванню інших товарних ліній. «Nestle» використовує знижки та промоційні програми для стимулювання продажів через дистриб'юторські канали. Водночас основною проблемою залишається посилення конкуренції на ринку шоколаду, де присутні потужні гравці.

4. Стратегія просування. Компанія «Nestle» впроваджує інноваційні підходи до просування брендів, зосереджуючись на емоційному зв'язку зі споживачем і багатоканальній рекламі. Її комунікаційна політика включає масову рекламу, брендинг окремих продуктів та елементи емоційного маркетингу. Прикладом є запуск пісень і кампаній для Nescafé, які сприяли формуванню впізнаваності бренду. Для Maggi використано позиціонування як «двохвилинного перекусу», що асоціюється з домашнім комфортом і турботою. У рекламі KitKat реалізовано слоган «Зроби перерву, купи KitKat», який став символом бренду. «Nestle» активно використовує телебачення, зовнішню рекламу, друковані медіа, онлайн-платформи та інші канали. Переважно компанія застосовує стратегію «above the line» маркетингу, орієнтовану на широкий вплив і підтримку позитивного іміджу бренду.

Глобальна присутність «Nestle» охоплює 185 країн, у яких реалізується продукція компанії. За підсумками 2024 року обсяг продажів сягнув 91,4 млрд. швейцарських франків. Виробнича інфраструктура включає 337 заводів у 75 країнах, що свідчить про потужну географічну диверсифікацію бізнесу.

Організаційна структура «Nestle» поділена на три основні зони: Америку, Європу та регіон Азії, Океанії та Африки (АОА). Важливою складовою діяльності є співпраця з сотнями тисяч фермерів у різних частинах світу, що забезпечує стабільність постачання та підтримку місцевих економік.

Значну увагу компанія приділяє розвитку кадрового потенціалу. У «Nestle» працює близько 277 тисяч співробітників, із яких 84,5% керівних посад займають місцеві фахівці, що підкреслює орієнтацію на регіональний розвиток та адаптацію управлінських практик до локальних умов. Крім того, 47,4% керівників середньої та вищої ланки становлять жінки, що відображає прагнення компанії до гендерної рівності. Політика підтримки батьків реалізується на 100% ринків присутності Nestle, сприяючи соціальній відповідальності бізнесу.

Одним із ключових напрямів стратегії «Nestle» є інноваційна діяльність. Щорічні інвестиції у дослідження та розробки становлять близько 1,7 млрд. швейцарських франків, а понад 4000 співробітників залучено до сфери науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Інноваційну екосистему компанії формують 22 центри НДДКР у світі та 14 акселераторів, розташованих у восьми країнах, які дозволяють втілювати нові ідеї у виробництво в середньому протягом шести місяців.

Nestle також виступає активним учасником глобальної екологічної трансформації. Компанія визначила стратегічну мету досягнення нульового рівня викидів парникових газів до 2050 року, уже скоротивши їх на 20,38% у порівнянні з базовим рівнем 2018 року. На сьогодні 95,3% електроенергії, що використовується на виробничих майданчиках, надходить із відновлюваних джерел, а 93,5% основних ланцюгів постачання (м'ясо, пальмова олія, целюлоза, папір, соя, цукор, какао, кава) оцінюються як незалежні від процесів вирубування лісів.

У 2024 році компанія забезпечила виробництво 132 мільярдів порцій харчових продуктів, збагачених мікронутрієнтами, сприяючи покращенню глобального харчування. Крім того, 86,4% пластикової упаковки «Nestle»

підлягає переробці, що демонструє системність підходу до екологічної відповідальності.

Аналіз конкурентного середовища компанії «Nestle» (за моделлю п'яти сил Портера):

1. Загроза появи нових гравців. Умови входу на ринок продуктів харчування відносно сприятливі з точки зору нормативно-правової бази, а постійні зміни споживчих уподобань створюють можливості для появи нових брендів із вузькою спеціалізацією. Проте значні капіталовкладення у виробництво, пакування та дистрибуцію, висока економія від масштабу значно ускладнюють вихід на ринок у великих масштабах. Лідери галузі, включно з Nestle, вже консолідували свої позиції, володіють стійкою лояльністю клієнтів і впізнаваністю бренду. Щорічні маркетингові витрати компанії становлять близько 20 млрд. швейцарських франків, що створює суттєвий бар'єр для нових конкурентів. Отже, загроза входу нових гравців є низькою.

2. Загроза товарів-замінників. Посилення тенденцій до здорового способу життя, популяризація цілісних і натуральних продуктів, екологічна критика пластикової упаковки зменшують попит на традиційні оброблені продукти. Через зменшення споживання напівфабрикатів у періоди карантинних обмежень зросла загроза замінників. У відповідь «Nestle» реалізує стратегію адаптації, розвиваючи лінійки здорового харчування (Lean Cuisine, MarketPlace, Yes Snack Bars) та екологічно відповідальне пакування (використання переробленого пластику у «Nestle» Waters Buxton). Це зміщує акцент на концепцію «зручність та здоров'я» замість традиційного протиставлення «зручність проти здоров'я». Водночас місцеві дешевші бренди з автентичними смаками становлять помітну загрозу. Загальний рівень загрози замінників оцінюється як середній.

3. Ринкова влада клієнтів (покупців). «Nestle» реалізує продукцію через широку мережу каналів збуту – роздрібні мережі, інтернет-магазини, оптовиків, дистриб'юторів і торгових агентів. Індивідуальні споживачі мають низьку переговорну силу, оскільки купують невеликі обсяги, однак велика

кількість альтернативних брендів без витрат на переключення дозволяє їм легко змінювати постачальника. Основний вплив мають великі торгові мережі, які здатні диктувати умови постачання або розвивати власні торгові марки (private labels), що підвищує їхню ринкову силу. Водночас висока популярність продукції «Nestle» знижує ризики втрати присутності на полицях магазинів. Таким чином, ринкова влада покупців є помірною.

4. Ринкова влада постачальників. «Nestle» співпрацює приблизно з 16 000 постачальників по всьому світу, що дозволяє уникати надмірної залежності від окремих контрагентів. Як великий покупець, компанія має високу переговорну силу і може домовлятися про вигідні умови постачання. Водночас посилення вимог до прозорості, екологічності та соціальної відповідальності у ланцюгах поставок підвищує витрати на перевірку і сертифікацію. Прикладом є випадок із постачальником Sinar Mas, після якого «Nestle» зобов'язалася до 2023 року використовувати лише сертифіковану RSPO пальмову олію, залучивши до контролю «Earthworm Foundation». Постачальники, які відповідають вимогам сталого розвитку, отримують додаткові конкурентні переваги, однак загальний рівень ринкової влади постачальників залишається низьким.

5. Інтенсивність конкурентного суперництва. Ринок FMCG характеризується високим рівнем конкуренції, де «Nestle» конкурує з глобальними гігантами – Procter & Gamble, PepsiCo, Unilever, JBS. У ключових сегментах (напої, товари для тварин, харчові продукти) немає абсолютного лідера, що стимулює постійну боротьбу за частку ринку. Через низьку маржу на одиницю продукції та високу цінову конкуренцію споживачі можуть легко переходити між брендами. Для підтримки конкурентоспроможності «Nestle» активно впроваджує інноваційні продукти (наприклад, Celltrient – антистаріння, LiveClear – антиалергенний корм для котів) та інвестує у науково-дослідні розробки. Загалом рівень конкурентного суперництва є високим, що стимулює компанію до постійного вдосконалення.

Компанія має тривалий досвід стратегічних придбань, що розширюють її позиції на ринку, зокрема через інтеграцію таких брендів, як Gerber, Rowntree Mackintosh та Crosse & Blackwell. Поряд із комерційними успіхами «Nestle» стикалася з низкою суперечливих ситуацій, пов'язаних із маркетингом дитячих сумішей, використанням дитячої праці у виробництві какао та практикою випуску бутильованої води. Незважаючи на ці виклики, компанія зберігає статус одного з провідних гравців світової харчової промисловості.

У 2024 році Лоран Фрейкс змінив Марка Шнайдера на посаді генерального директора, продовживши курс на інновації та глобальне розширення діяльності Nestle. Унікальна торгова пропозиція корпорації полягає у її безпрецедентній міжнародній присутності та широкому портфелі надійних високоякісних брендів харчових продуктів і напоїв, які забезпечують задоволення різноманітних потреб споживачів у 189 країнах світу.

SWOT-аналіз компанії Nestle наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз компанії Nestle

Компонент	Ключові тези
1	2
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Більш ніж 120-річний досвід діяльності у сфері виробництва продуктів харчування. - Вхідження до списку Fortune 500 і стабільне фінансове становище. - Глобальна присутність у понад 180 країнах світу, чисельність персоналу понад 330 тис. осіб. - Диверсифікований портфель продукції (дитяче харчування, напої, кондитерські вироби, фармацевтика, корми тощо). - Відомі бренди (Maggi, KitKat, Nescafé, Haagen-Dazs, Boost тощо). - Потужна мережа ДіР, орієнтована на інновації. - Розвинена логістична система та широка дистрибуційна мережа (офлайн і онлайн). - Активна корпоративна соціальна відповідальність у сфері довкілля, водозбереження, розвитку сільських територій. - Стратегічні злиття, поглинання та ефективний маркетинг, що підсилюють ринкові позиції. - Висока впізнаваність і лояльність до бренду.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Складність управління глобальною діяльністю через різноманіття культурних, регуляторних і економічних умов. - Розбіжності у бізнес-процесах між регіонами діяльності. - Високий рівень конкуренції у сегменті FMCG, що обмежує зростання ринкової частки. - Залежність від стабільності міжнародних ринків і валютних коливань.

1	2
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту продукції, орієнтованої на здорове харчування та екологічність. - Активніше освоєння ринків країн, що розвиваються, зі зростаючою купівельною спроможністю. - Подальше розширення шляхом придбань і створення спільних підприємств. - Вихід на сільські ринки та нові сегменти споживачів. - Співпраця з готельними мережами, освітніми закладами, державними структурами та ресторанами для зміцнення бренду.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> - Ризики збоїв у глобальних ланцюгах постачання. - Економічна нестабільність і рецесії, зокрема в Європі – ключовому регіоні доходів. - Зростання вартості сировини й енергоресурсів, що знижує прибутковість. - Посилення конкуренції у всіх категоріях продукції. - Необхідність постійного вдосконалення якості, інноваційності та цінової політики для збереження конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором за [39-42]

Отже, компанія володіє одним із найбільших портфелів брендів у світі – понад 8000 торгових марок, серед яких більше ніж 2000 найменувань розподілені за сімома основними категоріями продукції: кава, товари для догляду за домашніми тваринами, готові страви та продукти щоденного вжитку. «Nestle» задовольняє потреби споживачів у різні періоди їхнього життя, пропонуючи 31 глобальний бренд із багатомільярдним оборотом, включно з Nespresso, KitKat та Purina ONE. На сьогодні компанія утримує провідні позиції у світовій кавовій індустрії, підтверджуючи статус найбільшого виробника кави у світі. Ці чинники можуть уповільнювати темпи розширення ринкової частки та підвищувати операційні ризики. Майбутні можливості «Nestle» полягають у подальшому розвитку лінійки продукції, орієнтованої на здорове харчування, розширенні присутності на ринках, що розвиваються, та налагодженні партнерських зв'язків із різними секторами економіки. Однак реалізація цих можливостей вимагає ефективного управління ризиками, серед яких – збої у ланцюгах постачання, економічна нестабільність та зростання вартості ресурсів.

2.2. Аналіз фінансових результатів компанії «Nestle» на основних зарубіжних ринках

Аналіз фінансових результатів компанії «Nestle» на основних зарубіжних ринках розпочнемо із оцінки динаміки фінансових результатів компанії на світовому ринку із визначенням основних регіонів продажу продукції компанії. Динаміка фінансових результатів «Nestle» в 2021-2024 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка результатів фінансових показників компанії «Nestle» в 2021-2024 рр., млн. дол. США

Показники, млн. дол. США	2021	2022	2023	2024
Дохід	95 700,03	99 319,96	103 983,70	104 184,80
темп приросту, %		3,78	4,70	0,19
Собівартість реалізованої продукції	50 746,54	54 223,59	56 060,36	55 284,25
темп приросту, %		6,85	3,39	-1,38
Валовий прибуток	44 953,49	45 096,38	47 923,32	48 900,50
темп приросту, %		0,32	6,27	2,04
Операційні витрати	33 176,40	32 179,96	32 258,55	32 175,51
темп приросту, %		-3,00	0,24	-0,26
Операційний прибуток	12 777,99	12 916,41	15 664,77	16 724,99
темп приросту, %		1,08	21,28	6,77
Чистий прибуток	18 945,09	9 714,03	12 485,71	12 363,14
темп приросту, %		-48,73	28,53	-0,98
ЕВІТДА	19 430,69	16 627,08	20 237,33	21 452,61
темп приросту, %		-14,43	21,71	6,01
ЕВІТ	12 777,99	12 916,41	15 664,77	16 724,99
темп приросту, %		1,08	21,28	6,77

Джерело: складено автором за [40]

У 2021 році дохід компанії становив 95 700,03 млн. дол. США, а в 2022 році цей показник збільшився на 3,78% до 99 319,96 млн. дол. США. У 2023 році зростання доходу прискорилося до 4,70%, і показник досяг 103 983,70 млн. дол. США, що свідчить про позитивний ефект від розширення асортименту продукції та збільшення попиту. У 2024 році темп зростання істотно сповільнився до 0,19%, при незначному підвищенні доходу до 104 184,80 млн. дол. США.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році становила 50 746,54 млн. дол. США, а у 2022 році зросла на 6,85% – до 54 223,59 млн. дол. США, що перевищувало темпи приросту доходу. Дана динаміка стала наслідком підвищення цін на сировину, логістичних витрат та енергетичних ресурсів. У 2023 році собівартість зросла ще на 3,39%, до 56 060,36 млн. дол. США, проте вже у 2024 році спостерігалось зниження на 1,38%, до 55 284,25 млн. дол. США, що свідчить про підвищення ефективності виробничого процесу та оптимізацію витрат.

У 2021 році валовий прибуток компанії становив 44 953,49 млн. дол. США. У 2022 році його приріст був незначним – лише 0,32%, що пояснюється випереджальними темпами зростання собівартості порівняно з доходом. У 2023 році показник зріс на 6,27%, до 47 923,32 млн. дол. США. У 2024 році валовий прибуток збільшився на 2,04%, до 48 900,50 млн. дол. США, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стабільності та зростання ефективності операційної діяльності.

Операційні витрати у 2021 році становили 33 176,40 млн. дол. США. У 2022 році відбулося їх зниження на 3,00%, до 32 179,96 млн. дол. США. У 2023 році витрати зросли на 0,24%, до 32 258,55 млн. дол. США, а у 2024 році скоротилися на 0,26%, до 32 175,51 млн. дол. США. Така стабільність свідчить про ефективну політику контролю витрат та раціональне використання фінансових ресурсів.

Показник операційного прибутку у 2021 році становив 12 777,99 млн. дол. США, а в 2022 році він зріс на 1,08%, до 12 916,41 млн. дол. США, тоді як у 2023 році спостерігалось істотне підвищення – на 21,28%, до 15 664,77 млн. дол. США. У 2024 році приріст продовжився на рівні 6,77%, і показник досяг 16 724,99 млн. дол. США. Така тенденція свідчить про стабільне підвищення прибутковості основної діяльності компанії та вдосконалення її бізнес-моделі.

Динаміка чистого прибутку протягом аналізованого періоду була нестійкою. У 2021 році він становив 18 945,09 млн. дол. США, але вже у 2022 році скоротився майже вдвічі – на 48,73%, до 9 714,03 млн. дол. США. У 2023

році спостерігалось суттєве відновлення – приріст становив 28,53%, а сам показник зріс до 12 485,71 млн. дол. США, однак у 2024 році показник зменшився на 0,98%, до 12 363,14 млн. дол. США.

Отже, в 2021–2023 рр. доходи компанії стабільно зростали, що було пов'язано з розширенням асортименту продукції та збільшенням попиту на ринку. Проте у 2024 році темпи приросту значно знизилися, що свідчить про вплив зовнішніх економічних чинників. Позитивним результатом стало зменшення собівартості в 2024 році, що відображає успішність реалізованих заходів із оптимізації витрат та підвищення продуктивності виробничих процесів. Зростання валового та операційного прибутку протягом 2021–2024 років відображає зміцнення фінансового потенціалу компанії та ефективність управління витратами. Стабільний рівень операційних витрат підтверджує послідовну фінансову політику та високий ступінь контролю за використанням ресурсів. Нестійка динаміка чистого прибутку свідчить про присутність зовнішніх ризиків і вплив коливань позаопераційних чинників, що потребує подальшого вдосконалення механізмів управління прибутковістю та підвищення здатності бізнес-моделі адаптуватися до змін ринкових умов.

Операційні сегменти відображають організаційну структуру управління Групи та визначають порядок систематичного аналізу фінансової інформації головним органом, що ухвалює операційні рішення (CODM), функції якого виконує Виконавча рада. CODM здійснює оцінку діяльності як з географічної, так і з продуктової позиції, поділяючи бізнес на географічні зони та глобально керовані підприємства (GMB). Ті зони та GMB, які досягають кількісного порогу у 10% від загального обсягу продажів, торговельного операційного прибутку або активів за всіма операційними сегментами, визначаються як окремі звітні сегменти. Попри те, що компанія Nespresso не досягає зазначеного порогового значення, вона добровільно подає звітність окремо з огляду на свій вагомий фінансовий внесок у діяльність Групи. Відповідно, структура Групи включає п'ять географічних зон та два основні

глобально керовані підприємства. Таким чином, до звітних сегментів Групи належать:

- Зона Північна Америка (NA);
- Зона Європа (EUR);
- Зона Азія, Океанія та Африка (АОА);
- Зона Латинська Америка (LATAM);
- Зона Великий Китай (GC);
- «Nestle» Health Science;
- Nespresso.

У 2021–2024 роках динаміка показників продажів за основними зонами діяльності «Nestle» демонструє диференційований вплив ринкових умов на регіональні підрозділи компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Доходи «Nestle» за регіонами та сегментами в динаміці за 2021-2024 рр., млн. швейцарських франків

Регіони та сегменти	Роки, млн. швейцарських франків (CHF)			
	2021	2022	2023	2024
Зона Північна Америка	23693	26328	25995	25 336
темп приросту, %		11,12	-1,26	-2,54
Зона Європа	18794	19128	19098	18 910
темп приросту, %		1,78	-0,16	-0,98
Зона Азія, Океанія та Африка (окрім Китаю)	17894	18484	17519	16 793
темп приросту, %		3,30	-5,22	-4,14
Зона Латинська Америка	10086	11819	12196	11 933
темп приросту, %		17,18	3,19	-2,16
Зона Китай	5175	5351	5037	4 973
темп приросту, %		3,40	-5,87	-1,27
Nestle Health Science	6418	6448	6498	6 739
темп приросту, %		0,47	0,78	3,71
Nespresso	4822	6602	6372	6 378
темп приросту, %		36,91	-3,48	0,09
Інші бізнеси	206	264	283	292
темп приросту, %		28,16	7,20	3,18
Усього	87088	94424	92998	91 354
темп приросту, %		8,42	-1,51	-1,77

Джерело: складено автором за [41;42]

У 2021 році загальний обсяг продажів становив 87 088 млн. швейцарських франків, а вже у 2022 році зріс до 94 424 млн. швейцарських

франків, або 8,42%. Зростання відбулося за рахунок активізації продажів у Північній Америці, де дохід підвищився на 11,12%, та у Латинській Америці – на 17,18%. Разом із тим, зростання спостерігалось і в Європі (+1,78%) та зоні Азії, Океанії й Африки (+3,30%), що підтверджує стабільність ринкових позицій «Nestle» у цих регіонах.

У 2023 році компанія зафіксувала зниження загального обсягу продажів на 1,51% порівняно з 2022 роком. Найсуттєвіше скорочення спостерігалось в регіонах Азії, Океанії та Африки (-5,22%) та в Китаї (-5,87%), що було пов'язано з макроекономічною нестабільністю та коливаннями споживчого попиту. Разом із тим, позитивні показники відзначилися у Латинській Америці (+3,19%) та у підрозділі «Nestle» Health Science (+0,78%), що свідчить про зростання попиту на спеціалізовані продукти харчування та напої, орієнтовані на підтримку здоров'я.

У 2024 році тенденції збереглися: загальний обсяг продажів зменшився до 91 354 млн. швейцарських франків (-1,77% порівняно з 2023 роком). Скорочення відбулося майже у всіх географічних зонах, зокрема в Північній Америці (-2,54%), Європі (-0,98%) та Латинській Америці (-2,16%). Водночас позитивні результати продемонстрували «Nestle» Health Science (+3,71%), Nespresso (+0,09%) та інші бізнеси (+3,18%), що вказує на посилення ролі інноваційних і нішевих напрямів діяльності у формуванні доходів Групи.

Отже, упродовж 2021–2024 років спостерігається поступова переорієнтація «Nestle» із традиційних регіональних ринків на глобально керовані підприємства (Nestle Health Science, Nespresso), які демонструють більш стійкі темпи зростання за рахунок заходів компанії, які спрямовані на стратегічне прагнення компанії до підвищення диверсифікації, оптимізації географічної структури продажів і концентрації на сегментах із високою доданою вартістю.

Аналіз динаміки часток зон продажу вказує на поступове зниження ваги азійського напрямку при відносній стабільності північноамериканського та європейського ринків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Регіональна та секторальна структура доходів «Nestle» в динаміці за 2021-2024 рр., %

Регіони	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна за 2022-2021 рр.	Абсолютна зміна за 2023-2022 рр.	Абсолютна зміна за 2024-2023 рр.
Зона Північна Америка	27,21	27,88	27,95	27,73	0,68	0,07	-0,22
Зона Європа	21,58	20,26	20,54	20,70	-1,32	0,28	0,16
Зона Азія, Океанія та Африка (окрім Китаю)	20,55	19,58	18,84	18,38	-0,97	-0,74	-0,46
Зона Латинська Америка	11,58	12,52	13,11	13,06	0,94	0,60	-0,05
Зона Китай	5,94	5,67	5,42	5,44	-0,28	-0,25	0,03
Nestlé Health Science	7,37	6,83	6,99	7,38	-0,54	0,16	0,39
Nespresso	5,54	6,99	6,85	6,98	1,45	-0,14	0,13
Інші бізнеси	0,24	0,28	0,30	0,32	0,04	0,02	0,02
Усього	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: складено автором за [41;42]

У 2021 році частка Північної Америки становила 27,21%, а у 2022 році збільшилася до 27,88%, тобто зростання на 0,68 %. У 2023 році зростання продовжилося, але вже меншими темпами (+0,07 %), досягнувши 27,95%. У 2024 році показник знизився до 27,73% (-0,22%). Динаміка свідчить про збереження стабільного значення Північної Америки як ключового ринку збуту, незважаючи на незначні коливання у структурі продажів.

Європейський ринок у 2021 році становив 21,58% загального обсягу продажів, а в 2022 році частка зменшилася до 20,26% або на -1,32%. Проте у 2023 році спостерігалось незначне зростання до 20,54% або на 0,28 %, а у 2024 році частка збільшилася ще на 0,16 %, до 20,70%, що вказує на поступове відновлення позицій компанії в регіоні.

Зона Азія, Океанія та Африка (окрім Китаю) демонструє сталу тенденцію до скорочення частки у загальному обсязі продажів. У 2021 році її частка становила 20,55%, у 2022 році зменшилася на -0,97% до 19,58%, у 2023 році – скорочення на 0,74% до 18,84%, а у 2024 році – до 18,38% або на -0,46%.

У 2021 році частка Латинської Америки у структурі продажів становила 11,58%, а в 2022 році вона зросла +0,94 % до 12,52%, а у 2023 році – абсолютний приріст становив +0,60 % до 13,11%,. У 2024 році спостерігалось зменшення на -0,05 % до 13,06%.

У 2021 році частка Китаю становила 5,94%, а у 2022 році знизилася на 0,28% до 5,67%. У 2023 році відбулося подальше скорочення на 0,25% до 5,42%, проте у 2024 році показник незначно зріс на 0,03% і досяг рівня 5,44%.

У 2021 році частка підрозділу «Nestle» Health Science складала 7,37%, у 2022 році зменшилася на 0,54% і становила 6,83%. У 2023 році відзначено зростання на 0,16% до 6,99%, а у 2024 році показник підвищився ще на 0,39%, досягнувши 7,38%. Така тенденція свідчить про поступове збільшення ролі цього бізнес-напрямку у загальному обсязі продажів, що пов'язано з ростом попиту на продукти для здорового харчування.

Частка бренду Nespresso у 2021 році становила 5,54%, у 2022 році підвищилася на 1,45% до 6,99%, що стало найбільшим приростом серед усіх напрямів. У 2023 році показник знизився на 0,14% до 6,85%, а у 2024 році зріс на 0,13% і досяг 6,98%, що відображає високу чутливість попиту на продукцію преміум-класу до змін купівельної спроможності споживачів.

Таким чином, упродовж 2021–2024 років структура продажів компанії залишалася відносно вирівняною, хоча простежувався помірний перерозподіл часток між окремими регіонами. Провідне місце стабільно утримувала Північна Америка, тоді як частки Азії, Океанії та Африки поступово скорочувалися. Позитивна динаміка простежувалася у зростанні ролі Латинської Америки, підрозділу «Nestle Health Science» та бренду Nespresso, що свідчить про розширення ринкової присутності та зміцнення напрямів із

високими перспективами розвитку. Загалом компанія зберігає збалансовану географічну структуру продажів, що підтримує її стабільність і забезпечує основу для довготривалої фінансової надійності.

2.3. Оцінка фінансової стабільності компанії «Nestle»

Для оцінювання фінансової стабільності діяльності компанії Nestlé використовуємо комплекс фінансових коефіцієнтів, що відображають її здатність забезпечувати стабільність діяльності, ефективно використовувати ресурси та виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності), який розраховується як відношення власного капіталу до загальних активів. Цей показник характеризує частку власних коштів у структурі активів і дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування (рис. 2.1).

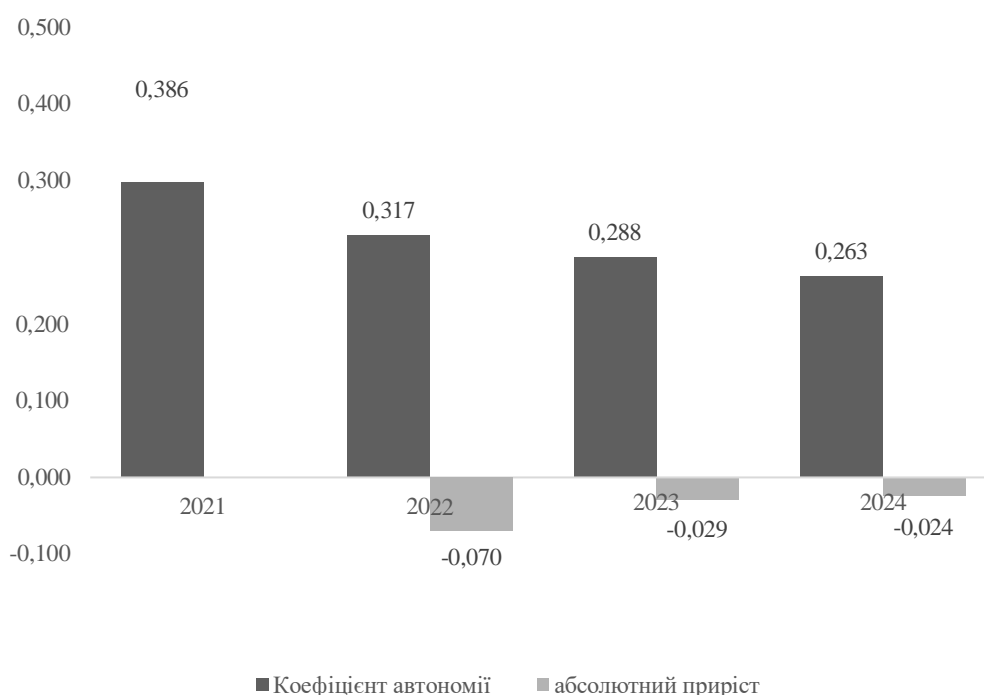


Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнту автономії «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності) в 2021 р.

становив 0,386, а в 2022 р. він знизився на 0,07 до 0,317, а у 2023 році

продовжив тенденцію скорочення на 0,029 до 0,288. У 2024 році коефіцієнт зменшився на 0,024 до 0,263, що відображає поступове зменшення фінансової незалежності компанії та підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт заборгованості до капіталу) визначається як відношення позикового капіталу до власного капіталу. Він відображає ступінь фінансового левериджу та ризик для акціонерів у разі зростання боргового навантаження (рис. 2.2).

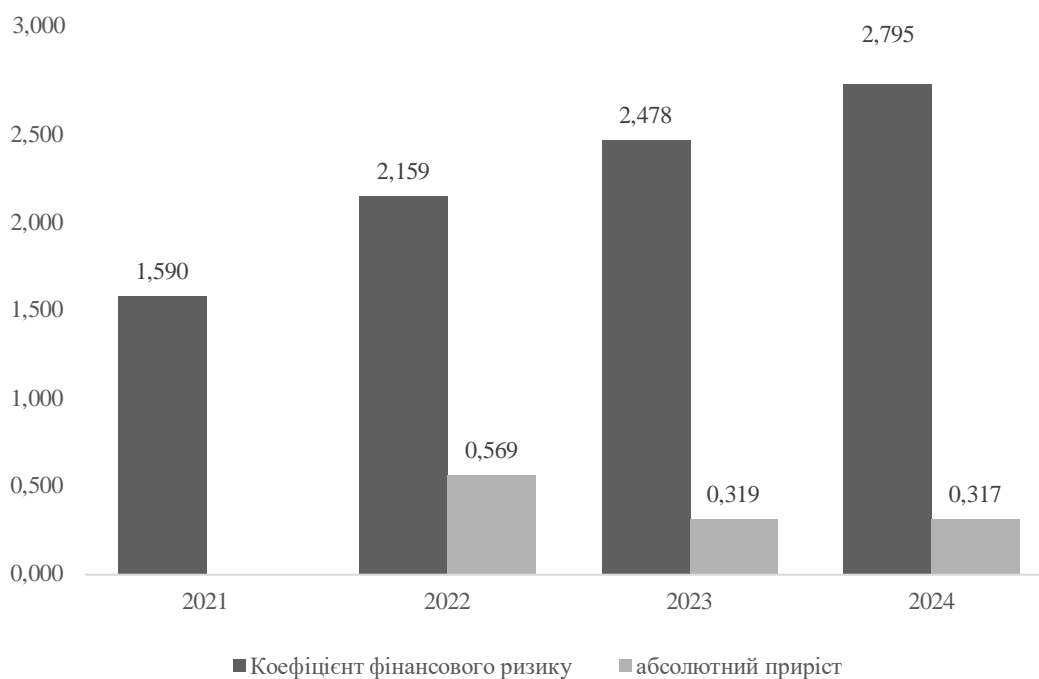


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнту фінансового ризику «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт заборгованості до капіталу) в 2021 р. становив 1,590, проте в 2022 р. він зріс на 0,569 до 2,159, відображаючи значне збільшення фінансового левериджу. У 2023 році коефіцієнт зріс на 0,319 і досяг 2,478, а у 2024 р. продовживши тенденцію, підвищився на 0,317 і збільшився до рівня в 2,795. Така динаміка вказує на зростаючий рівень боргового навантаження та підвищення фінансового ризику для акціонерів.

Коефіцієнт поточної ліквідності обчислюється як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і характеризує здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів (рис. 2.3).

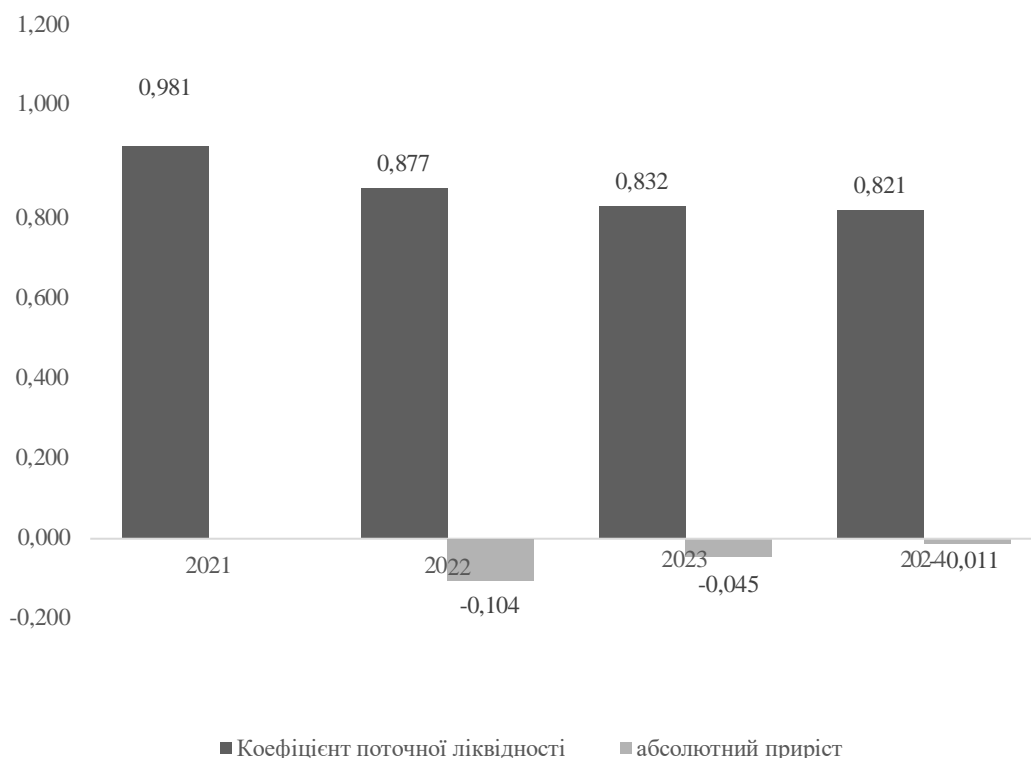


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Коефіцієнт поточної ліквідності в 2021 році становив 0,981, проте в 2022-2024 рр. мав чітку динаміку до скорочення: в 2022 році знизився до 0,877 (зменшення на 0,104), у 2023 році – до 0,832 (скорочення на 0,045), в 2024 році – до 0,821 (скорочення на 0,011). Отже в динаміці відбувається стабільне зниження платоспроможності за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення різниці між оборотними активами та запасами до поточних зобов'язань. Даний показник відображає стан короткострокової платоспроможності підприємства, оскільки виключає з розрахунку менш ліквідні складові оборотних активів (рис. 2.4).

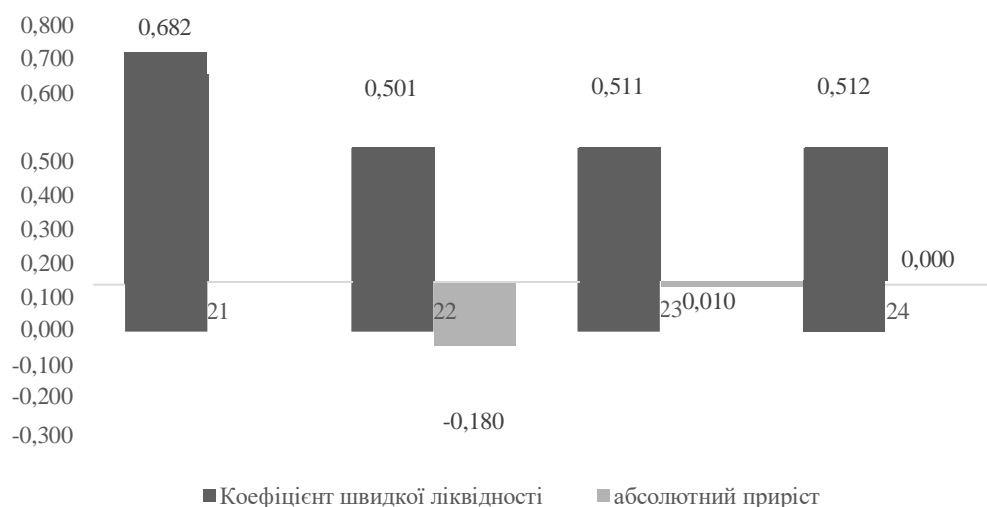


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2021 р. становив 0,682, а в 2022 р. він різко знизився на 0,180 до 0,501. У 2023 році відбулося зростання показника на 0,01 до 0,511, а у 2024 році показник зріс на 0,001 до рівня 0,512.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення суми грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Він відображає здатність компанії негайно погасити короткострокові зобов'язання (рис. 2.5).

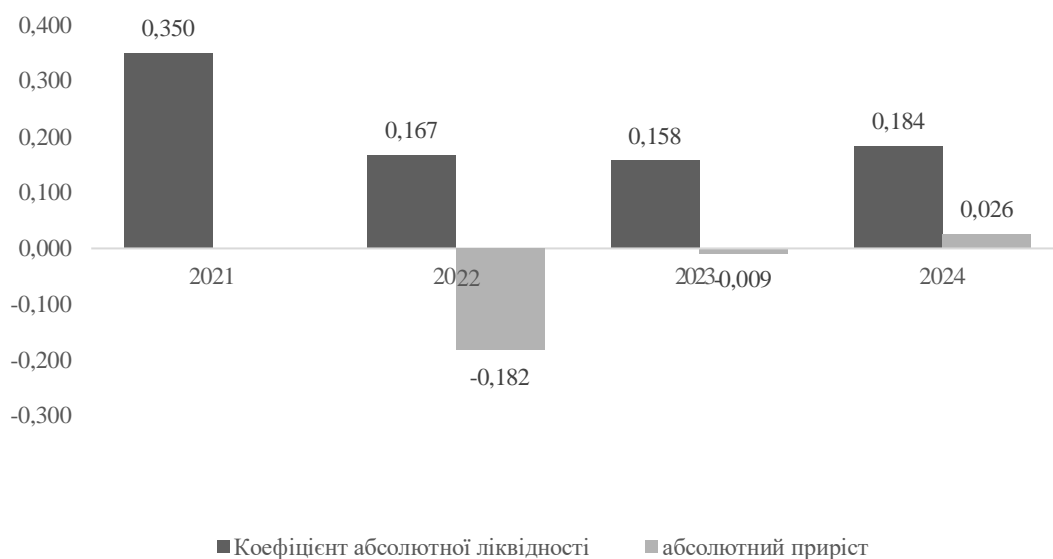


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році знизився на 0,182 до рівня 0,167, у 2023 році відзначалося подальше скорочення на 0,009 до 0,158. У 2024 році показник відновився, збільшившись на 0,026 і досягнувши 0,184, що вказує на часткове відновлення наявності грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій, достатніх для покриття негайних зобов'язань.

Загальний коефіцієнт заборгованості визначається як відношення загальних зобов'язань до загальних активів і показує частку активів, фінансованих за рахунок боргу (рис. 2.6).

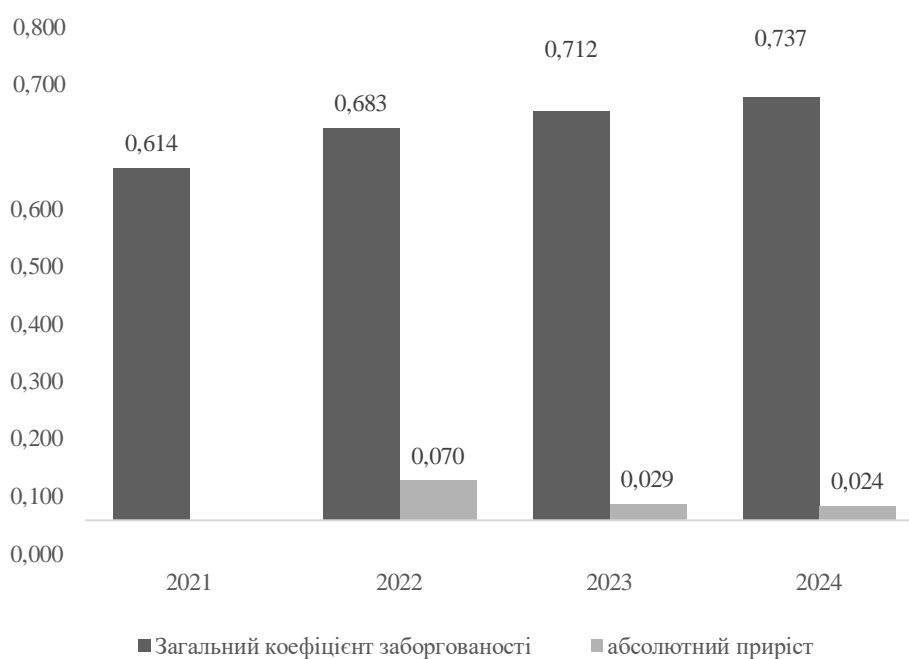


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнту заборгованості «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Загальний коефіцієнт заборгованості демонструє поступове збільшення частки позикового капіталу в структурі фінансування активів компанії. Так, у 2021 році його значення становило 0,614, у 2022 році показник зріс на 0,070 до 0,683, у 2023 році збільшився на 0,029 до 0,712, а у 2024 році підвищився на 0,024, досягнувши 0,737. Динаміка вказує на наростання заборгованості та посилення фінансового ризику, що пов'язано зі зростанням боргового капіталу у загальній структурі капіталу.

Співвідношення боргу до капіталу (Debt-to-Equity) обчислюється як відношення загального боргу до власного капіталу та слугує показником фінансового ризику для акціонерів (рис. 2.7).

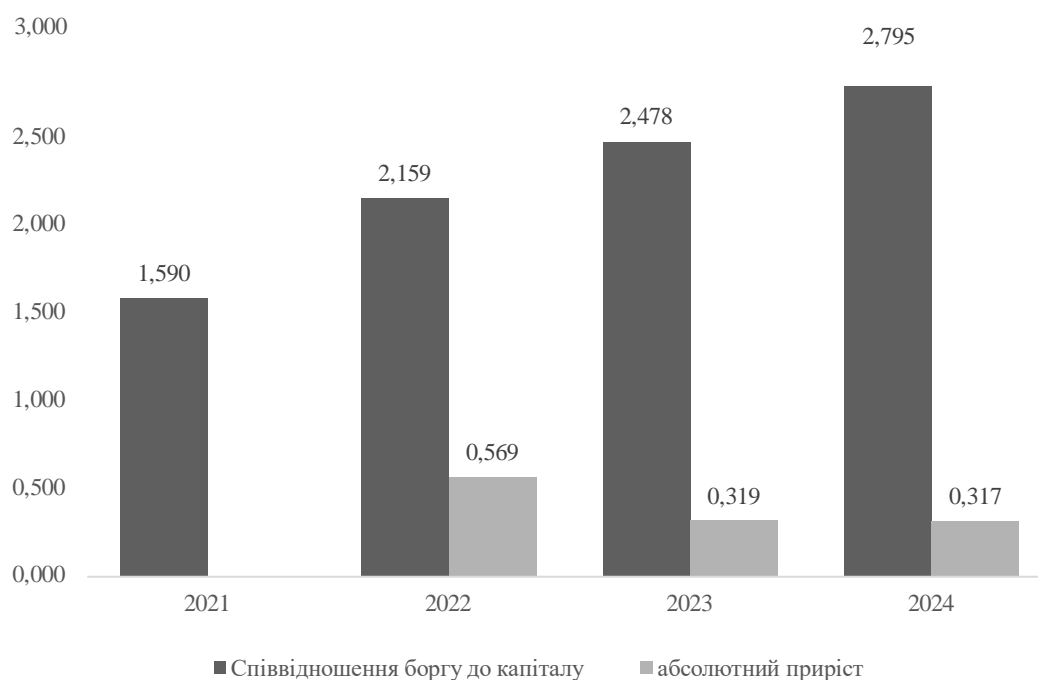


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнту співвідношення боргу до капіталу «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Співвідношення боргу до капіталу у 2021 році становило 1,590. У 2022 році воно збільшилося на 0,569 до 2,159, у 2023 році зросло на 0,319 до 2,478, а у 2024 році підвищилося на 0,317 до 2,795. Така тенденція підтверджує підвищення фінансового ризику та зростання левериджу компанії, що вимагає уваги щодо оптимізації структури капіталу та контролю за борговим навантаженням.

Співвідношення зобов'язання / ЕВІТДА визначається як відношення загального боргу до показника ЕВІТДА і оцінює здатність компанії обслуговувати та погашати борг з операційного грошового потоку. Співвідношення зобов'язань до ЕВІТДА характеризує здатність компанії обслуговувати боргові зобов'язання за рахунок операційного грошового потоку. У 2021 році цей показник становив 4,81, а в 2022 році відбулося його

зростання на 1,013 до 5,82, у 2023 році – зниження на 0,860 до 4,96. У 2024 році спостерігалось відновлення на 0,468, що дозволило досягти рівня 5,43. Зростання показника із 4,81 в 2021 р. до 5,43 в 2024 р. свідчить про зростання рівня боргового навантаження (рис. 2.8).

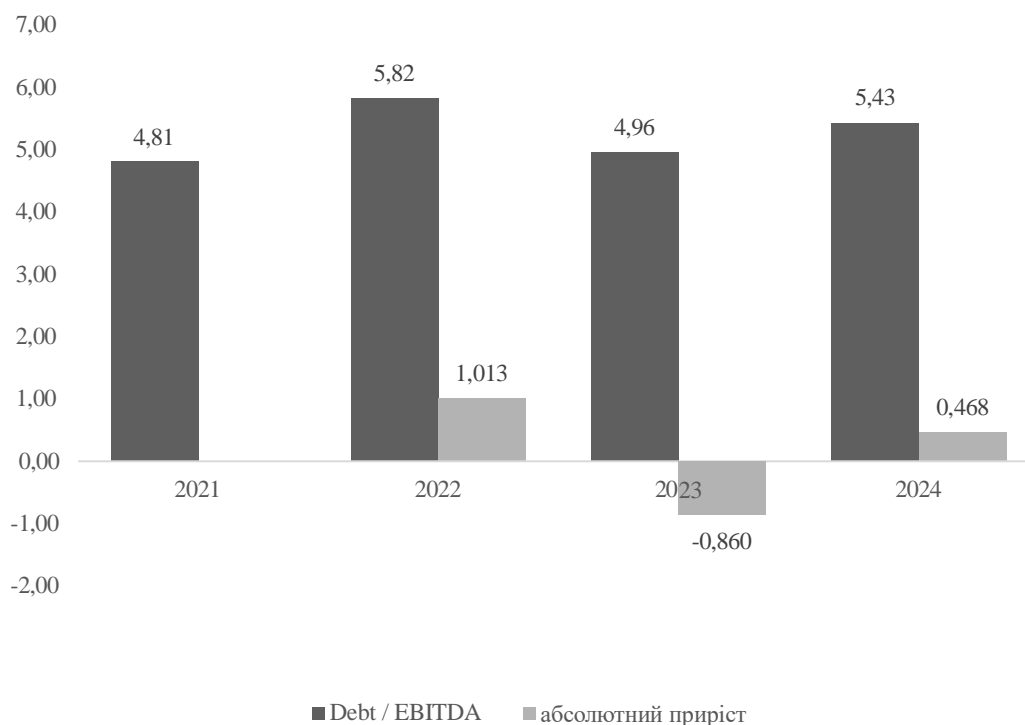


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту співвідношення зобов’язання / EBITDA «Nestle» в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [40]

Отже, динаміка більшості ключових показників свідчить про поступове послаблення фінансової стабільності. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду знизився з 0,386 до 0,263, що демонструє зменшення частки власного капіталу в структурі активів і підвищення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансового ризику зріс із 1,590 у 2021 р. до 2,795 у 2024 р., що вказує на посилення фінансового левериджу та підвищення ризику для акціонерів. Показники ліквідності також характеризуються негативною тенденцією. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,981 до 0,821, що свідчить про скорочення можливостей компанії своєчасно покривати короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності після різкого падіння у 2022 р. до 0,501

демонстрував лише незначне покращення в наступні роки, досягнувши у 2024 р. рівня 0,512. Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022–2023 рр. скоротився до мінімального рівня 0,158, у 2024 р. дещо відновився до 0,184, що свідчить про часткове покращення стану грошових ресурсів компанії. Показники боргового навантаження підтверджують зростання фінансової залежності. Загальний коефіцієнт заборгованості підвищився з 0,614 до 0,737, що означає збільшення частки зобов'язань у структурі фінансування активів. Відповідно, співвідношення боргу до капіталу демонструє аналогічну тенденцію зростання, що підтверджує посилення боргової політики компанії. Співвідношення зобов'язань до EBITDA зросло з 4,81 до 5,43 і свідчить про підвищення навантаження на операційний грошовий потік і зниження здатності компанії ефективно обслуговувати свої борги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NESTLE» НА ЦІЛЬОВИХ ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ

3.1. Тенденції розвитку ТНК в світі

За останні десятиліття великі корпорації трансформувалися з переважно національних організацій із автономними міжнародними підрозділами у структури з глобальними корпоративними ресурсами, що підтримують численні бізнес-одиниці, орієнтовані на різні регіони або продуктові сегменти. При цьому транснаціональні корпорації змогли максимально використати наявні можливості, активи та таланти у своїх регіонах, що сприяло значному економічному зростанню та підвищенню продуктивності. ТНК створили значну вартість для акціонерів, використовуючи можливості, що виникають у стабільному глобальному середовищі. У міру змін геополітичної ситуації структура транснаціональних компаній повинна еволюціонувати. За умови ефективної адаптації глобальні корпорації зможуть отримувати доступ до нових ринків і зберігати стабільність перед зовнішніми потрясіннями. Завдання керівників – зробити злагоджений вибір при розробці стратегій, систем управління та організаційних структур в умовах невизначеності, що зберігається[44].

В умовах геополітичної невизначеності гнучкість правової та капітальної структури компанії дозволяє керівництву оперативно використовувати нові можливості та швидко виходити з ринків за потреби без значних витрат. Транснаціональним корпораціям доцільно розглянути створення незалежних юридичних одиниць у регіонах із високим геополітичним ризиком, що забезпечує структурний поділ і дозволяє місцевим підрозділам ефективніше дотримуватися законодавства та політики відповідної юрисдикції. Такі організації сприяють реалізації регіональних бізнес-можливостей, контролю капіталу та фінансової звітності, а також

забезпечують стабільність підприємства на рівні, визначеному місцевими нормативами. У разі потреби вони дозволяють оперативно залишити високоризикові ринки. Прикладами подібних рішень є корпорації з багаторічним досвідом у міжнародному бізнесі. Наприклад, британська компанія RELX, постачальник інформаційних та аналітичних послуг, створила дочірню компанію Lexis Nexis Special Services Inc. (LNSSI), що повністю належить США і має окрему раду директорів, щоб забезпечити можливість укладання контрактів із державними установами. Така структура дозволяє відповідати нормативним та операційним вимогам державного сектору США. Нещодавно велика інвестиційна компанія провела реструктуризацію, розділивши бізнес на три незалежні регіональні партнерства, що дозволяє швидше реагувати на ускладнені вимоги щодо дотримання нормативів, інвестиційні обмеження та геополітичну напруженість на ключових ринках.

Щоб одночасно керувати можливостями та ризиками, деякі компанії використовують гібридні моделі власності, в яких дочірні компанії перебувають у переважному іноземному володінні, але котируються на місцевих біржах. Такий підхід дозволяє компаніям отримувати доступ до місцевих ринків капіталу та нарощувати місцевий брендовий капітал, водночас допомагаючи багатонаціональній організації дотримуватись місцевих правил, керувати місцевим контролем капіталу та зберігати стратегічну свободу дій, включаючи потенційну репатріацію прибутку. Наприклад, Unilever володіє 62% акцій Hindustan Unilever. Дочірня компанія Heineken Malaysia Berhad котирується на Бомбейській фондовій біржі. Аналогічно, Heineken Malaysia Berhad котирується на Малайзійській фондовій біржі, але контрольний пакет акцій належить Heineken NV, голландській материнській компанії.

Окрім формальних змін у системі управління, транснаціональні корпорації можуть бути змушені адаптувати свої організаційні структури у відповідь на геополітичні трансформації. На відміну від модифікацій у системі управління, такі зміни не завжди передбачають створення чи ліквідацію юридичних осіб, а радше відображають стратегічні реорганізації, спрямовані

на централізацію або розподіл бізнес-підрозділів, функцій і загальних служб у різних геополітичних регіонах. Адаптація організаційної структури може призвести до перегляду робочих процесів, зміни кадрових ресурсів та трансформації корпоративної культури.

Вибір, що стоїть перед організаціями, виходить за межі просто глобального чи локального підходу. Ступінь централізації варіюється від окремих бізнес-підрозділів, що діють як самостійні структури у складі холдингової компанії, до всієї організації як єдиного підрозділу. Кожна корпоративна функція може пред'являти унікальні вимоги як у глобальному, так і в країновому масштабі. Наприклад, відділ кадрів може мати локальні імміграційні функції, а фінансовий відділ може потребувати механізмів контролю за рухом капіталу, специфічних для конкретної країни, а ІТ-відділ – дотримання обмежень, пов'язаних із суверенітетом даних.

Подібно до трансформацій у формальних управлінських структурах, останніми роками транснаціональні корпорації все активніше враховують фактори геополітичної та економічної невизначеності. Наприклад, HSBC прагне посилити децентралізацію. Наприкінці 2024 року компанія розділила діяльність на два бізнес-підрозділи: «Східні ринки» зі штаб-квартирою в Гонконгу та «Західні ринки» зі штаб-квартирою в Лондоні. Таке управлінське рішення відкриває можливість зберігати високий рівень маневреності у міжнародних операціях і своєчасно реагувати на трансформації регуляторного середовища та зміни економічної ситуації на провідних ринках, не створюючи окремих спільних підприємств чи дочірніх структур. У період зростання геополітичної непередбачуваності транснаціональні корпорації змушені переосмислювати власні структури й стратегічні орієнтири, щоб утримувати позиції та відкривати нові напрями розвитку. Гнучкі підходи до формування правової й капітальної архітектури, заснування автономних юридичних або регіональних одиниць, застосування комбінованих моделей володіння та конструктивна перебудова внутрішньої системи управління допомагають компаніям знаходити оптимальний баланс між глобальними завданнями та

вимогами локальних ринків. Ефективне пристосування може передбачати посилення централізації або, навпаки, передання більшої відповідальності регіональним підрозділам, зміну ролей корпоративних сервісів, раціоналізацію управління персоналом і фінансовими потоками з урахуванням ринкових особливостей. Уміння транснаціональних корпорацій оперативно реагувати на регуляторні, політичні й економічні зсуви перетворюється на один із ключових чинників їхньої конкурентної сили та фінансової стабільності.

Сьогодні більшість компаній із першої світової десятки за ринковою капіталізацією - технологічні. До початку 2010-х років багато з найдорожчих компаній були традиційними, давно існуючими промисловими гігантами, такими як Еххон, Chevron, General Electric або АТ&Т (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – ТОП-20 світових компаній за обсягом капіталізації в 2025 році

Рейтинг	Компанія	Сектор	Країна	Капіталізація
1	NVIDIA	Інформаційні технології	США	4232.57
2	Microsoft	Інформаційні технології	США	3766.31
3	Apple	Інформаційні технології	США	3445.05
4	Alphabet	Інформаційні технології	США	2578.30
5	Amazon	Продаж товарів та послуг	США	2442.26
6	Meta	Інформаційні технології	США	1855.59
7	Saudi Arabian Oil	Енергетика	США	1527.00
8	Broadcom	Інформаційні технології	Саудівська Аравія	1398.77
9	Taiwan Semiconductor Manufacturing	Інформаційні технології	США	1197.26
10	Berkshire Hathaway	Фінанси	Тайвань	1085.54
11	Tesla	Продаж товарів та послуг	США	1076.88
12	JPMorgan Chase & Co	Фінанси	США	828.83
13	Walmart	Товари першої необхідності	США	773.94
14	Tencent Holdings	Інформаційні технології	США	706.37
15	Eli Lilly & Co	Охорона здоров'я	Гонконг	693.36
16	Visa	Фінанси	США	677.74
17	Oracle	Інформаційні технології	США	635.16
18	Mastercard	Фінанси	США	538.15
19	Netflix	Інформаційні технології	США	513.42
20	Exxon Mobil	Енергетика	США	487.25

Джерело: складено автором за [43]

Не означає, що традиційні сектори повністю втратили свою привабливість. Saudi Aramco продовжує займати місце у першій десятці; Exxon, інший нафтовий гігант, утримує своє місце у першій двадцятці; як і американська компанія охорони здоров'я Eli Lilly. Фінансові компанії також, як і раніше, добре представлені: Berkshire Hathaway, JPMorgan Chase & Co, Visa та Mastercard – невід'ємні учасники ринку капіталу.

Однак найчастіше найбільшими компаніями з оцінки фондового ринку є технологічні компанії, навіть якщо вони, мабуть, займаються переважно виробництвом (наприклад, Tesla, яка все ще входить у топ-10, незважаючи на деяке зниження популярності) або продажем (Amazon). Більше того, продаж товарів деяких компаній, замість того, щоб бути разовою покупкою, часто можуть продовжувати генерувати стабільні та передбачувані джерела доходу протягом тривалого часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – ТОП-20 світових компаній за рейтингом Fortune Global 500 в 2025 році, млн. дол.

Рейтинг	Компанія	Дохід	Прибуток	Активи	Працівники
1	Walmart	680,985	19,436	260,823	2,100,000
2	Amazon	637,959	59,248	624,894	1,556,000
3	State Grid	548,414	10,045	797,694	1,354,310
4	Saudi Aramco	480,194	104,982	645,097	75,118
5	China National Petroleum	412,645	22,424	607,615	985,155
6	Sinopec	407,490	8,036	375,395	495,096
7	UnitedHealth	400,278	14,405	298,278	400,000
8	Apple	391,035	93,736	364,980	164,000
9	CVS Health	372,809	4,614	253,215	259,500
10	Berkshire Hathaway	371,433	88,995	1,153,881	392,400
11	McKesson	359,051	3,295	75,140	44,000
12	Volkswagen	351,093	12,275	655,317	646,501
13	Alphabet	350,018	100,118	450,256	183,323
14	Exxon Mobil	349,585	33,680	453,475	60,900
15	Toyota Motor	315,110	31,258	624,467	383,853
16	China State Construction Engineering	304,121	3,667	438,013	361,249
17	Cencora	293,959	1,509	67,102	44,000
18	Shell	289,029	16,094	387,609	96,000
19	JPMorgan Chase	278,906	58,471	4,002,814	317,233
20	Costco Wholesale	254,453	7,367	69,831	333,000

Джерело: складено автором за [43]

Наприклад, Tesla стягує щомісячну плату за функції автопілота та безпілотного керування, за преміум-пакет підключення; Amazon пропонує всілякі передплати, у тому числі преміум-підписки, прив'язані до пристроїв Alexa, Fire TV і Kindle

Аналізуючи дані табл. 3.2 можемо зробити висновок, що за доходами та чисельністю працівників лідирують роздрібні та енергетичні компанії. Walmart займає перше місце з доходом 680,985 млн. дол. США і понад 2,1 млн. працівників, а Amazon – друге, при доході 637,959 млн. дол. США та чисельності персоналу 1,556 млн., що свідчить про високу масштабність операцій у роздрібному секторі, де велика частина витрат пов'язана з персоналом. Енергетичні гіганти, такі як Saudi Aramco (480,194 млн. дол. США) та китайські компанії China National Petroleum і Sinopec (412,645 млн. дол. США), демонструють величезні доходи та активи при порівняно невеликій чисельності працівників, що відображає капіталомістку природу нафтогазової галузі. State Grid, китайська енергетична компанія, має значні доходи та активи (797,694 млн. дол.), але менш ефективну прибутковість (10,045 млн. дол.), що свідчить про специфіку державних корпорацій із великими капітальними затратами. Технологічні компанії США, такі як Apple і Alphabet, демонструють високий прибуток при порівняно з доходах та чисельності персоналу. Apple отримала 93,736 млн. дол. США прибутку при доході 391,035 млн. дол. США, а Alphabet – 100,118 млн. дол. США прибутку при доході 350,018 млн. дол. США, що вказує на високу рентабельність бізнес-моделей технологічних гігантів і ефективність використання ресурсів. Фінансові компанії, такі як Berkshire Hathaway та JPMorgan Chase, мають величезні активи (1,153,881 млн. дол. США та 4,002,814 млн. дол. США відповідно), що підкреслює значущість фінансового сектора для глобальної економіки. При цьому їх прибуток не завжди пропорційно високий порівняно з технологічними або нафтогазовими компаніями.

Серед ТОП-20 світових компаній за рейтингом Forbes Global 2000 в 2025 році (табл. 3.3) спостерігається домінування американських компаній: 11

із 20 входять до списку, що свідчить про високу концентрацію глобальної економічної потужності у США.

Таблиця 3.3 – ТОП-20 світових компаній за рейтингом Forbes Global 2000 в 2025 році, млрд. дол.

Рейтинг	Компанія	Штаб	Галузь	Доходи	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
1	JPMorgan Chase & Co	США	Банківська справа	285.11	59.36	4357.86	677.80
2	Berkshire Hathaway	США	Страховання	371.43	89.00	1153.88	1145.46
3	ICBC	Китай	Банківська справа	221.96	50.84	6688.60	251.33
4	Saudi Arabian Oil	Саудівська Аравія	Нафтогазові операції	480.15	104.97	645.03	1663.38
5	Amazon	США	Роздрібна та оптова торгівля	637.96	59.25	624.89	2005.64
6	Bank of America	США	Банківська справа	196.53	27.85	3349.42	300.06
7	China Construction Bank	Китай	Банківська справа	196.71	46.64	5558.26	219.81
8	Agricultural Bank of China	Китай	Банківська справа	198.02	39.20	5923.64	212.51
9	Alphabet	США	ІТ-програмне забезпечення та послуги	359.31	111.00	475.37	1973.64
10	Microsoft	США	ІТ-програмне забезпечення та послуги	261.80	92.75	533.90	2913.01
11	Apple	США	Технології, обладнання та обладнання	395.76	96.15	344.08	3143.82
12	Bank of China	Китай	Банківська справа	177.05	32.30	4855.83	164.71
13	ExxonMobil	США	Нафтогазові операції	339.91	33.68	453.48	469.60
14	Toyota Motor	Японія	Споживчі товари тривалого користування	308.57	33.65	602.41	244.39
15	HSBC Holdings	Велика Британія	Банківська справа	145.25	22.97	3017.05	196.16
16	Wells Fargo	США	Банківська справа	124.00	20.00	1950.31	227.44
17	UnitedHealth Group	США	Страховання	410.06	22.11	309.79	382.94
18	Walmart	США	Роздрібна торгівля	680.99	19.44	260.82	762.32
19	Samsung Electronics	Південна Корея	Технології, обладнання та обладнання	220.63	24.65	349.51	259.77
20	Goldman Sachs	США	Диверсифіковані фінанси	120.09	14.88	1766.00	169.34

Джерело: складено автором за [43]

Китай представлений чотирма банківськими гігантами, що підкреслює значення фінансового сектору КНР у світовому масштабі. Великобританія, Саудівська Аравія, Японія та Південна Корея представлені по одній компанії кожна, що свідчить про регіональні відмінності у глобальному рейтингу.

За галузевим розподілом лідирують банки та фінансові компанії: 7 із 20 компаній – це банки, а ще три – страхові та диверсифіковані фінансові компанії, що свідчить про високу значущість фінансового сектора у формуванні світової економічної ваги. Також помітна присутність технологічного сектору (Apple, Microsoft, Alphabet, Samsung) і нафтогазового (Saudi Arabian Oil, ExxonMobil), що демонструє стратегічну важливість цих галузей для глобальної економіки.

ТНК продовжать залишатися центральними двигунами глобальних інвестицій та торгівлі, але їх стратегії та зони присутності змінюватимуться у відповідь на геополітичну фрагментацію, ослаблення загальних потоків прямих іноземних інвестицій, швидке впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту, посилення тиску в галузі клімату, екологічного та соціального управління. Очікується посилення регіоналізації, цільові інвестиції у «майбутні» сектори (зелена енергетика, напівпровідники, цифрові послуги), вибіркову активність у сфері злиття та поглинання та посилення регулятивного нагляду. Визначимо ключові тенденції в 2025-2030 рр. та їх наслідки для ТНК:

1. Геополітична фрагментація, регіоналізація зон присутності. Транснаціональні корпорації перебудовують глобальні зони присутності для зниження геополітичних та торговельних ризиків: більше регіональних хабів, подвійні джерела постачання та юридичне/операційне «загородження» чутливих видів діяльності [44].

2. Більш повільний та низький обсяг прямих іноземних інвестицій у цілому, але зосереджений у пріоритетних секторах. Сукупний обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в багато економіки, що розвиваються, нещодавно знизився і, ймовірно, залишиться невисоким за відсутності змін у політиці.

Однак капітал концентруватиметься у технологічних проєктах, проєктах переходу на нові джерела енергії та логістичних проєктах, які вважаються стратегічними. Це означає менше масштабних проєктів «з нуля», але більші, цінніші проєкти, де уряди та компанії узгодять свої дії [45].

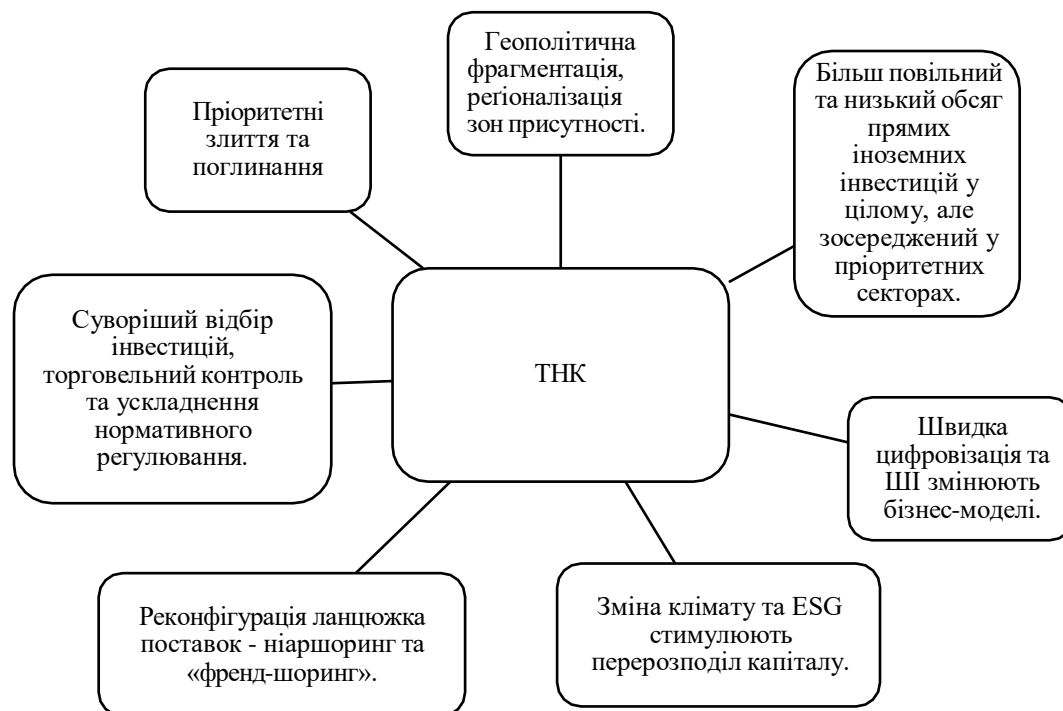


Рисунок 3.1 – Ключові тенденції в 2025-2030 рр. та їх наслідки для ТНК

Джерело: складено автором за [44-48]

3. Швидка цифровізація та ШІ змінюють бізнес-моделі. Впровадження ШІ, хмарних технологій, передової автоматизації та цифрових сервісів прискорює транскордонне створення вартості – ТНК активно інвестуватимуть у цифрові платформи, центри обробки даних та програмні рішення, зміщуючи дохідність з фізичних активів на нематеріальні активи та послуги [46].

4. Зміна клімату та ESG стимулюють перерозподіл капіталу. Необхідність декарбонізації ланцюжків поставок, зростання вимоги інвесторів щодо ESG спонукають ТНК до перерозподілу капітальних витрат у бік низьковуглецевих технологій, моделей економіки замкнутого циклу та екологічно безпечних практик. Очікується збільшення корпоративних інвестицій у клімат та попиту на високонадійні рішення у галузі викидів вуглецю [47].

5. Реконфігурація ланцюжка поставок - ніаршоринг та «френдшоринг». Щоб керувати ризиками та контролем, багато компаній переносять стратегічно важливі виробництва ближче до регіонів споживання або до політично дружніх партнерів. Це збільшує витрати, але знижує ризик збоїв та покращує нормативне прийняття [44].

6. Суворіший відбір інвестицій, торговельний контроль та ускладнення нормативного регулювання. Уряди країн, що приймають, і країн базування все частіше використовують відбір прямих іноземних інвестицій, експортний контроль, нагляд за субсидіями та вимоги локалізації; ТНК знадобиться більше ресурсів для забезпечення відповідності вимогам та адаптивні правові і податкові стратегії [44].

7. Вибіркові злиття та поглинання – фокус на стратегічних технологічних, екологічно чистих і пов'язаних з ланцюжками поставок активах. Після паузи на деяких ринках злиття та поглинання, ймовірно, прискоряться у секторах, що дають технологічні та стійкі переваги (енергетичний перехід, напівпровідники, логістика) [48].

Отже, у 2025–2030 роках транснаціональні корпорації зберігатимуть статус ключових рушіїв міжнародної торгівлі й потоків капіталу, проте їхні стратегічні орієнтири та географія діяльності зазнають глибоких змін під тиском геополітичної фрагментації, цифрових технологій, стрімкого розвитку штучного інтелекту, зростання уваги до кліматичної проблематики та ESG-стандартів, а також через посилення вимог з боку регуляторів. Серед провідних тенденцій очікується активний перехід до регіонально структурованої моделі ведення бізнесу із формуванням локальних центрів управління, спрямування капіталу у стратегічні напрями, зокрема відновлювану енергетику, напівпровідникову індустрію й цифрові сервіси, масштабне перетворення бізнес-моделей завдяки поглибленню цифрових процесів та зосередженню на нематеріальних ресурсах. Важливу роль відіграватиме також перебудова мереж постачання через ніаршоринг і «френдшоринг», а також цілеспрямовані угоди зі злиття та поглинання в технологічно

прогресивних і стійких секторах. Рівень успішності транснаціональних корпорацій у зазначений часовий проміжок залежатиме від швидкості реагування на регіональні ризики, здатності забезпечити відповідність регуляторним вимогам і вміння результативно використовувати цифрові інструменти та екологічно орієнтовані інвестиційні можливості для підтримання довгострокової стабільності й збереження конкурентних позицій.

3.2. Основні напрями підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»

Стратегічна діяльність корпорації «Nestle» побудована на багатокомпонентній моделі розвитку, головною метою якої є підтримання фінансової стабільності та довгострокових конкурентних переваг в умовах посилення глобальної непередбачуваності. У сучасному середовищі така стабільність формується завдяки поєднанню інноваційних рішень, глибокої цифрової трансформації, продуманого управління капітальними ресурсами та послідовного впровадження принципів сталого розвитку. Такий стратегічний базис дає можливість компанії не лише утримувати стабільні фінансові результати, але й закладати підґрунтя для гармонійного та збалансованого зростання у довгостроковій перспективі.

Ключовим напрямом подальшої стратегії «Nestle» є забезпечення прибутковості через інновації та впровадження «глобальних великих ставок», які спрямовані на розвиток продуктів у сегментах з високим потенціалом зростання. У межах цього підходу компанія активно розширює продуктові лінійки у сфері дитячого харчування (зокрема, NAN Sinergy), кави (Nescafé Espresso Concentrate), снєків та кормів для домашніх тварин [49]. Такий підхід забезпечує зростання доходів і диверсифікацію джерел прибутку, що є базовою передумовою фінансової стабільності. Ефективність реалізованих інновацій

підтверджується запуском 65 нових продуктів у першій половині 2025 року, які забезпечили продажі на понад 200 млн. швейцарських франків [50].

Одним із визначальних факторів зміцнення фінансової стабільності виступає глибока цифрова модернізація бізнес-процесів та розбудова електронних каналів збуту, що сприяє зростанню продуктивності, підвищенню прозорості операцій і скороченню витрат, пов'язаних із здійсненням транзакцій. Корпорація «Nestle» активно впроваджує штучний інтелект, аналітичні інструменти та алгоритми машинного навчання у процеси закупівель, формування цін, маркетингові активності та прогнозування попиту. На цій основі формується цифрова екосистема, яка забезпечує раціоналізацію операційного циклу та зміцнення фінансових результатів. Розширення eB2B-платформ на стратегічних ринках сприяє стабільності грошових потоків і посиленню гнучкості фінансової структури компанії [51].

Для підвищення ефективності використання ресурсів «Nestle» реалізує програму «Fuel for Growth» («Паливо для зростання»), що передбачає скорочення витрат на суму 2,5 млрд. швейцарських франків до 2027 року з подальшим їх реінвестуванням у стратегічні напрями з високою доданою вартістю – маркетинг, дослідження та розробки, інновації. Раціоналізація виробництва в межах проєктів «Tasty Project» і «Flexibility Project» дозволяє знизити собівартість продукції, забезпечити ефект масштабу та стабільність маржі [52]. Заходи спрямовані на збільшення рентабельності активів та зміцнення фінансової основи компанії. Управління портфелем брендів і процесом преміалізації продукції відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності. Компанія концентрує ресурси на брендах з високим рівнем прибутковості та потенціалом зростання, одночасно скорочуючи малоефективні позиції. Поряд із цим посилюється увага до продуктів, що відповідають вимогам здорового харчування та принципам сталого розвитку, що сприяє зростанню довгострокової капіталізації брендів [51].

Важливою складовою забезпечення фінансової безпеки є реалізація екологічної та соціальної політики, яка мінімізує нефінансові ризики та

підвищує репутаційну стабільність корпорації. «Nestle» зобов'язалася досягти нульових викидів парникових газів до 2050 року, розвиває регенеративне землеробство, впроваджує стійке пакування та формує екологічно відповідальні ланцюги постачання. Зокрема, інвестиції у відновлення земель у регіонах постачання кави й какао сприяють диверсифікації сировинних ризиків і зміцненню ланцюгів постачання [53]. Окреме місце у стратегічній політиці компанії посідає система управління капіталом, спрямована на оптимальний розподіл інвестицій між дослідженнями, розширенням виробництва та розвитком брендів із найвищою віддачею [51]. «Nestle» орієнтується на досягнення цільових показників фінансової ефективності: підтримання базової торгової маржі на рівні 17–18%, забезпечення органічного зростання та збільшення рентабельності інвестованого капіталу [54]. Це формує стабільну фінансову основу для розвитку підприємства в майбутньому (табл. 3.4).

Таким чином, Програма «Паливо для зростання» спрямована на раціоналізацію витрат і підвищення результативності операційної діяльності, що дає можливість вивільняти суттєві фінансові ресурси для подальших інвестицій у стратегічні напрями розвитку. Проєкт Tasty підтверджує ефективність перегляду товарного портфеля, забезпечуючи стабільне нарощування прибутковості. Збільшення фінансування маркетингових активностей підсилює впізнаваність бренду та сприяє розширенню ринкової присутності, тоді як посилення інноваційної роботи створює основу для довготривалого зростання конкурентних позицій. Інвестиційні рішення у Бразилії свідчать про прагнення «Nestle» розширювати регіональну диверсифікацію та зміцнювати позиції на динамічних ринках, що швидко розвиваються. Важливу роль відіграють ініціативи у сфері сталого розвитку, орієнтовані на зменшення екологічного навантаження, підтримку регенеративних методів агровиробництва та скорочення обсягів вуглецевих викидів. Подальше впровадження відповідних заходів забезпечить взаємне посилення економічних, соціальних та природоохоронних елементів

корпоративної діяльності, створюючи підґрунтя для довготривалої фінансової стабільності та зміцнення глобальних конкурентних позицій компанії.

Таблиця 3.4 – Поточні ініціативи «Nestle» в напрямку забезпечення фінансової стабільності та забезпечення стійкого розвитку

Елемент, ініціатива	Заходи	Результати	Термін
Програма «Паливо для зростання»	Ініціатива щодо скорочення витрат на закупівлю, операційну діяльність та комерційні інвестиції для вивільнення коштів на зростання.	Цільова економія витрат у розмірі 2,5 млрд. швейцарських франків до кінця 2027 року. 2025 року очікується економія у розмірі 0,7 млрд. швейцарських франків. У першому півріччі 2025 року виділено понад 150 млн. швейцарських франків; ще 350 млн. швейцарських франків виділено на друге півріччя.	2025-2027
Проект Tasty. Раціоналізація SKU	Зниження складності асортименту, оптимізація упаковки/рецептури для зниження накладних витрат та підвищення рентабельності.	У 2022 році проєкт Tasty приніс прибуток приблизно на 1 млрд. швейцарських франків; аналогічна сума очікується і наступні роки.	Розпочато в 2021–2022, продовження до 2030 р.
Збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу	Збільшення маркетингових витрат до ~9% від продажів до ~2025 для стимулювання зростання, перебудови брендів і відновлення частки ринку.	Збільшення витрат на маркетинг та рекламу на 9% в 2025 році. .	2025 рік
Інновації та запуск нових продуктів	«Великі ставки», НДДКР, запуск нових рецептур, асортиментів тощо.	Вже в першому півріччі 2025 року продажі склали 200 млн. швейцарських франків завдяки шести великим інвестиціям.	Тривас, нарощування протягом наступних кількох років
Інвестиції в Бразилії	Nestle виділяє 7 млрд. реалів (1,27 млрд. дол. США) у період з 2025 по 2028 рік на розширення виробничих потужностей, розвиток постачальників (кава, какао, молоко), розширення франчайзингової моделі.	Ці ~1,27 млрд. дол. США є прямими інвестиціями в одну країну/регіон. Витрати: наприклад, у Бразилії проєкти re.green та Barry Callebaut: мільйони дерев на тисячах гектарів. У деяких випадках витрати розподіляються (Nestle покриває 60% у деяких проєктах).	2025-2028
Проєкти сталого розвитку та інші екологічні проєкти	Посадка дерев, регенеративне сільське господарство, відновлення лісів, покращення постачання, екологічна упаковка.		Це довгострокові, багаторічні проєкти; наприклад, проєкт до 2050 року

Джерело: складено автором

Отже, стратегічна модель розвитку «Nestle» являє собою управлінську систему, спрямовану на забезпечення довгострокової фінансової стабільності, «Nestle» зобов'язалася досягти нульових викидів парникових газів до 2050 року, розвиває регенеративне землеробство, впроваджує стійке пакування та формує екологічно відповідальні ланцюги постачання. Зокрема, інвестиції у відновлення земель у регіонах постачання кави й какао сприяють диверсифікації сировинних ризиків і зміцненню ланцюгів постачання. Окреме місце у стратегічній політиці компанії посідає система управління капіталом, спрямована на оптимальний розподіл інвестицій між дослідженнями, розширенням виробництва та розвитком брендів із найвищою віддачею. «Nestle» орієнтується на досягнення цільових показників фінансової ефективності: підтримання базової торгової маржі на рівні 17–18%, забезпечення органічного зростання та збільшення рентабельності інвестованого капіталу. Це формує стабільну фінансову основу для розвитку підприємства в майбутньому.

3.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення фінансової стабільності компанії «Nestle»

З метою збереження фінансової стабільності «Nestle» протягом наступного десятиліття, їй необхідно одночасно скоротити структурні витрати, перерозподілити капітал у види діяльності з більш високою прибутковістю та маржинальністю, інвестувати у стабільність, оскільки без стійких ланцюжків поставок та надійних показників ESG будь-яка економія витрат чи зростання будуть крихкими. Нещодавні корпоративні плани «Nestle» вже відображають цей баланс: керівництво реалізує велику програму скорочення витрат «Паливо для зростання», покликану вивільнити кошти для реінвестування в маркетинг, НДДКР та виробничі потужності, одночасно нарощуючи цільові інвестиції в країни та сталий розвиток для забезпечення постачання сировини та

преміалізації. Компанія поставила перед собою конкретну мету економії у розмірі 2,5 млрд. швейцарських франків до кінця 2027 року і поетапно збільшила її до 0,7 млрд. швейцарських франків цільової економії до 2025 року [55].

Фактично програма заходів щодо забезпечення фінансової стабільності ділиться на три пов'язані напрямки:

1) негайна структурна економія та автоматизація процесів для відновлення маржі;

2) «реінвестування в зростання» у маркетинг, інновації та вибіркоче розширення потужностей для стимулювання органічних продажів;

3) багаторічні інвестиції у сталий розвиток та розвиток постачальників для зниження довгострокової волатильності та регуляторного ризику.

Компанія заявила про суттєвий перерозподіл коштів у бік формування попиту, збільшивши частку реклами та маркетингу приблизно до 9% від обсягу продажу, що буде частково профінансовано за рахунок зазначеної економії. Аналітики та Financial Times підраховали, що тільки цей крок передбачає збільшення річних витрат приблизно на 700 млн. швейцарських франків при масштабуванні. Оскільки ці маркетингові інвестиції є значними, «Nestle» очікує скорочення маржі у короткостроковій перспективі, одночасно з відновленням динаміки валового прибутку [56].

Обсяги реальних, розкритих витрат та зобов'язань допомагають обґрунтувати стратегію. У Бразилії компанія «Nestle» виділила 7 млрд. реалів (близько 1,27–1,3 млрд. дол. США) на модернізацію фабрик з 2025 по 2028 рік, підвищення продуктивності постачальників (кави, какао, молоко) та розширення франчайзингових моделей – приклад інвестування у забезпечення довгострокових доходів за рахунок довгострокових доходів [57]. Такий регіональний розподіл капіталу показує, як «Nestle» поєднує короткострокове забезпечення маржі із довгостроковими інвестиціями, орієнтованими на конкретний ринок.

Nestle зберігає чіткі цілі щодо досягнення нульових викидів та відповідального постачання (нульові викиди до 2050 року з проміжними цілями на 2030–2025 роки та програмами регенеративного сільського господарства). Ці зобов'язання вимагають постійних витрат:

- навчання та оплати послуг постачальників для перехідного періоду;
- систем простежуваності;
- модернізації упаковки та капітальних вкладень у відновлювані джерела енергії.

Корпорація Nestle, продовжуючи рух до досягнення нульового рівня викидів, нещодавно переглянула взаємодію з окремими міжнародними структурами, зокрема, у жовтні 2025 року припинила участь у глобальному об'єднанні, що займалося питаннями молочного виробництва та метану. Такий крок свідчить про здатність компанії переглядати партнерські відносини та оновлювати конфігурацію своїх програм, зберігаючи при цьому єдину довгострокову мету сталого розвитку. Подібна динаміка формує додаткові витрати та підвищує значущість точних інвестиційних рішень, що здійснюються безпосередньо компанією і гарантують вимірюваний рівень стабільності [58].

Система управління ризиками разом із корпоративним управлінням виступають основними інструментами запобігання різкому збільшенню витрат у діяльності Nestlé. Вони передбачають жорстке дотримання принципів розподілу капіталу: фінансування надається лише тим ініціативам, які забезпечують прийнятний рівень внутрішньої дохідності (IRR) або мають стратегічне значення, що проявляється у зростанні рентабельності інвестицій (ROIC), відновленні позицій на ринку чи зміцненні стабільності ланцюгів постачання. Натомість звичайні або низькорентабельні проекти мають бути відсунуті на другий план, переглянуті або реалізовані у зменшеному масштабі.

Прозорість у вимірюванні результатів діяльності є критично важливою для підтримки фінансової дисципліни: кількісне визначення економії за програмами, відстеження додаткової рентабельності інвестицій у маркетинг,

оцінка ефективності програм управління постачальниками знижують ризик того, що короткострокове падіння маржі стане системним явищем.

Забезпечення фінансової стабільності Nestlé не є разовим заходом, а реалізується через координований портфель структурної економії, реінвестування коштів та багаторічних інвестицій, спрямованих на зміцнення довгострокової стабільності та сталого розвитку. Практичним відображенням цього підходу є визначені компанією цілі: економія у розмірі 2,5 млрд. швейцарських франків до 2027 року для фінансування стратегічного зростання маркетингових витрат (близько 9% від обсягу продажів) та окремих інвестицій у розвиток ринків і виробничих потужностей, зокрема приблизно 7 млрд. реалів у Бразилії у 2025–2028 роках для трансформації постачальників.

Реалізація зазначених напрямків потребує ретельного розставлення пріоритетів, застосування суворих критеріїв рентабельності інвестицій та прозорості звітності на рівні програм, що дозволяє інвесторам і зацікавленим сторонам відстежувати взаємозв'язок між витратами та отриманим прибутком, забезпечуючи тим самим стабільність фінансової позиції компанії.

Операційні напрями, що впливають із стратегічних пріоритетів Nestlé, та механізми їхнього бюджетування формують основу для забезпечення фінансової стабільності та довгострокового зростання компанії.

Напрямки розподілу бюджету для забезпечення фінансової стабільності та довгострокового зростання компанії Nestle наведено в табл. 3.5.

Найважливішим завданням є відновлення впізнаваності бренду та прискорення зростання доходів: цільові маркетингові інвестиції та торгівельні програми формують споживчий попит, що дозволяє реалізувати стратегію преміалізації та підвищення цінової гнучкості.

Паралельно з цим необхідне спрямоване фінансування досліджень і розробок для масштабування ключових «ставок на зростання» – нових продуктів і оновлених формул, здатних охопити сегменти з вищою маржинальністю.

Таблиця 3.5 – Напрямки розподілу бюджету для забезпечення фінансової стабільності та довгострокового зростання компанії Nestle

Показник	Частка з 2,5 млрд. швейцарських франків	Сума, млн. швейцарських франків	Цільове призначення
Маркетинг та розвиток бренду	40%	1 000 000	Відновлення бренду, цифрові та e-commerce-ініціативи, торгівельні акції, запуск нових продуктів
R&D та інновації	20%	500 000	«Ставки на зростання», розробка продуктів, пілотні лінії, клінічні та технічні випробування, тестові запуски
Капітальні інвестиції (CapEx)	25%	625 000	Модернізація заводів, автоматизація, розширення локальних потужностей, цифровізація ланцюга постачання
Сталість та стабільність постачальників	15%	375 000	Програми регенеративного землеробства, системи простежуваності, пілоти сталого пакування, відновлювані джерела енергії

Джерело: складено автором за [55-58]

Капітальні інвестиції повинні забезпечити модернізацію окремих заводів, розширення стратегічних локальних потужностей там, де це обґрунтовано попитом і ризиками постачання, автоматизацію для досягнення довгострокової ефективності. Цілеспрямовані інвестиції у сталість і стабільність ланцюгів постачання зменшують довгострокову волатильність витрат на сировину, забезпечують стабільність постачань і захищають компанію від регуляторних та репутаційних ризиків.

Отже, запропонований розподіл бюджету демонструє збалансоване поєднання інвестицій у маркетинг, інновації, капітальні активи та сталий розвиток, що створить умови для підвищення фінансової стабільності компанії та забезпечення стабільного довгострокового зростання. Найбільшу частку коштів, 40% від загальної суми в 2,5 млрд. швейцарських франків, виділено на маркетинг та розвиток бренду, що передбачає відновлення брендів, реалізацію

цифрових та e-commerce ініціатив, проведення торгівельних акцій та запуск нових продуктів. Значна частка бюджету, 25%, спрямована на капітальні інвестиції (CapEx), включаючи модернізацію заводів, автоматизацію, розширення локальних потужностей та цифровізацію ланцюга постачання, що підвищує операційну ефективність та стабільність виробництва. Інвестиції у науково-дослідні роботи та інновації становлять 20% бюджету і забезпечують реалізацію «ставок на зростання», розробку нових продуктів, пілотні лінії та тестові запуски, що закладає основу для довгострокового прибуткового зростання. Решта 15% спрямована на програми сталого розвитку та стабільності постачальників, включаючи регенеративне землеробство, системи простежуваності, пілоти сталого пакування та використання відновлюваних джерел енергії, що дозволить мінімізувати екологічні ризики та зміцнити ланцюги постачання.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Визначено, що фінансова стабільність підприємства є комплексним явищем, яке поєднує стабільність, платоспроможність, збалансованість фінансових ресурсів та здатність адаптуватися до змін середовища. У науковій літературі виокремлюють п'ять основних підходів до її трактування: як стан підприємства, стан рівноваги, здатність системи, сукупність складових та характеристику структури капіталу й результативності. Сукупно ці підходи формують цілісне уявлення про фінансову стабільність як ключову характеристику ефективного функціонування й розвитку підприємства, особливо актуальну для транснаціональних корпорацій (ТНК).

Встановлено, що ТНК постають новою потужною силою у світовій економіці та формують основний імпульс до інтернаціоналізації сучасного бізнесу. Їхній поступ, від сировинних і військово-промислових об'єднань до глобальних високотехнологічних корпоративних систем, відтворює загальний рух у бік інтеграції виробництва, фінансових потоків і світової торгівлі. Сучасні транснаціональні структури виконують роль рушія міжнародного поділу праці та водночас слугують інструментом економічного впливу держав-донорів на економіки країн-реципієнтів. Їхня діяльність сприяє зростанню національних господарств шляхом упровадження інновацій, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та модернізації систем управління.

Досліджено, що турбулентність зовнішнього середовища зумовлює необхідність для транснаціональних корпорацій (ТНК) застосовувати адаптивні стратегії управління, які забезпечують оперативне реагування на динамічні зміни та ефективну диверсифікацію ризиків. У цих умовах процес управління фінансовою стабільністю ТНК визначається комплексом взаємопов'язаних факторів. Управління фінансовою стабільністю

транснаціональних корпорацій спирається на комплексну методологію, що інтегрує стратегічне планування, системний підхід і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Вона передбачає не лише підтримку фінансового балансу, а й розвиток здатності корпорації адаптуватися до складного ризикового середовища, сформованого впливом глобалізаційних процесів, політичних змін, валютних коливань та технологічних трансформацій. Основу управління становлять диверсифікація ризиків, системність, оптимальне поєднання централізованих і децентралізованих рішень, підтримка ліквідності, аналітична прозорість і ефективний внутрішній контроль.

Проаналізовано, що компанія володіє одним із найбільших портфелів брендів у світі – понад 8000 торгових марок, серед яких більше ніж 2000 найменувань розподілені за сімома основними категоріями продукції: кава, товари для догляду за домашніми тваринами, готові страви та продукти щоденного вжитку. «Nestle» задовольняє потреби споживачів у різні періоди їхнього життя, пропонуючи 31 глобальний бренд із багатомільярдным оборотом, включно з Nespresso, KitKat та Purina ONE. На сьогодні компанія утримує провідні позиції у світовій кавовій індустрії, підтверджуючи статус найбільшого виробника кави у світі. Ці чинники можуть уповільнювати темпи розширення ринкової частки та підвищувати операційні ризики. Майбутні можливості «Nestle» полягають у подальшому розвитку лінійки продукції, орієнтованої на здорове харчування, розширенні присутності на ринках, що розвиваються, та налагодженні партнерських зв'язків із різними секторами економіки. Однак реалізація цих можливостей вимагає ефективного управління ризиками, серед яких – збої у ланцюгах постачання, економічна нестабільність та зростання вартості ресурсів.

Проаналізовано, що показники ліквідності також характеризуються негативною тенденцією. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,981 до 0,821, що свідчить про скорочення можливостей компанії своєчасно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності після різкого падіння у 2022 р. до 0,501 демонстрував

лише незначне покращення в наступні роки, досягнувши у 2024 р. рівня 0,512. Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022–2023 рр. скоротився до мінімального рівня 0,158, у 2024 р. дещо відновився до 0,184, що свідчить про часткове покращення стану грошових ресурсів компанії. Показники боргового навантаження підтверджують зростання фінансової залежності. Загальний коефіцієнт заборгованості підвищився з 0,614 до 0,737, що означає збільшення частки зобов'язань у структурі фінансування активів. Відповідно, співвідношення боргу до капіталу демонструє аналогічну тенденцію зростання, що підтверджує посилення боргової політики компанії. Співвідношення зобов'язань до EBITDA зросло з 4,81 до 5,43 і свідчить про підвищення навантаження на операційний грошовий потік і зниження здатності компанії ефективно обслуговувати свої борги.

Встановлено, що у 2025–2030 роках транснаціональні корпорації зберігатимуть статус ключових рушіїв міжнародної торгівлі й потоків капіталу, проте їхні стратегічні орієнтири та географія діяльності зазнають глибоких змін під тиском геополітичної фрагментації, цифрових технологій, стрімкого розвитку штучного інтелекту, зростання уваги до кліматичної проблематики та ESG-стандартів, а також через посилення вимог з боку регуляторів. Серед провідних тенденцій очікується активний перехід до регіонально структурованої моделі ведення бізнесу із формуванням локальних центрів управління, спрямування капіталу у стратегічні напрями, зокрема відновлювану енергетику, напівпровідникову індустрію й цифрові сервіси, масштабне перетворення бізнес-моделей завдяки поглибленню цифрових процесів та зосередженню на нематеріальних ресурсах. Важливу роль відіграватиме також перебудова мереж постачання через ніаршоринг і «френд-шоринг», а також цілеспрямовані угоди зі злиття та поглинання в технологічно прогресивних і стійких секторах. Рівень успішності транснаціональних корпорацій у зазначений часовий проміжок залежатиме від швидкості реагування на регіональні ризики, здатності забезпечити відповідність регуляторним вимогам і вміння результативно використовувати цифрові

інструменти та екологічно орієнтовані інвестиційні можливості для підтримання довгострокової стабільності й збереження конкурентних позицій.

Встановлено, що стратегічна модель розвитку «Nestle» являє собою управлінську систему, спрямовану на забезпечення довгострокової фінансової стабільності, «Nestle» зобов'язалася досягти нульових викидів парникових газів до 2050 року, розвиває регенеративне землеробство, впроваджує стійке пакування та формує екологічно відповідальні ланцюги постачання. Зокрема, інвестиції у відновлення земель у регіонах постачання кави й какао сприяють диверсифікації сировинних ризиків і зміцненню ланцюгів постачання. Окреме місце у стратегічній політиці компанії посідає система управління капіталом, спрямована на оптимальний розподіл інвестицій між дослідженнями, розширенням виробництва та розвитком брендів із найвищою віддачею. «Nestle» орієнтується на досягнення цільових показників фінансової ефективності: підтримання базової торгової маржі на рівні 17–18%, забезпечення органічного зростання та збільшення рентабельності інвестованого капіталу. Це формує стабільну фінансову основу для розвитку підприємства в майбутньому.

Обґрунтовано, що запропонований розподіл бюджету демонструє збалансоване поєднання інвестицій у маркетинг, інновації, капітальні активи та сталий розвиток, що створить умови для підвищення фінансової стабільності компанії та забезпечення стабільного довгострокового зростання. Найбільшу частку коштів, 40% від загальної суми в 2,5 млрд. швейцарських франків, виділено на маркетинг та розвиток бренду, що передбачає відновлення брендів, реалізацію цифрових та e-commerce ініціатив, проведення торгівельних акцій та запуск нових продуктів. Значна частка бюджету, 25%, спрямована на капітальні інвестиції (CapEx), включаючи модернізацію заводів, автоматизацію, розширення локальних потужностей та цифровізацію ланцюга постачання, що підвищує операційну ефективність та стабільність виробництва. Інвестиції у науково-дослідні роботи та інновації становлять 20% бюджету і забезпечують реалізацію «ставок на зростання»,

розробку нових продуктів, пілотні лінії та тестові запуски, що закладає основу для довгострокового прибуткового зростання. Решта 15% спрямована на програми сталого розвитку та стабільності постачальників, включаючи регенеративне землеробство, системи простежуваності, пілоти сталого пакування та використання відновлюваних джерел енергії, що дозволить мінімізувати екологічні ризики та зміцнити ланцюги постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук Н. О., Руснак Т. В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. В. 11. С. 368-371.
2. Косарева І. П., Бут А.С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 678-682.
3. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1 (23). 252 с.
4. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування: навч. посіб.. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 90 с.
5. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості): автореф. дис. канд. екон. наук. Ін-т економ, прогн. НАН України. Київ, 2006. 59 с.
6. Поддєрьогін А.М., Наумова Л.Ю. Фінансова стійкість підприємств в економіці України: монографія. Київ: КНЕУ, 2011 14 с.
7. Партин Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 10 С. 276-279.
8. Токарев О.М., Гук О.В. Фінансова стійкість підприємств як передумова його інноваційного розвитку. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ, 2018. С. 284-291.
9. Сімех Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Т. X. № 1. С. 12–16.
10. Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 4 (11). 182 с.

11. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № I. С. 34–39.
12. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 648 с.
13. Іванов В.Л., Малов В.А. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2010. № 22. С. 32–39.
14. Костирко Л.А. Аналіз потенціалу фінансової в системі управління вартістю підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 4 (221). 122 с.
15. Савельєва А.О. Фінансова стійкість підприємства та фактори, що впливають на неї. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р.* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2018/paper/view/3806/3169> (дата звернення: 15.09.2025).
16. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 8. С. 83–90.
17. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 19.12. С. 141–153.
18. Пігуль Н.Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1. С. 186-190.
19. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: навч. посіб.. Київ: КНЕУ, 2016. 592 с.
20. Журавльова О.Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. 523 с.
21. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. 2-е вид. Київ: Знання, 2002. 274 с.

22. Плиса В.Й., Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України: монографія. Львів: АТБ, 2009. 142 с.
23. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств: навч. посіб.. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
24. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. *Economic Synergy*. 2023. №1. С. 142.
25. Гапак Р. М., Цалан М.І. Виклики та можливості транснаціоналізації бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 52. С. 38-43.
26. Скавронська І.В., Мадараш О.В. Місце і роль ТНК у розвитку національних економік. *Молодий вчений*. 2016. № 4(31). С. 199.
27. Офіційний сайт ЮНКТАД. URL: <http://www.unctad.org> (дата звернення: 14.09.2025).
28. World Investment Report 2007: Transnational Corporations Extractive Industries and Development. – UNCTAD, United Nations, New York and Geneva, 2007. URL:<http://unctad.org/> (дата звернення: 16.09.2025).
29. Коровіна Н.В., Бакланова А.О. Основні засади існування транснаціональних корпорацій на глобальному ринку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 77–82.
30. Лимонова Е. М., Архіпова К. С. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №1. С. 93–101.
31. Більченко Є. В. Транснаціональні парадокси глобального світу: культурологічний аналіз. *Культурологічна думка*. 2020. № 17. С. 54-64.
32. Puzyrova P., O. O. Pylypenko, Ye. L. Honcharuk Methodological approaches to the formation and development of the economic potential of transnational corporations in conditions of turbulence and risk. *Формування*

ринкових відносин в Україні. 2024. № 9 (280). С. 10-18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14038877> (дата звернення: 15.09.2025).

33. Khalatur, S., & Zubkova, Y. (2018). Improvement of methodological principles of financial resources management of enterprises in economy of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(5(43)), 29–37. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146326> (дата звернення: 17.09.2025).

34. Kohut, O. V., Shatska, Z. Ya. (2020). The role of financial potential in ensuring the sustainable development of Ukraine. *Zbirnyk tez dopovidei Vseukrainskoi naukovo–praktychnoi konferentsii здобувачив вищої освіти та молодих учених*. March 16, 2020, Ky iv, KNUTD, Д. 142–145

35. Khaliliaieva, O. V., Puzyrova, P. V. (2021). Sutnist ta znachennia ekonomichnoho potentsialu, yoho mistse v ekonomitsi krainy. *Formation of market relations in Ukraine*, No. 12 (247), P. 33–40

36. Vorpsi Cami, L. (2021). Strategies for the internationalization of car TNCs. *Economics and Finance*, Volume 9, Issue 2, 55-70. <http://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.2.55.70> URL: https://www.economics-and-finance.com/arc/EF_2021_2%2855-70%29.pdf (дата звернення: 18.09.2025).

37. N.G. Vovchenko, M.G. Holina, A.S. Orobinskiy, R.A. Sichev Ensuring Financial Stability of Companies on the Basis of International Experience in Construction of Risks Maps, Internal Control and Audit. 2017 URL: <https://ersj.eu/journal/623/download/Ensuring%2BFinancial%2BStability%2Bof%2BCompanies%2Bon%2Bthe%2BBasis%2Bof%2BInternational%2BExperience%2Bin%2BConstruction%2Bof%2BRisks%2BMaps%2BInternal%2BControl%2Band%2BAudit.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).

38. Shengxin Wu Strategies for Optimizing International Financial Management in Multinational Corporations. *Accounting and Corporate Management* (2024) *Clausius Scientific Press, Canada* URL: https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2024/09/22/article_1726993544.pdf (дата звернення: 18.09.2025).

39. About us: Everything you need to know about Nestlé | Nestlé Global
URL: <https://www.nestle.com/about> (дата звернення: 20.09.2025).
40. Nestle SA Income Statement 2010-2025 | NSRGY | MacroTrends URL:
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NSRGY/nestle-sa/balance-sheet>
41. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/2024-financial-statements-en.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
42. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-02/2022-financial-statements-en.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
43. Largest Companies In The World - Global Finance Magazine URL:
<https://gfmag.com/data/biggest-company-in-the-world/> (дата звернення: 21.09.2025).
44. Multinationals at a crossroads: Adapting to a new geopolitical era | McKinsey URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/multinationals-at-a-crossroads-adapting-to-a-new-geopolitical-era> (дата звернення: 22.09.2025).
45. FDI Flows to Developing Economies Drop to Lowest Level Since 2005
URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/16/foreign-direct-investment-in-retreat> (дата звернення: 23.09.2025).
46. Mckinsey technology trends outlook-2025. URL:
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
47. S&P Global's Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2025 | S&P Global URL: <https://www.spglobal.com/sustainable1/en/insights/2025-esg-trends>
48. The top M&A trends for 2025 | McKinsey URL:
<https://www.mckinsey.com.br/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends> (дата звернення: 21.09.2025).
49. Nestle adopting new innovation strategy | Baking Business URL:
<https://www.bakingbusiness.com/articles/62768-nestle-adopting-new-innovation-strategy> (дата звернення: 20.09.2025).

50. Nestle | Half-year results 2025: Consistent execution, improving growth foundations URL: <https://www.trivano.com/persbericht/half-year-results-2025-consistent-execution-improving-growth-foundations-644886.html> (дата звернення: 20.09.2025).
51. Powering our growth strategy | Nestlé Global URL: <https://www.nestle.com/investors/overview/strategy> (дата звернення: 22.09.2025).
52. Nestle building on ‘Tasty’ innovation strategy with ‘Agility’ | Food Business News URL: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/22793-nestle-building-on-tasty-innovation-strategy-with-agility> (дата звернення: 21.09.2025).
53. Nestle, Barry Callebaut, re.green to restore areas in Brazil's cocoa, coffee regions | Reuters URL: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/nestle-barry-callebaut-regreen-restore-areas-brazils-cocoa-coffee-regions-2025-07-17> (дата звернення: 21.09.2025).
54. Nestlé Brand Strategy: How the World’s Largest Food Company Stays Relevant - NewswireJet URL: <https://newswirejet.com/nestle-brand-strategy/> (дата звернення: 22.09.2025).
55. Half-year results 2025: Consistent execution, improving growth foundations | Nestlé Global URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/half-year-results-2025> (дата звернення: 23.09.2025).
56. Nestle to cut costs by \$2.8 billion, boost marketing under CEO Freixe | Reuters URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/nestle-cut-more-costs-step-up-marketing-under-ceo-freixe-2024-11-19> (дата звернення: 21.09.2025).
57. Nestle raises investment in Brazil to \$1.3 billion by 2028 | Reuters URL: <https://www.reuters.com/world/americas/nestle-raises-investment-brazil-13-billion-by-2028-2025-06-18> (дата звернення: 23.09.2025).
58. Our Net Zero roadmap | Nestlé Global URL: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/zero-environmental-impact> (дата звернення: 21.09.2025).

59. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051> (дата звернення: 13.09.2025).
60. Білявська А. В., Мізунська І. Р., Ковальчук Н. О. Аналітичні аспекти управління рівнем ліквідності та платоспроможності підприємств енергетики. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 255–261.
61. Виноградня В. М., Бурдонос Л. І. Перспективна платоспроможність у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2021. № 50. С. 162-168.
62. Гаврилюк І. І., Булик М.О. Оцінка діяльності іноземних ТНК на території України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. № 1. С. 11-15.
63. Ільницький Д., Безрукова Н., Свічкарь В. Конкурентні переваги транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки. *Економіка і регіон*. 2018. №1(68). С. 118–126.
64. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694> (дата звернення: 13.09.2025).
65. Пігуль Н.Г., Дехтяр Н.А., Поповченко А.Л. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. С. 199-205.
66. Приймак С., Волкова О. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № (30). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/662/636> (дата звернення: 13.09.2025).

67. Радіонова Н. Й. Особливості обліку та фінансової звітності транснаціональних корпорацій. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2023. № 6. С. 116-120.
68. Сподіна А. О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Інтернаука*. 2022. № 12 (131). С. 24-31.
69. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. С. 129-134.
70. Транснаціоналізація світової економіки / Е.М. Лимонова, С.В. Кузьмінов, Г.Я. Глуха, І.С. Шкура. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 137 с.
71. Транснаціональні корпорації : навч.-метод. посібник. Уклад. : Т. В. Марченко. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 184 с.
72. Drastichová, M. (2022). Sustainable Development and Sustainable Science. Where We Came From, Where We Are Now and Where We Are Heading? Part I: The History of the Concept. *Problemy Ekorozwoju*, 17, 7-18
73. Chaikovskiy, Ya., & Chaikovskiy, Ye. (2024). Economic essence of the financial stability of the banking system. *World of finance*, 2(79), 55-68
74. Alkhodary, D. (2023). Integrating Sustainability into Strategic Management: a Path Towards Long-Term Business Success. *International Journal of Professional Business Review*, 8, e01627.
75. Abuselidze, G., Nehoda, Y., & Bilyak, Y. (2023). Strategic Directions of Ensuring the Financial Stability of the Transport Enterprise. *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science*, vol 13957. Springer, Cham.
76. S&P Global's Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2025 | S&P Global URL: <https://www.spglobal.com/sustainable1/en/insights/2025-esg-trends>
77. Mckinsey technology trends outlook-2025. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%2>

<https://www.mckinsey.com/digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf>

78. Buiak, L., Mushak, A., Khoma, N., Khoma-Mohylska, S., & Khokhlova, L. (2020). Sports Areas: Optimization of Lighting Devices Placement. 10th International Conference Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2020; Deggendorf, Germany; 16 September 2020 through 18 September 2020; 86-89

79. Khalatur, S., & Zubkova, Y. (2018). Improvement of methodological principles of financial resources management of enterprises in economy of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(5(43), 29–37

80. Shengxin Wu *Strategies for Optimizing International Financial Management in Multinational Corporations*. Accounting and Corporate Management (2024) Clausius Scientific Press, Canada

81. Vorpsi Cami, L. (2021). Strategies for the internationalization of car TNCs. *Economics and Finance*, Volume 9, Issue 2, 55-70.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОГЛЯД СПЕЦІАЛЬНОЇ ЗАРУБІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Drastichová, M. (2022). Sustainable Development and Sustainable Science. Where We Came From, Where We Are Now and Where We Are Heading? Part I: The History of the Concept. Problemy Ekorozwoju, 17, 7-18.

This work focuses on the origin, the history and milestones that led to the conceptualization of sustainable development (SD). Not only is the concept of SD broad, but it is often used interchangeably with the more general (but sometimes also more specific) concept of sustainability. The concept of SD is analysed based on its development and relationships with sustainability and related scientific (theoretical) and practical concepts. The rationale behind this work lies in clarifying the meaning of SD, including the concept of sustainability, and, on the basis of this, identifying the main ways of moving closer towards the aims of SD, including quality of life and wellbeing. The limitations of the concept are identified and summarized, as are the alternatives to SD and sustainability. The rationale behind this work lies not only in the clarifying of the SD concept, but also in the normative evaluation of this concept in relation to the wellbeing and quality of life of the Earth's population for an infinite time period, while maintaining the supply of ecosystem services which the planet provides, taking into account that these resources are not only a source of people's wellbeing, but are essential for people's survival in general. Hence this work includes an in-depth sophisticated consideration of the SD concept based on its historical development, with a focus on the most crucial milestones, as well as normative assessments of the concept resulting from this knowledge.

2. Chaikovskiy, Ya., & Chaikovskiy, Ye. (2024). Economic essence of the financial stability of the banking system. World of finance, 2(79), 55-68.

The article examines the essence of financial stability and stability of the banking system in order to analyze and understand them. The main approaches to

interpreting the concept of “financial stability” were reviewed and systematized. Based on the analysis of the interpretation of the category “financial stability” by foreign and domestic scientists, two main approaches are distinguished. A forward approach aimed at determining financial stability and an inverse approach aimed at determining financial stability through the absence of financial instability. The author's definition of the concept of “financial stability” is proposed. The author's definition of the concept of “financial stability of the banking system” in accordance with the functions of the banking system is considered and formulated. The relationship between financial stability and financial sustainability, particularly in the context of the banking system, is considered and their analysis is carried out.

3. Alkhodary, D. (2023). Integrating Sustainability into Strategic Management: a Path Towards Long-Term Business Success. International Journal of Professional Business Review, 8, e01627.

This study aims to examine the integration of sustainability into the strategic management practices of banks in Jordan, identifying both challenges and opportunities.

The study's conceptual framework outlines the independent variable as strategic management, including formulation, implementation, monitoring and evaluating, and leadership, while the dependent variable is sustainability, focusing on both social and environmental goals. Existing models and frameworks for sustainability-oriented strategic management are reviewed and a customized model for Jordanian banks is developed.

The research employs a qualitative research design, using semi-structured interviews with senior managers from ten Jordanian banks. Data is analyzed using content analysis and thematic analysis. The study finds that implementing strategic management processes can have a positive impact on sustainability, particularly with regards to environmental sustainability goals. The study recommends that Jordanian banks prioritize sustainability in their strategic management practices, establish sustainability targets, evaluate risks and opportunities, and adopt sustainable practices.

4. Abuselidze, G., Nehoda, Y., & Bilyak, Y. (2023). Strategic Directions of Ensuring the Financial Stability of the Transport Enterprise. Computational Science and Its Applications – ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science, vol 13957. Springer, Cham.

The article is devoted to the study of methodological features and justification of practical measures in the organization of strategic directions to ensure the financial stability of the transport enterprise. It is proved that financial analysis is a set of measures that are used in the process of studying the financial condition of a transport enterprise. The main indicators of the results of its business activities to identify summarize the weaknesses and strengths of the enterprise. Financial stability is a very important indicator of the real state of affairs of both the financial condition of the transport enterprise and the effectiveness of the cash flow management policy. Attention is focused on the fact that the level of financial stability of the enterprise directly depends on the chosen policy and strategy of financial stability management. Based on this, it should be said that the directions of minimizing the risks of reducing the financial stability of the enterprise are included in the system of financial controlling and management policy of the transport enterprise itself. It is established that to maintain the necessary level of financial stability of the insurance company in the transport industry and minimize the risk of reducing financial stability, it is important to have a quality management policy and the selected type and model of management of the main items that affect it, which include the level of current assets, reserves and sources of their formation. It is also necessary to research and allocate items in time to increase their own sources and provide them with material working capital. It is revealed that the optimal ratio of financial resources is also important. With the help of which it is possible to ensure an effective uninterrupted process of production and sale of products, goods and services due to their effective disposal. This, in turn, will contribute to the expansion and updating of the results of the company's activities.

5.S&P Global's Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2025 | S&P Global

For the past five years, we have written about the sustainability trends that S&P Global expects to drive business strategies in the year ahead. This year, we're taking a slightly different approach. In 2025, we widen our view to reflect on the megatrends that will impact sustainability strategies. We're doing this by asking: What is happening in the world that will affect sustainability? This shift reflects the sea changes we're witnessing in sustainability conversations around the globe. The question is how organizations can advance their sustainability strategies while navigating an increasingly fragmented world where the rules of engagement are changing.

6.Mckinsey technology trends outlook-2025.

The global technology landscape is undergoing significant shifts, propelled by fast-moving innovations in technologies. These are exponentially increasing demand for computing power, capturing the attention of management teams and the public, and accelerating experimentation. These developments are occurring against a backdrop of rising global competition as countries and corporations race to secure leadership in producing and applying these strategic technologies. This year's McKinsey Technology Trends Outlook provides in-depth perspectives on 13—a “baker's dozen”—frontier technology trends with the potential to transform global business. Executives today face a mandate to navigate rising complexity, scale emerging solutions, and build trust in a world where the lines between digital and physical and centralized and decentralized continue to blur. The insights in this report can help business leaders decide which of these frontier technologies are most relevant to their companies by demonstrating how others are starting to apply them today. These findings emerge from our analysis of quantitative measures of interest, innovation, equity investment, and talent that underpin each of the 13 trends and explore the underlying technologies, uncertainties, and questions around them.

7. Buiak, L., Mushak, A., Khoma, N., Khoma-Mohylska, S., & Khokhlova, L. (2020). Sports Areas: Optimization of Lighting Devices Placement. 10th International Conference Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2020; Deggendorf, Germany; 16 September 2020 through 18 September 2020; 86-89

An algorithm for optimization of lighting fixtures placement for sports fields is proposed. It is based on a computer analysis of the playground lighting matrices. The analysis is based on the formation of illumination matrices for all possible points of installation and guidance of floodlights of several types, taking into account the requirements of standards, dazzling action, uniformity of illumination and modes of operation of sports facilities. The main feature of the algorithm is the formation of the total matrix of illumination of the site as the sum of matrices of sequential approximation to the optimal result based on the analysis of the minimum and maximum levels of illumination of the total matrix and each subsequent one. Based on the above algorithm software was developed in Delphi environment and an example of calculation of the illumination of a symmetric 4 tower system is given.

8. Khalatur, S., & Zubkova, Y. (2018). Improvement of methodological principles of financial resources management of enterprises in economy of Ukraine. Technology Audit and Production Reserves, 5(5(43), 29–37

The object of research is the financial and economic relations that arise in the process of managing financial resources of enterprises in the conditions of the national economy of Ukraine. One of the most problematic places is the need to describe the link between a competitive strategies of enterprises based on managing their financial resources.

In the process of studying financial resources as an object of financial management, methods of induction and deduction, analysis and synthesis were used. On the basis of interpretation, system and retrospective analysis, observation, comparison and graphic representation of the results of the research, the estimation of dynamics and structure of financial resources of enterprises of Ukraine was

carried out. In substantiating the recommendations on improving the financial resources management system of the subjects of entrepreneurship of the national economy of Ukraine, systematic methods, complexity, logical modeling, were applied.

The research results show that there are certain links in the formation of competitive strategies of enterprises based on the efficiency of the use of financial resources. Enterprises of the national economy of Ukraine should formulate appropriate competitive strategies to improve their financial performance in a changing economic environment. It is necessary to know and apply appropriate strategies concerning the efficiency of using financial resources of enterprises: corporate development, functional level, resources and determinants of measuring financial efficiency in different economic periods. The effectiveness of managing the financial resources of enterprises of the national economy of Ukraine contributes to the ability to resilience to the threats that exist in their economic environment, and to ensure the continuous success of the enterprise.

9. Shengxin Wu Strategies for Optimizing International Financial Management in Multinational Corporations. Accounting and Corporate Management (2024) Clausius Scientific Press, Canada

This paper explores strategies for optimizing international financial management in multinational corporations, a critical aspect of global business operations in the context of increasing economic globalization and technological advancement. It begins by analyzing the current state and unique characteristics of international financial management, including managing multiple currencies, complying with diverse tax laws, and ensuring efficient capital flow across borders. The paper identifies significant challenges such as exchange rate fluctuations, cross-border tax complexities, political and economic instability, and cultural differences that multinational corporations must navigate. To address these issues, the paper proposes comprehensive optimization strategies including the use of hedging instruments, diversified currency allocation, global tax planning, risk assessment

mechanisms, and cross-cultural management training. The effectiveness of these strategies is demonstrated through a case study of a successful multinational corporation that has achieved stable profitability by implementing these financial management practices. The paper concludes by discussing the importance of continued innovation in financial management practices, especially in leveraging digital technologies and big data analytics, to adapt to the dynamic global economic environment.

10. Vorpsi Cami, L. (2021). Strategies for the internationalization of car TNCs. *Economics and Finance*, Volume 9, Issue 2, 55-70.

Central to corporate strategies for the internationalization of the financial and economic activities of automotive TNCs are questions about both, the geographical configuration of their international value chain and the degree of its manageability, the effectiveness of management coordination, and the level of integration of the corporate organization structure. Exacerbation of the competition between automakers for raw materials sources and markets generates such a global trend of modernizing corporate strategies for the internationalization of their activities as a modularization of business activity, which underlies the powerful motivation of mega-suppliers of automotive corporations to increase their level of vertical integration production and implementation of macro components. Despite the global nature of automotive manufacturing modularization, each multinational corporation chooses the most appropriate modular platform model in terms of the most efficient combination of organizational structure, operating system of research and development and the level of versatility to maximize adaptation in the production of different models and modifications of vehicles. In the face of global trends, the automotive corporate sector undergoes a significant deepening of integration processes, which is manifested in the formation of branched and highly diversified consolidated groups of companies. This necessitates the growing need to integrate multinational corporations' complex methods of analyzing their financial status into the practice of diagnostics of the activities of multinational corporations with the

introduction into the business practice of a system of corporate financial sensitivity sensitization that is unified globally.

Annotation

The master's thesis examines the financial stability of transnational corporations (TNCs) and the mechanisms for its improvement in the context of global economic uncertainty. The study clarifies the economic essence of financial stability and systematizes scientific approaches to its interpretation. It highlights the specific features of TNCs' operations in foreign markets, their strategic motives for international expansion, and the external factors—globalization, technological change, competition, political and economic risks—that influence their financial performance.

Special attention is given to methodological tools for managing financial stability, including financial ratio analysis, liquidity management, risk-management techniques, transfer pricing, and scenario modelling. The practical part presents an analysis of Nestlé's activities and financial results in key foreign markets, evaluating the company's financial stability using core indicators.

Based on the findings, the thesis proposes directions for strengthening Nestlé's financial stability, including optimizing capital structure, improving liquidity management, and enhancing risk-mitigation strategies. The results may be applied in strategic planning and financial management of TNCs operating in volatile global environments.

Nestle SA Income Statement 2010-2025 | NSRGY

Prices Financials Revenue & Profit Assets & Liabilities Margins Price Ratios Other Ratios Other Metrics					
Income Statement Balance Sheet Cash Flow Statement Key Financial Ratios					
Format: Annual		Search for ticker or company name...			
Annual Data Millions of US \$ except per share data		2024-12-31	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31
Revenue		\$104 184,8	\$103 983,7	\$99 319,96	\$95 700,93
Cost Of Goods Sold		\$55 284,25	\$56 060,36	\$54 223,59	\$49 746,54
Gross Profit		\$48 900,5	\$47 923,32	\$45 096,38	\$45 954,39
Research And Development Expenses		\$1 893,545	\$1 844,618	\$1 777,238	\$1 827,147
SG&A Expenses		\$29 168,78	\$28 197,27	\$26 444,8	\$27 585,54
Other Operating Income Or Expenses		\$-1 113,182	\$-2 216,661	\$-3 957,918	\$-3 763,704
Operating Expenses		\$32 175,51	\$32 258,55	\$32 179,96	\$33 176,4
Operating Income		\$16 724,99	\$15 664,77	\$12 916,41	\$12 777,99
Total Non-Operating Income/Expense		\$-1 686,811	\$-1 514,904	\$-1 089,816	\$-955,149
Pre-Tax Income		\$15 038,18	\$14 149,87	\$11 826,6	\$11 822,84
Income Taxes		\$3 764,373	\$2 577,565	\$2 860,767	\$2 473,76
Income After Taxes		\$11 273,81	\$11 572,31	\$8 965,832	\$9 349,085
Other Income		-	-	-	-
Income From Continuous Operations		\$12 692,55	\$12 819,88	\$10 055,65	\$18 814,14
Income From Discontinued Operations		-	-	-	-
Net Income		\$12 363,14	\$12 485,71	\$9 714,033	\$18 495,76
EBITDA		\$21 452,61	\$20 237,33	\$16 627,03	\$19 401,67
EBIT		\$16 724,99	\$15 664,77	\$12 916,41	\$12 777,99
Basic Shares Outstanding		2 596	2 646	2 707	2 788
Shares Outstanding		2 599	2 648	2 709	2 791
Basic EPS		\$4.76	\$4.72	\$3.58	\$6.63
EPS - Earnings Per Share		\$4.76	\$4.71	\$3.58	\$6.63

Nestle SA Balance Sheet 2010-2025 | NSRGY

Prices Financials Revenue & Profit Assets & Liabilities Margins Price Ratios Other Ratios Other Metrics					
Income Statement Balance Sheet Cash Flow Statement Key Financial Ratios					
Format: Annual		Search for ticker or company name...			
Annual Data Millions of US \$ except per share data		2024-12-31	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31
Cash On Hand		\$8 940,669	\$6 517,429	\$7 007,308	\$15 311,93
Receivables		\$12 780,01	\$12 247,33	\$11 648,46	\$12 204,69
Inventory		\$15 062,03	\$13 250,95	\$15 738,41	\$13 109,51
Pre-Paid Expenses		\$616,794	\$580,342	\$575,297	\$629,108
Other Current Assets		\$2 414,923	\$1 739,912	\$1 670,353	\$1 621,456
Total Current Assets		\$39 970,05	\$34 371,61	\$36 741,47	\$42 951,08
Property, Plant, And Equipment		\$38 286,64	\$33 937,19	\$31 584,75	\$31 012,26
Long-Term Investments		\$20 418,94	\$17 861,39	\$17 055,62	\$16 006,68
Goodwill And Intangible Assets		\$56 613,25	\$52 261,96	\$53 965,8	\$58 244,41
Other Long-Term Assets		\$95,416	\$144,807	-	-
Total Long-Term Assets		\$118 219,9	\$106 592,4	\$104 915,7	\$109 284,2
Total Assets		\$158 190	\$140 964	\$141 657,2	\$152 235,3
Total Current Liabilities		\$48 688,08	\$41 307,87	\$41 890,85	\$43 785,88
Long Term Debt		\$58 722,62	\$51 044,47	\$45 499,82	\$39 914,96
Other Non-Current Liabilities		\$1 834,479	\$1 837,935	\$2 555,828	\$1 466,094
Total Long Term Liabilities		\$67 822,31	\$59 124,7	\$54 924,63	\$49 666,67
Total Liabilities		\$116 510,4	\$100 432,6	\$96 815,48	\$93 452,55
Common Stock Net		\$297,606	\$297,411	\$288,173	\$308,536
Retained Earnings (Accumulated Deficit)		\$75 381,73	\$76 035,93	\$78 206,88	\$89 019,26
Comprehensive Income		-	-	-	-
Other Share Holders Equity		\$-30 016,16	\$-30 778,17	\$-24 753,49	\$-24 410,46
Share Holder Equity		\$41 679,58	\$40 531,48	\$44 841,74	\$58 782,71
Total Liabilities And Share Holders Equity		\$158 190	\$140 964	\$141 657,2	\$152 235,3

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Strikeplagiarism:



Дата звіту 12/1/2025
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Управління фінансовою стабільністю ТНК на цільових ринках

Автор

Науковий керівник / Експерт

Потاپенко Вероніка Ігорівна Лиськова Л. М.

підрозділ

кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Доля фрази для коефіцієнта подібності 2



16864

Кількість слів



136347

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		19
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		52

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)



УДК 339.9:338.246.88:330.341.1](477)

I-11

Відповідальні за випуск:

Товстенко В.Р. - к.філол. наук, доцент кафедри бізнес-лінгвістики
 Вінська О.Й. - к.е.н., доц, доцентка кафедри європейської економіки і бізнесу
 Подвойська О.В. – в.о.зав.кафедри, к.філол. наук, доцент кафедри німецької мови
 Козачок Т.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
 Лобецька І.М. – ст.викладач кафедри іноземних мов і міжкультурної комунікації
 Машиня Ю.П. - к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів
 Сандул М.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу
 Солодковський Ю.М. – к.е.н., доцент, декан факультету МЕіМ
 Рябець Н.М. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
 Черницька Т.В. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки
 Швиданенко О.А. – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки
 Небильцова О.В. – к.е.н., професор кафедри міжнародного обліку і аудиту

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.
 Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

*Рекомендовано до друку
 Науково-експертною радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
 Протокол № 6 від 19.06.2025 р.*

I-11 **Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності** : зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 17 травня 2025 р. — [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. — 390 с. ISBN 978-966-926-548-7

Збірник тез здобувачів вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту укладено за підсумками їх досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня – 17 травня 2025 р. Доповіді здобувачів присвячено інноваційним рішенням для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності.

УДК 339.9:338.246.88:330.341.1](477)

*Розповсюджувати та тиражувати
 без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-926-548-7

© КНЕУ, 2025

Волошук М.О. Напрями адаптування торговельної політики України до умов та стандартів ЄС	177
Краснопольська С.О. Торговельні бар'єри: інструмент захисту чи перешкода розвитку	179
Кузьмінська П. К. Цифровізація маркетингу: як інтернет-технології допомагають бізнесу адаптуватися до гео економічних викликів	181
Марчук О. О. Формування гео економічної моделі економічної дипломатії на заміну торговельно-організаційної	184
Матросова Д. В. Міжнародна торгівля металургійною продукцією: перспективи відновлення експортного потенціалу України	188
Мішина Т. С. Трансформація аграрного експорту України в кризових умовах	191
Озірський О.О. Вплив міжнародних санкцій на торговельно-економічні відносини країн	193
Потапенко В.І. Трансформація міжнародних стратегій позиціонування дитячих брендів у контексті глобальних викликів: інноваційний досвід Nestlé	196
Рогожкін О.С. Адаптація світової практики електронного митного контролю	198
Самардак О.О. Глокалізаційна стратегія збереження конкурентних переваг Nestle в умовах глобальної нестабільності	200
Северин А.С. Глобальні виклики та можливості транснаціоналізації: стратегія України у процесі економічного відродження	202
Севрук А.Є. Модернізація митної інфраструктури	206
Трикіша О.С. Потенціал електронної комерції у міжнародній торгівлі українських підприємств як фактор відродження національної економіки	208
Францук К., Ашаренков П., Кошіль А. Інноваційні можливості штучного інтелекту для оптимізації логістичних ланцюгів експорту української продукції	211
Шеховцов К.А. Розвиток міжнародної торгівлі в умовах гео економічної нестабільності	213
Шпак Є.Ю. Країни-лідери у сфері транснаціональних злиттів і поглинань: досвід для підвищення конкурентоспроможності України	215
Щербань В.О. Впровадження екологічного транспорту в сучасні ланцюги постачання: виклики та перспективи	218
Щербатюк В.І. Виклики для інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості: маркетингові та торговельні аспекти	221
Юр О.В. Ре-брендинг України в глобальній системі: стратегія національного позиціонування через маркетингові комунікації	223
Юр'єв Д. Потенціал та дестабілізуючі фактори енергетичних ринків в умовах глобальної нестабільності та трансформації міжнародної торгівлі	226
Юхимець В.В.	228

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДИТЯЧИХ БРЕНДІВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ІННОВАЦІЙНИЙ ДОСВІД NESTLÉ

Актуальність теми

У сучасному глобалізованому середовищі транснаціональні компанії, зокрема Nestlé, стикаються з необхідністю адаптації своїх маркетингових стратегій відповідно до змін споживчих цінностей, регуляторних обмежень і суспільного тиску. Особливого значення набуває сегмент продукції для дітей, що вимагає чутливого та відповідального підходу до позиціонування брендів у різних країнах світу.

Постановка завдання

Динамічний розвиток міжнародного ринку дитячих товарів зумовлює потребу транснаціональних компаній, зокрема Nestlé, у постійному вдосконаленні підходів до просування своїх брендів. Особливої уваги потребує сегмент продукції для дітей, який поєднує високі комерційні інтереси з чутливістю до соціальної відповідальності, культурних особливостей і регуляторних обмежень у різних країнах. У зв'язку з цим виникає необхідність:

- проаналізувати портфель дитячих брендів Nestlé та їх роль у загальній маркетинговій стратегії компанії;
- виявити ключові особливості традиційного підходу до позиціонування брендів для дітей;
- дослідити трансформацію рекламної та комунікаційної стратегії Nestlé на міжнародному рівні;
- розглянути кейс придбання компанії Gerber як приклад стратегічного розширення і адаптації;

- охарактеризувати сучасні глобальні тенденції та етичні вимоги до реклами дитячих товарів;
- визначити основні виклики, з якими стикається Nestlé у процесі позиціонування брендів у різних країнах, зокрема у контексті критики маркетингових практик.

Результати дослідження дозволять оцінити ефективність трансформаційних процесів у міжнародній маркетинговій стратегії Nestlé та окреслити напрями її подальшого вдосконалення з урахуванням глобальних тенденцій.

Портфель дитячих брендів Nestlé охоплює широкий спектр товарів — від молочних сумішей і дитячого харчування до продуктів для дітей старшого віку. Серед найбільш відомих брендів — Nestlé NAN, Nestlé Nido, Gerber, Cerelac, Nestlé Junior тощо. Вони охоплюють різні регіони світу й адаптуються до локальних ринків. У стратегічному контексті дитячі бренди є ключовими для компанії, оскільки формують ранню лояльність до бренду та зміцнюють довіру батьків до продукції Nestlé [3].

Традиційно позиціонування дитячих брендів Nestlé базувалося на ідеях турботи, якості, безпеки та підтримки здорового розвитку дитини. Основна увага приділялась функціональним перевагам продукції та створенню емоційного зв'язку з материнською аудиторією. У різних країнах компанія використовувала схожі візуальні та комунікаційні шаблони, акцентуючи на експертності, науковому підході та довірі [3]. Проте з розвитком цифрових технологій, поширенням інформації в соціальних мережах і зростанням обізнаності споживачів, Nestlé змушена була переглядати свої рекламні та позиціонувальні стратегії. Сучасна реклама дитячих товарів стала більш обережною, із фокусом на прозорість, етичність і соціальну відповідальність. У багатьох країнах компанія зменшила безпосереднє звернення до дітей у рекламі, натомість сконцентрувалася на інформуванні та залученні батьків. Змінився й тон комунікації — від емоційної до більш раціональної та просвітницької [4].

Яскравим прикладом стратегічної трансформації є придбання компанією Nestlé американського бренду дитячого харчування Gerber у 2007 році. Це придбання дозволило Nestlé вийти на новий рівень присутності на ринку США та підсилити свій портфель у преміальному сегменті. Інтеграція Gerber супроводжувалася збереженням національної ідентичності бренду, що дозволило уникнути репутаційних втрат і водночас впровадити глобальні стандарти якості Nestlé. При цьому комунікаційна стратегія Gerber залишилась

локалізованою, що демонструє гнучкість Nestlé у поєднанні глобального підходу з локальними особливостями [5].

У контексті сучасних тенденцій компанія Nestlé активно впроваджує принципи сталого розвитку в позиціонуванні своїх брендів. Це включає використання екологічної упаковки, прозоре інформування про склад продукції, підтримку локальних громад і програм здорового харчування для дітей. Важливу роль відіграє цифровізація: компанія використовує онлайн-платформи, мобільні додатки, віртуальні поради експертів і персоналізовані рекомендації для батьків [1; 2]. Водночас Nestlé стикається з низкою викликів на глобальному рівні. Компанію неодноразово критикували за агресивний маркетинг сумішей у країнах, що розвиваються, за емоційні маніпуляції в рекламі та вплив на харчові звички дітей. В умовах зростання уваги до етичності просування дитячої продукції, компанії доводиться знаходити баланс між прибутковістю та репутаційною відповідальністю. Посилення регуляторного контролю в багатьох країнах, обмеження реклами до дітей, а також вимоги прозорості ще більше ускладнюють процес розробки міжнародних маркетингових стратегій [4, 5].

Також, одним із напрямів трансформації є посилення персоналізації продуктів та комунікації. Nestlé дедалі активніше використовує аналітику даних, щоб пропонувати батькам продукти, адаптовані до віку дитини, її харчових потреб, регіональних звичок та навіть стану здоров'я. Наприклад, мобільні додатки Nestlé Baby & Me чи сайти, на яких батьки можуть пройти тестування й отримати персоналізовані рекомендації, стали інструментами не просто реклами, а побудови довгострокової довіри до бренду [1]. Водночас споживачі очікують від компаній відкритості та відповідального ставлення до здоров'я дітей, особливо у питаннях складу продукції. Nestlé поступово зменшує вміст цукру, солі та штучних добавок у дитячому харчуванні, пропонуючи альтернативи з натуральними інгредієнтами [2]. Також компанія активно просуває концепцію «First 1000 Days», яка підкреслює важливість правильного харчування в перші роки життя дитини — не лише як маркетинговий підхід, а як освітню кампанію для батьків [3].

Суттєвим фактором змін є також розвиток ESG-стратегій (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Nestlé позиціонує себе як відповідального виробника, що дотримується стандартів етичного маркетингу, підтримує сталий розвиток та інвестує в соціальні ініціативи. У країнах Азії, Африки та Латинської Америки компанія реалізує програми з підтримки грудного вигодовування, водночас чітко розділяючи просування молочних сумішей як альтернативи лише за необхідності [4].

Комунікація з батьками стала також більш візуальною, емоційно нейтральною та орієнтованою на поінформованість. Nestlé уникає використання мультяшних героїв, яскравих кольорів та інших прийомів, які можуть прямо впливати на вибір дітей, а натомість зосереджується на аргументах безпеки, харчової цінності та експертних порад [5]. Разом із тим, компанія опиняється у фокусі критики громадських організацій, які звинувачують Nestlé у використанні подвійних стандартів у просуванні продукції на розвинених і ринках, що розвиваються. Зокрема, піддається сумніву практика маркетингу у країнах з низьким рівнем обізнаності щодо важливості грудного вигодовування, де батьки можуть несвідомо сприймати замітники як перевагу. Це змушує компанію змінювати політику, запроваджуючи внутрішні етичні кодекси, обмеження в просуванні та прозорі звіти щодо дотримання норм.

Ще одним важливим вектором стає інклюзивність і культурна чутливість. Nestlé активно адаптує візуальні образи, склад і меседжі до національного контексту. Наприклад, у мусульманських країнах акцент робиться на халяль-продуктах, в Азії — на адаптації до місцевої кухні, а в Європі — на екологічності, локальних фермерських інгредієнтах та слідуванні стандартам органічного виробництва. Це дозволяє зберігати довіру локального споживача, не втрачаючи при цьому глобальну цілісність бренду.

Загалом трансформація стратегій позиціонування дитячих брендів Nestlé є реакцією на три ключові виклики сучасності ,а саме: зміни поведінки споживачів (вимоги до прозорості, натуральності, безпеки); етичні та регуляторні обмеження (особливо щодо маркетингу для дітей); цифровізація комунікацій (інтерактивність, омніканальність, нові формати залучення батьків).

Таким чином, досвід Nestlé свідчить про необхідність гнучкої, етичної та інноваційної адаптації стратегії позиціонування брендів у дитячому сегменті. Компанія демонструє здатність до трансформації у відповідь на глобальні виклики, що є запорукою її стабільного розвитку та збереження довіри споживачів у довгостроковій перспективі. Інноваційний досвід Nestlé показує приклад того, як транснаціональні компанії можуть перебудувати свої міжнародні стратегії, зберігаючи комерційну ефективність, але водночас враховуючи соціальні та етичні вимоги. У дитячому сегменті особливо важливо не лише просувати бренд, а й формувати довіру до нього — через інформування, діалог із батьками, відкритість і реальну турботу про здоров'я та добробут дітей. Ці аспекти стають визначальними у конкурентній боротьбі на глобальному ринку дитячого харчування.

Список використаних джерел:

1. Nestlé S.A. Nestlé in society: Creating Shared Value and Sustainability Report 2023. URL: <https://www.nestle.com/csv>
2. Nestlé. Annual Report 2023. URL: <https://www.nestle.com/investors/annualreport>
3. Nestlé. Nestlé Baby & Me – Personalized Nutrition Platform. URL: <https://www.nestlebabyandme.com/>
4. World Health Organization (WHO). Guidance on Ending the Inappropriate Promotion of Foods for Infants and Young Children. 2017. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241513470>
5. Gerber – офіційний сайт бренду. URL: <https://www.gerber.com/>