Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

До захисту допущено кафедрою міжнародних економічних відносин та логістики протокол №____від _____

завідувач кафедри _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

«НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ СВІТУ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ “NESTLE”)»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 292 Міжнародні економічні відносини

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

Здобувач Бурлака Ю.А.

Науковий керівник к.е.н., доц. Марченко І.С.

Харків – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Анна ЗАЙЦЕВА

_____
«_____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Бурлака Юліанни Артеміївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями та особливості діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі світу (на прикладі компанії "Nestle")
керівник роботи Марченко Іван Сергійович, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 4001-5/4125 від 14.11.2025

2. Строк подання студентом роботи 20.05.2026

3. Перелік питань, які потрібно розробити:
охарактеризувати економічну сутність транснаціональних корпорацій; дослідити специфіку та сучасні тенденції розвитку світового ринку харчових продуктів; проаналізувати фінансово-економічні показники та ринкові позиції компанії «Nestle»; виявити ключові особливості стратегічного управління та інноваційної діяльності «Nestle»; визначити перспективні напрями розвитку компанії в контексті глобальних викликів.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Теоретична основа дослідження діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі світової економіки
2.	Особливості сучасної діяльності корпорації Nestle як драйверу харчової галузі світу

5. Дата видачі завдання 15.11.2025

Студентка _____ Ю. А. Бурлака
підпис

Керівник роботи _____ І.С. Марченко
підпис

АНОТАЦІЯ

Бурлака Ю. А. Напрями та особливості діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі світу (на прикладі компанії “Nestle”): кваліфікаційна робота бакалавра [Рукопис] / Ю.А. Бурлака. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2026. – 65 с.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена визначенню сучасних напрямів та особливостей діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі в умовах глобальних трансформацій та виокремлення перспектив розвитку на прикладі компанії «Nestle». Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків; містить 65 сторінок тексту, 3 рисунка, 6 таблиць. Список джерел містить 58 найменувань.

У першому розділі роботи розглядається теоретична основа дослідження діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі світової економіки

У другому розділі досліджено динаміку фінансово-економічних показників діяльності та ринкових позицій компанії Nestle», особливості стратегічного управління та інноваційної діяльності «Nestle», перспективні напрями розвитку Nestle в контексті глобальних викликів.

Ключові слова: транснаціональна корпорація, харчова галузь, Nestle.

SUMMARY

Burlaka Yu. A. Directions and features of the world transnational food corporations’ activities (on the example of the company “Nestle”): bachelor's qualification work [Manuscript] / Yu.A. Burlaka. – Kh.: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 65 p.

The bachelor's qualification work is devoted to determining the modern directions and features of the activities of transnational food corporations in the context of global transformations and identifying development prospects on the example of the company “Nestle”. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions; contains 65 pages of text, 3 figures, 6 tables. The list of sources contains 58 names.

The first section of the work examines the theoretical basis for studying the activities of transnational corporations in the food industry of the world economy.

The second section examines the dynamics of financial and economic performance indicators and market positions of Nestle, the features of strategic management and innovation activities of Nestle, and promising directions for the development of Nestle in the context of global challenges.

Keywords: transnational corporation, food industry, Nestle.

ЗМІСТ

Вступ…….....6

Розділ 1. Теоретична основа дослідження діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі світової економіки …….....9

1.1.Економічна сутність діяльності транснаціональних корпорацій 9

1.2. Специфіка та тенденції розвитку діяльності ТНК харчової галузі світу…….20

Висновки до першого розділу…….....29

Розділ 2. Особливості сучасної діяльності корпорації Nestle як драйверу харчової галузі світу ……..……..……31

2.1. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності та ринкових позицій компанії Nestle»……...……31

2.2. Особливості стратегічного управління та інноваційної діяльності «Nestle».....43

2.3. Перспективні напрями розвитку Nestle в контексті глобальних викликів…….51

Висновки до другого розділу…….....55

Висновки……...….57

Список використаних джерел…….....60

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобалізації та постійних структурних трансформацій світової економіки діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) стає визначальним фактором розвитку міжнародних ринків. Харчова промисловість, як одна з найбільш стратегічно важливих галузей, демонструє складні процеси концентрації капіталу, інноваційного оновлення та адаптації до мінливих потреб споживачів. Зміна глобальних ланцюгів постачання, виклики продовольчої безпеки, впровадження принципів сталого розвитку (ESG) та цифровізація маркетингових стратегій змушують провідних гравців галузі постійно трансформувати свої бізнес-моделі.

Компанія «Nestle» є яскравим прикладом глобального лідера, який не лише утримує провідні позиції на ринку протягом десятиліть, а й задає тренди в управлінні транснаціональними операціями. Дослідження особливостей її діяльності дозволяє зрозуміти механізми експансії ТНК на ринки країн, що розвиваються, стратегії диверсифікації продуктового портфеля та методи мінімізації ризиків у періоди геополітичної та економічної нестабільності.

Актуальність теми зумовлена також потребою у вивченні досвіду провідних ТНК для підвищення конкурентоспроможності національних виробників харчової продукції. Аналіз стратегічних підходів «Nestle» до інноваційної активності та соціальної відповідальності є важливою умовою для формування дієвих стратегій розвитку вітчизняних підприємств у XXI столітті.

Дослідження проблематики діяльності ТНК та розвитку глобального ринку продовольства представлено в сучасному науковому світі широким колом авторів. До основних вітчизняних та закордонних дослідників цієї сфери можна віднести наступних: Базілінська О. Я., Бланшар О., Вергун В. А., Гальчинський А. С., Гроув С., Данько Т. І., Жаліло Я. А., Котлер П., Лук’яненко Д. Г., Макарова Н. В., Мочерний С. В., Портер М., Рокоча В. В., Самуельсон П. А., Фішер С., Шваб К. та інших. Проте, попри значну кількість праць, у світі постійних криз та стрімкої зміни споживчих переваг залишається широке поле для нових

досліджень стратегічних пріоритетів конкретних корпорацій-гігантів.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є визначення сучасних напрямів та особливостей діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі в умовах глобальних трансформацій та виокремлення перспектив розвитку на прикладі компанії «Nestle».

Визначена мети потребує вирішення наступних наукових завдань:

− охарактеризувати економічну сутність транснаціональних корпорацій та їх роль у сучасній світовій економіці;

− дослідити специфіку та сучасні тенденції розвитку світового ринку харчових продуктів;

− проаналізувати фінансово-економічні показники та ринкові позиції компанії «Nestle»;

− виявити ключові особливості стратегічного управління та інноваційної діяльності «Nestle»;

− визначити перспективні напрями розвитку компанії в контексті глобальних викликів.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку транснаціональних корпорацій харчової галузі світової економічної системи.

Предметом дослідження є стратегічні напрями, механізми та особливості виробничо-збутової діяльності компанії «Nestle» як лідера харчової галузі світу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, що дали змогу комплексно розглянути діяльність ТНК. Зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ транснаціоналізації та узагальнення підходів до оцінки ефективності корпоративних стратегій; історико-логічний метод – для дослідження еволюції моделі управління «Nestle» у відповідь на глобальні виклики; порівняльний аналіз – для зіставлення показників «Nestle» з основними конкурентами (Unilever, PepsiCo, Mars); статистичний аналіз – для обробки звітності компанії та даних міжнародних організацій (ФАО, ЮНКТАД).

Інформаційною базою роботи стали річні звіти компанії «Nestle» (Annual Reports), матеріали міжнародних аналітичних груп, дані світових статистичних

баз (World Bank, UNCTAD), публікації провідних економістів, матеріали ділових ЗМІ та спеціалізованих видань харчової промисловості.

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані на XXI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні вектори розвитку міжнародних економічних відносин» (м. Харків, 26 лютого 2026 р.), тема статті – «Особливості діяльності транснаціональних корпорацій в харчовій галузі світу».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох основних розділів та висновків. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок тексту, що включає 3 рисунки та 6 таблиць. Список використаних джерел налічує 58 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна сутність діяльності транснаціональних корпорацій

У сучасних умовах глобалізації світогосподарських зв'язків ключовими суб'єктами, що визначають динаміку, структуру та вектор розвитку міжнародних економічних відносин, постають транснаціональні корпорації. Дослідження їхньої економічної сутності вимагає комплексного підходу, оскільки ТНК є не просто великими підприємствами з філіями за кордоном, а складними глобальними господарськими системами, які інтегрують виробничі, фінансові, технологічні та управлінські процеси в міжконтинентальному масштабі. Економічна природа транснаціоналізації коріниться в прагненні капіталу до максимізації прибутку шляхом подолання обмеженостей внутрішнього ринку, мінімізації трансакційних витрат та використання порівняльних переваг різних національних економік. Сутнісна характеристика ТНК полягає в поєднанні національної приналежності головної компанії з міжнародним характером її діяльності, де стратегічний центр прийняття рішень акумулює контроль над активами, розташованими у багатьох країнах світу [3,с.74].

Теоретичне осмислення діяльності транснаціональних корпорацій базується на еволюції кількох фундаментальних концепцій. Зокрема, теорія інтерналізації пояснює створення внутрішньокорпораційних ринків прагненням замінити зовнішні ринкові трансакції, які супроводжуються високими ризиками та витратами, на внутрішні операції між материнською компанією та її закордонними філіями. Вагомий внесок у розуміння природи ТНК робить еклектична парадигма Даннінга (OLI-тріада), відповідно до якої успішна транснаціоналізація можлива лише за одночасної наявності трьох груп переваг: переваг власності на унікальні активи чи технології, переваг локалізації, що визначаються інвестиційною привабливістю приймаючої країни, та переваг інтерналізації, які роблять самостійне освоєння закордонного ринку вигіднішим за продаж ліцензій. Таким чином, економічна сутність ТНК виражається у

створенні специфічної внутрішньофірмової структури, яка нівелює недосконаліть міжнародного ринкового середовища та трансформує географічні й політичні кордони на фактори власної конкурентоспроможності [7,с.59].

Роль транснаціональних корпорацій у сучасній світовій економіці є багатоаспектною та суперечливою, оскільки вони виступають водночас і головними інтеграторами світового простору, і джерелом виникнення нових дисбалансів. Акумулюючи колосальні фінансові ресурси, ТНК виступають основними рушіями міжнародного руху капіталу у формі прямих іноземних інвестицій. Через канали ПІІ корпорації здійснюють структурну перебудову національних економік, фінансують модернізацію промисловості та стимулюють розвиток інфраструктури в країнах базування філій. Особливо відчутним цей вплив є для країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою, де залучення транснаціонального капіталу часто стає єдиним ефективним механізмом подолання інвестиційного голоду та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості [13,с.121].

Економічний вплив ТНК тісно пов'язаний із процесами науково-технічного прогресу. Сучасні транснаціональні структури контролюють переважну частину світових науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Вони володіють монопольними правами на передові технології, патенти, ноу-хау та програмне забезпечення, що перетворює їх на головних архітекторів постіндустріального суспільства. Шляхом дифузії технологій через свої закордонні філії ТНК сприяють підвищенню технологічного рівня приймаючих країн, впровадженню інноваційних методів управління та підвищенню кваліфікації місцевої робочої сили. Водночас це створює загрозу формування технологічної залежності периферійних країн від рішень, які приймаються в інтелектуальних центрах розвинених держав, де зазвичай розташовані штаб-квартири корпорацій [5,с.36].

У сфері міжнародної торгівлі транснаціональні корпорації радикально змінили класичні уявлення про обмін товарами та послугами. Значна частина сучасного світового товарообороту припадає на внутрішньофірмову торгівлю,

тобто на поставки сировини, напівфабрикатів та послуг між підрозділами однієї і тієї ж ТНК, розташованими в різних країнах. Така торгівля здійснюється за трансфертними цінами, які встановлюються керівництвом корпорації з метою оптимізації податкових платежів та максимізації загального консолідованого прибутку. Це дозволяє ТНК суттєво знижувати фіскальний тиск, перерозподіляючи доходи на користь юрисдикцій із низьким рівнем оподаткування, що нерідко призводить до конфліктів із фінансовими органами приймаючих держав та деформації національних платіжних балансів [1,с.89].

Важливим аспектом функціонування ТНК є формування глобальних ланцюгів доданої вартості, у межах яких виробничий процес подрібнюється на окремі технологічні операції, розміщені в регіонах з найсприятливішими чинниками виробництва. ТНК оптимізують свої витрати, розміщуючи трудомісткі виробництва у країнах з дешевою робочою силою, екологічно брудні сегменти — у країнах зі слабким природоохоронним законодавством, а фінансові та маркетингові центри — у світових мегаполісах чи офшорних зонах. Це призводить до виникнення міжнародного поділу праці нового типу, де конкурентоспроможність окремої держави визначається не стільки її здатністю випускати готовий кінцевий продукт, скільки можливістю інтегруватися в конкретну ланку глобального виробничого ланцюга певної корпорації [15,с.141].

Поряд із позитивними ефектами, діяльність транснаціональних корпорацій несе в собі серйозні виклики та ризики для системи світової економіки та суверенітету окремих держав. Величезний економічний потенціал найбільших ТНК, який часто перевищує обсяги валового внутрішнього продукту багатьох середніх і малих країн світу, дозволяє їм здійснювати суттєвий лобістський тиск на уряди приймаючих країн. Це може виражатися у вимогах надання податкових пільг, скасування екологічних обмежень або лібералізації трудового законодавства, що інколи суперечить національним інтересам та соціальній стабільності цих держав. Крім того, мобільність транснаціонального капіталу створює загрозу раптового згортання виробництва та перенесення його в інші регіони у разі погіршення кон'юнктури ринку або посилення державного регулювання, що провокує локальні економічні кризи та зростання безробіття.

Макроекономічна роль ТНК також виявляється в їхньому впливі на світову фінансову систему. Володіючи колосальною ліквідністю та маніпулюючи фінансовими потоками в глобальному масштабі, корпорації здатні стимулювати або, навпаки, дестабілізувати валютні ринки. Спекулятивні переміщення капіталу ТНК у пошуках короткострокової вигоди можуть посилювати коливання обмінних курсів та провокувати фінансові збурення в масштабах цілих регіонів. Більше того, у сучасних умовах цифровізації економіки з'явилося нове покоління ТНК — цифрові гіганти, чия діяльність майже не прив'язана до фізичних активів, що створює принципово нові виклики для міжнародного регулювання, захисту конкуренції та збереження конфіденційності даних у глобальному масштабі [11,с.70].

У підсумку слід зазначити, що економічна сутність транснаціональних корпорацій полягає у формуванні глобального інституційного механізму, який інтегрує світові ресурси задля досягнення максимальної мікроекономічної ефективності. Роль ТНК у світовій економіці є фундаментальною та системоутворюючою: вони виступають головними архітекторами глобалізації, забезпечують трансфер технологій та капіталу, формують нові стандарти споживання та корпоративного управління. Водночас їхня діяльність посилює асиметрію світового розвитку, загострює конкуренцію між національними державами за залучення капіталу та вимагає постійного вдосконалення інструментів міжнародного та наднаціонального регулювання з метою гармонізації приватних інтересів глобального бізнесу із завданнями сталого розвитку людства [9,с.161].

Еволюція теоретичних підходів до осмислення діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) відображає ускладнення самої структури світового господарства. Класичні теорії міжнародної торгівлі, що базувалися на концепціях Адама Сміта та Давида Рікардо, не могли повноцінно пояснити, чому фірми не просто торгують із закордонними партнерами, а створюють там власні виробничі підрозділи, беручи на себе високі операційні та політичні ризики. Науковий пошук відповідей на ці питання сформував окремий пласт макро- та мікроекономічних теорій, які пояснюють логіку транснаціоналізації через

призму недосконалості ринку, монопольних переваг та оптимізації витрат.

А). Теорія монополістичних переваг Стівена Гаймера.

Засновником сучасного теоретичного аналізу ТНК вважається Стівен Гаймер, який у своїй докторській дисертації 1960 року вперше відійшов від неокласичної теорії міжнародного руху капіталу. Гаймер довів, що прямі іноземні інвестиції (ПІІ) є інструментом міжнародної корпоративної стратегії, а не просто переміщенням фінансових ресурсів у країни з вищою відсотковою ставкою. Головна ідея теорії полягає в тому, що закордонна фірма завжди перебуває у менш вигідному становищі порівняно з місцевими компаніями, оскільки вона гірше знає специфіку локального ринку, мову, законодавство та споживчі переваги. Щоб нівелювати ці «витрати іноземності» (costs of doing business abroad) та успішно конкурувати на чужому полі, ТНК повинна володіти специфічними монополістичними перевагами, які є недоступними для місцевих підприємств.

До таких переваг належать унікальні технології, запатентовані винаходи, відомий бренд, ефект масштабу виробництва, доступ до дешевших джерел фінансування або передові методи менеджменту й маркетингу. Згодом Чарльз Кіндлбергер доповнив цю концепцію, зазначивши, що монополістичні переваги виникають виключно в умовах недосконалої конкуренції, коли ринки факторів виробництва та готової продукції сегментовані, а ТНК здатна монополізувати певний технологічний чи організаційний ресурс. Таким чином, діяльність ТНК розглядається як експлуатація власних ринкових переваг у глобальному масштабі з метою встановлення контролю над закордонними ринками [4,с.35-37].

Б). Теорія інтерналізації (Баклі, Кессон, Хеннарт).

У 1970-х роках група британських економістів, серед яких виділяються Пітер Баклі та Марк Кессон, розробила теорію інтерналізації, яка спирається на інституційну концепцію трансакційних витрат Рональда Коуза. Цей підхід переносить фокус уваги з ринкової влади на ефективність організаційної структури фірми. Автори теорії стверджують, що зовнішній ринок є недосконалим, інформаційно асиметричним і супроводжується високими

трансакційними витратами, пов'язаними з пошуком партнерів, укладанням контрактів, контролем за їх виконанням та ризиками втрати інтелектуальної власності під час продажу ліцензій.

Прагнучи мінімізувати ці витрати, великі фірми створюють свій власний, внутрішній (інтернальний) ринок, замінюючи зовнішні ринкові трансакції внутрішньофірмовими операціями між материнською компанією та її закордонними філіями. Замість того, щоб продавати технологію чи напівфабрикати стороннім компаніям через механізми відкритого ринку, ТНК передає їх своїм підрозділам за трансфертними цінами. Економічна сутність ТНК у межах цієї теорії визначається як створення транскордонної внутрішньофірмової мережі, яка дозволяє обходити тарифні бар'єри, оптимізувати оподаткування та зберігати жорсткий контроль над стратегічними ресурсами та технологічними секретами [10,с.165].

В). Теорія життєвого циклу товару Раймонда Вернона

Макроекономічний та динамічний погляд на природу транснаціоналізації запропонував Раймонд Вернон у 1966 році. Його теорія життєвого циклу товару пов'язує появу та експансію ТНК із послідовними етапами ринкового життя інноваційного продукту, яке ділиться на три фази: новий товар, зрілий товар та стандартизований товар. На першому етапі компанія у розвиненій країні (історично це були США) створює високотехнологічний інноваційний продукт. Виробництво зосереджується в країні базування, оскільки воно вимагає кваліфікованої робочої сили та постійного контакту зі споживачами, а попит є нееластичним за ціною. На цьому етапі експорт у закордонні країни є мінімальним.

На етапі зрілості товар стає відомим, його дизайн та технологія виробництва стабілізуються, а попит у закордонних країнах (наприклад, у Європі) зростає настільки, що стає вигідним організувати там місцеве виробництво. Компанія здійснює прямі іноземні інвестиції та засновує перші філії, щоб знизити витрати на транспортування та обійти митні збори, випереджаючи потенційних місцевих конкурентів. На заключному етапі стандартизації продукт перетворюється на масовий, технологія стає загальнодоступною, а головним чинником

конкурентоспроможності стає мінімізація витрат, особливо на заробітну плату. На цій стадії ТНК переносить виробничі потужності у країни, що розвиваються, де є дешева робоча сила, і починає імпортувати стандартизований товар назад у країну базування материнської компанії. Теорія Вернона чітко пояснює географічний вектор експансії ТНК та логіку міграції капіталу залежно від технологічного старіння продукту [2,с.75].

Г). Еклектична парадигма (OLI-тріада) Джона Даннінга.

Найбільш комплексною та інтегрованою концепцією в сучасній науці є еклектична парадигма Джона Даннінга, сформульована наприкінці 1970-х років. Даннінг об'єднав елементи теорії монополістичних переваг, інтерналізації, міжнародної торгівлі та економічної географії в єдину аналітичну модель. Згідно з його підходом, рішення фірми стати ТНК та здійснювати прямі іноземні інвестиції визначається одночасною наявністю трьох груп взаємопов'язаних переваг, відомих як OLI-тріада: переваги власності (Ownership advantages), переваги локалізації (Location advantages) та переваги інтерналізації (Internalization advantages).

Переваги власності (O) характеризують внутрішній потенціал фірми — це її нематеріальні активи, патенти, технологічна вищість, монопольний розмір або бренд, які дають їй перевагу над будь-якими конкурентами за кордоном. Переваги локалізації (L) визначають, чому фірма обирає саме конкретну країну для розміщення своїх потужностей. Ці переваги залежать від характеристик приймаючої держави: наявності природних ресурсів, низької вартості робочої сили, місткості внутрішнього ринку, розвиненості інфраструктури, політичної стабільності та пільгового податкового режиму. Переваги інтерналізації (I) пояснюють, чому фірмі вигідніше самостійно експлуатувати свої переваги власності (O) у вибраній локації (L) через створення власної філії, замість того, щоб укладати ліцензійні угоди, франчайзинг або продавати права на використання технології стороннім місцевим фірмам.

Якщо компанія володіє лише перевагами власності, вона обмежується внутрішнім ринком або продажем ліцензій. Якщо до них додаються переваги інтерналізації, вона обирає експорт. І лише за наявності всіх трьох елементів

OLI-тріади фірма трансформується в класичну транснаціональну корпорацію, що інвестує в реальні активи за кордоном [14,с.153-154].

Д). Інвестиційна теорія ідіосинкратичного розвитку (Японська модель К. Коджіми)

Окреме місце в системі теоретичних підходів посідає концепція японського економіста Кійоші Коджіми, яка була розроблена у 1970-х роках на противагу американським моделям. Коджіма зауважив, що американські ТНК часто інвестують у ті галузі за кордоном, де вони мають найвищу технологічну перевагу вдома (наприклад, електроніка, автомобілебудування), що призводить до заміщення експорту прямими інвестиціями та може послаблювати торговельний баланс країни базування. Японська модель ПІІ, навпаки, орієнтована на торгівлю (trade-oriented).

Відповідно до теорії Коджіми, країна базування повинна здійснювати прямі іноземні інвестиції в ті галузі приймаючої країни, у яких країна базування починає втрачати свої порівняльні переваги (наприклад, через зростання вартості праці чи дефіцит сировини вдома). Наприклад, перенесення текстильного виробництва або первинної металургії з Японії до країн Південно-Східної Азії дозволило Японії модернізувати власну структуру економіки у бік наукомістких галузей, одночасно стимулюючи розвиток приймаючих країн та створюючи нові потоки міжнародної торгівлі. Ця теорія демонструє, що транснаціоналізація може підпорядковуватися загальнонаціональним макроекономічним інтересам та раціональному міжнародному поділу праці [12,с.74].

Таблиця 1.1

Основні сучасні економічні теорії, щодо принципів формування та функціонування ТНК

Економічна теорія	Основні автори, період	Ключова ідея та сутність концепції	Головний чинник транснаціоналізації (чому фірма стає ТНК)
Теорія монополістичних переваг	С. Гаймер, Ч. Кіндлбергер (1960–1970-ті рр.)	Функціонування ТНК можливе лише в умовах недосконалої конкуренції. Щоб нівелювати «витрати іноземності», фірма	Володіння ексклюзивними нематеріальними активами (патенти, технології, бренд, ефект масштабу, передовий менеджмент).

		повинна мати унікальну перевагу над місцевими компаніями.	
Теорія інтерналізації	П. Баклі, М. Кессон, Ж.-Ф. Хеннарт (1970-ті рр.)	Зовнішній ринок є неефективним і несе високі трансакційні витрати. Фірми створюють внутрішні (інтернальні) транскордонні ринки всередині своєї структури.	Прагнення мінімізувати трансакційні витрати ринку та зберегти контроль над технологіями через внутрішньофірмові операції.
Теорія життєвого циклу товару	Р. Вернон (1966 р.)	Експансія ТНК та географічний напрямок інвестицій залежать від етапу зрілості та стандартизації інноваційного продукту (новий, зрілий, стандартизований товар).	Потреба в мінімізації витрат на виробництво (передусім на робочу силу) та захист ринків збуту в міру старіння й стандартизації технології.
Еклектична парадигма (OLI-тріада)	Дж. Даннінг (кінець 1970-х – 1980-ті рр.)	Комплексний підхід, який стверджує, що для здійснення ПІІ фірма повинна одночасно володіти трьома групами переваг: власності (O), локалізації (L) та інтерналізації (I).	Синхронна наявність унікальних активів фірми (O), інвестиційної привабливості приймаючої країни (L) та вигоди від самостійного контролю (I).
Японська модель ПІІ (Інвестиційна теорія)	К. Коджіма (1970-ті рр.)	Модель, орієнтована на міжнародну торгівлю. ТНК має інвестувати у ті галузі приймаючої країни, в яких країна базування починає втрачати свої порівняльні переваги.	Раціональний міжнародний поділ праці, перенесення капіталомістких або екологічних виробництв у країни з нижчими витратами для модернізації власної економіки.

Складено за матеріалами [2;4;10;12;14]

Розгляд архітектоніки сучасної глобальної системи свідчить про те, що транснаціональні корпорації є не просто наслідком посилення міжнародного поділу праці, а фундаментальним генератором та головною рушійною силою глобалізації. Трансформація світового господарства з конгломерату відносно ізольованих національних ринків у цілісний, взаємозалежний геоекономічний простір відбувається переважно через інституційні канали та виробничі мережі ТНК. Економічна природа корпоративного капіталу заперечує національні кордони, оскільки логіка його самозростання вимагає безперервного розширення простору функціонування. Завдяки здатності одночасно оперувати у різних правових, фінансових та географічних вимірах, ТНК виступають головними

інтеграторами факторів виробництва — праці, капіталу, землі та технологій — у глобальному масштабі, формуючи єдину загальносвітову систему відтворення.

Одним із ключових механізмів, за допомогою якого ТНК стимулюють глобалізацію, є розгортання глобальних ланцюгів доданої вартості, що призводить до якісно нового етапу інтернаціоналізації виробництва. Якщо на ранніх етапах розвитку світової економіки міжнародні зв'язки зводилися переважно до обміну готовою продукцією, то під впливом транснаціонального капіталу відбулося глибоке технологічне та географічне подрібнення єдиних виробничих циклів. ТНК розчленовують виготовлення одного товару на десятки окремих операцій, розміщуючи їх у країнах із найбільш оптимальним поєднанням витрат і ресурсів. Як наслідок, виникає безпрецедентна взаємозалежність національних економік: фабрика в одній країні стає повністю залежною від поставок комплектуючих з іншого континенту та від управлінських рішень, що приймаються у третьому регіоні. Цей процес перетворює світову торгівлю з міждержавного обміну на складну мережу внутрішньокорпораційного обороту, де кордони держав втрачають своє первинне економічне значення бар'єрів [6,с.88].

Паралельно з виробничою інтеграцією, ТНК виступають головним каталізатором фінансової глобалізації. Акумулюючи гігантські обсяги ліквідності, ці структури сформували глобальний фінансовий капітал, який практично миттєво переміщується між національними юрисдикціями через канали прямих та портфельних інвестицій. Корпорації пов'язують провідні світові фінансові центри з периферійними ринками, створюючи цілодобову систему перерозподілу інвестиційних ресурсів. Мобільність транснаціонального капіталу змушує національні уряди уніфікувати свої фінансові, податкові та регуляторні правила, щоб витримати конкуренцію за залучення ПІІ. Таким чином, ТНК здійснюють потужний тиск на суверенні держави, стимулюючи лібералізацію руху капіталу, скасування валютних обмежень та прискорену інтеграцію національних банківських і фондових систем у глобальний фінансовий простір [8,с.181].

Не менш важливою є роль ТНК у соціокультурному та інформаційному

вимірах глобалізації. Транснаціоналізація бізнесу супроводжується масштабною експансією уніфікованих корпоративних стандартів, споживчих переваг та моделей поведінки. Великі ТНК, що працюють у сфері масового споживання, медіа та цифрових технологій, формують так звану «глобальну споживчу культуру». Вони нівелюють традиційні локальні відмінності у попиті, пропонуючи ідентичні товари, послуги та інформаційні продукти у різних куточках планети. Це призводить до вестернізації та уніфікації способу життя, коли стандарти харчування, одягу, комунікації та розваг стають однаковими для мешканців різних континентів. Інформаційні та технологічні гіганти, володіючи монополією на транскордонні інформаційні потоки та соціальні платформи, не просто зближують ринки, а створюють єдиний глобальний ментальний та комунікаційний простір, де фізична відстань перестає бути перешкодою для взаємодії [2,с.33].

Поряд із цим, ТНК кардинально змінюють природу міжнародної конкуренції, перетворюючи її з конкуренції між країнами на геоекономічне суперництво між глобальними мегакорпораціями та їхніми стратегічними альянсами. Національні держави дедалі частіше змушені адаптувати свою внутрішню та зовнішню економічну політику до інтересів провідних транснаціональних гравців, оскільки від рішень останніх щодо розміщення виробничих потужностей залежить рівень зайнятості, динаміка ВВП та технологічний розвиток конкретних країн. ТНК трансформують традиційну систему міжнародних відносин, виступаючи потужними недержавними акторами, які нерідко володіють більшим геоекономічним впливом, ніж середня суверенна держава. Вони формують інституційне підґрунтя глобального управління, лобіюючи створення сприятливих для себе наднаціональних правил гри через такі інституції, як Світова організація торгівлі, Міжнародний валютний фонд та Світовий банк [16,с..

У підсумку, транснаціональні корпорації є головним інтеграційним вектором сучасності, який склеює розрізнені національні простори у єдиний живий організм глобальної економіки. Вони забезпечують безперервний трансфер інновацій, капіталу та управлінських практик через кордони,

прискорюючи темпи світового розвитку. Проте, виступаючи рушієм глобалізації, ТНК одночасно експортують і її системні суперечності: поглиблення нерівності між центрами прийняття рішень та сировинними периферіями, уразливість національних систем перед глобальними кризами та розмивання економічного суверенітету держав. Це перетворює транснаціоналізацію на складний і суперечливий процес, де максимізація глобальної ефективності бізнесу постійно вступає у діалектичний конфлікт із завданнями стабільності та безпеки національних суспільств.

1.2. Специфіка та тенденції розвитку діяльності ТНК харчової галузі світу

У контексті сучасної глобалізації світового господарства транснаціональні корпорації (ТНК) виступають ключовими суб’єктами, що визначають архітектуру міжнародних економічних відносин, напрямки товарних потоків та специфіку формування доданої вартості. Особливе місце в цій системі посідають ТНК харчової галузі, діяльність яких безпосередньо пов’язана із забезпеченням глобальної продовольчої безпеки, задоволенням базових потреб людства та трансформацією споживчих стандартів. Специфіка функціонування харчових ТНК обумовлена унікальністю самого об’єкта виробництва, адже продукти харчування мають обмежений термін зберігання, підпорядковуються суворим санітарно-гігієнічним нормам національних законодавств та сильно залежать від етнокультурних, релігійних і регіональних преференцій споживачів. На відміну від високотехнологічних або сировинних секторів, де продукція може бути сильно стандартизованою, глобальні гравці продовольчого ринку змушені постійно балансувати між глобальною уніфікацією бізнес-процесів та глибокою локалізацією кінцевого продукту.

Еволюція діяльності продовольчих конгломератів, таких як Nestlé, PepsiCo, Unilever, Coca-Cola, Mars, Danone та Mondelez, продемонструвала перехід від класичного експорту готової продукції до створення розгалужених міжнародних вертикально та горизонтально інтегрованих виробничих мереж. Організаційно-економічна специфіка цих структур полягає в жорсткому

контролі над усім ланцюгом створення вартості — від закупівлі сільськогосподарської сировини (часто через систему форвардних контрактів та жорстких вимог до фермерських господарств у країнах, що розвиваються) до маркетингового просування та дистрибуції в роздрібних мережах. Важливою рисою є висока концентрація капіталу в сегменті брендингу та нематеріальних активів. Для ТНК харчової галузі володіння відомим портфелем брендів (Trade Marks) часто є ціннішим ресурсом, ніж безпосередньо виробничі потужності, оскільки саме бренд забезпечує лояльність споживачів в умовах гіперконкурентного ринку та дозволяє генерувати монопольну ренту [21].

Сучасний етап розвитку глобальних продовольчих компаній характеризується значними структурними та операційними трансформаціями, що зумовлені зміною споживчої поведінки, посиленням екологічних вимог та цифровізацією бізнесу. Однією з найяскравіших тенденцій останніх років стало масове зміщення споживчого попиту в бік концепції здорового способу життя, раціонального харчування та продуктів із підвищеною біологічною цінністю (органічні продукти, рослинні альтернативи м’ясу та молоку, товари з низьким вмістом цукру та штучних консервантів). ТНК миттєво відреагували на цей тектонічний зсув шляхом масштабної реструктуризації своїх продуктових портфелів. Вони активно інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) для створення інноваційних замінників інгредієнтів, а також вдаються до стратегії злиттів і поглинань (M&A), викуповуючи перспективні локальні стартапи, які спеціалізуються на екологічно чистій або веганській продукції. Це дозволяє корпораціям утримувати ринкові частки та нівелювати ризики втрати молодіжної аудиторії, яка демонструє високий рівень екологічної та соціальної свідомості [24].

Паралельно з цим спостерігається посилення тренду на екологізацію та впровадження принципів сталого розвитку (ESG-критеріїв) у повсякденну практику ТНК. Харчова промисловість є одним із найбільших споживачів прісної води, аграрної сировини та пакувальних матеріалів, що автоматично ставить її під приціл міжнародних регуляторів та громадських організацій. Сучасні тенденції розвитку галузі вимагають від глобальних лідерів переходу до

циркулярної економіки. Це виражається у зобов'язаннях корпорацій щодо повного переходу на пакування, яке підлягає вторинній переробці або біодеградації, оптимізації логістичних маршрутів для зниження вуглецевого сліду (декарбонізація логістики), а також у запровадженні програм безвідходного виробництва на заводах. Крім того, ТНК дедалі частіше змушені контролювати етичність походження своєї сировини, гарантуючи відсутність використання дитячої праці на плантаціях какао або кави та мінімізуючи вирубку тропічних лісів під пальмові насадження [32].

Вагомим фактором, що трансформує специфіку діяльності продовольчих гігантів, є тотальна цифровізація та інтеграція технологій Індустрії 4.0. Застосування систем штучного інтелекту та великих даних (Big Data) дозволяє ТНК здійснювати глибокий предиктивний аналіз споживчих настроїв, оптимізувати обсяги виробництва та прогнозувати коливання цін на сировинних біржах. Впровадження технології блокчейн у логістичні ланцюги (Supply Chain Management) забезпечує повну прозорість руху продукту від поля до полиці магазину, що критично важливо для підтвердження автентичності органічної продукції та швидкого відкликання неякісних партій товару з ринку. Автоматизація та роботизація складських і виробничих комплексів знижують вплив людського фактора, мінімізують виробничі втрати та підвищують рентабельність в умовах інфляційного тиску на світову економіку [36].

Геоекономічна специфіка функціонування ТНК харчової галузі також зазнає змін під впливом геополітичної нестабільності, регіоналізації та наслідків глобальних логістичних криз. Тривалий час стратегія ТНК базувалася на максимальній централізації виробництва у регіонах із дешевою робочою силою та ресурсами з подальшим глобальним експортом. Проте криза глобальних ланцюгів постачань змусила корпорації переглянути свої підходи на користь стратегій «nearshoring» та «friendshoring» — наближення виробничих потужностей до кінцевих ринків збуту або до політично передбачуваних партнерів. Спостерігається виражена тенденція до децентралізації управління, коли регіональні підрозділи отримують більше автономії у прийнятті рішень щодо адаптації рецептур, дизайну пакування та маркетингових кампаній під

локальні культурні коди. Це дозволяє ТНК ефективніше конкурувати з гнучкими місцевими виробниками, які краще розуміють специфіку внутрішнього попиту [18].

Таким чином, сучасний ландшафт діяльності транснаціональних корпорацій харчової галузі формується під впливом дихотомії між прагненням до максимальної економічної ефективності та необхідністю дотримання суворих глобальних стандартів сталого розвитку. Специфіка галузі, що полягає у високій соціальній чутливості та безпосередній залежності від споживача, змушує ТНК трансформуватися з класичних промислових гігантів у високотехнологічні, гнучкі та соціально відповідальні екосистеми. Випереджальний розвиток інноваційних харчових технологій, цифровізація управління, диверсифікація продуктових портфелів у бік здорового харчування та перебудова логістичних ланцюгів із урахуванням екологічних імперативів виступають домінуючими тенденціями, що визначатимуть вектор розвитку глобального продовольчого ринку в довгостроковій перспективі [28].

Для обґрунтування специфіки продовольчого сектору доцільно порівняти діяльність харчових ТНК з іншими ключовими галузями світового господарства (наприклад, фармацевтичною, автомобільною та нафтогазовою). Це дозволить наочно продемонструвати унікальність логістичних, маркетингових та регуляторних процесів у харчовій індустрії.

Таблиця 1.2

Особливості діяльності ТНК харчової галузі у порівняні з іншими сферами

Критерій порівняння	ТНК харчової галузі (напр., Nestlé, PepsiCo)	ТНК автомобільної галузі (напр., Toyota, Volkswagen)	Фармацевтичні ТНК (напр., Pfizer, Roche)	Нафтогазові ТНК (напр., Shell, ExxonMobil)
Характер кінцевого продукту	Швидкопсувний, має обмежений термін придатності, щоденне споживання.	Довговічний товар тривалого користування, висока вартість одиниці.	Високотехнологічний, критично важливий для життя, тривалий цикл розробки.	Сировинний, стандартизований, енергетичний ресурс для інших галузей.

Рівень локалізації продукту	Дуже високий. Рецептура та смакові якості адаптуються під релігійні, культурні та етнічні особливості регіону.	Середній. Адаптація під технічні стандарти країн (ліве/праве кермо, екологічні класи).	Низький. Продукція повністю стандартизована на глобальному рівні.	Відсутній. Сировина та паливо є уніфікованими коммодітіз (commodities).
Структура ланцюга постачань	Залежність від агрокліматичних умов, поєднання глобального імпорту сировини та локального виробництва.	Глобальні мережі постачальників автокомпонентів, вузлова збірка в регіонах збуту.	Жорстко централізоване виробництво субстанцій із високим рівнем секретності.	Вертикальна інтеграція від видобутку та переробки до мереж АЗС.
Чутливість до державного регулювання	Надвища в сфері санітарних норм, сертифікації (ISO, HACCP, Halal, Kosher) та митних бар'єрів.	Висока в сфері екологічних викидів (Euro-7), безпеки та захисту внутрішнього ринку.	Максимальна. Багаторічні клінічні випробування, ліцензування, патентне право.	Висока в сфері екологічного законодавства, квот та геополітичних санкцій.
Ключовий фактор конкурентоспроможності	Портфель брендів (гудвіл), лояльність споживачів, масштабні маркетингові бюджети.	Технологічні інновації, інженерні рішення, оптимізація виробничих витрат.	Інновації (НДДКР), наявність патентів на унікальні діючі речовини.	Доступ до розвіданих родовищ, капіталомісткість технологій видобутку.
Еластичність попиту за доходом	Низька. Попит на базові продукти стабільний навіть під час економічних криз (товари першої необхідності).	Висока. У періоди рецесії споживачі відкладають купівлю або оновлення автомобілів.	Низька. Попит на ліки мало залежить від загального стану економіки.	Середня/Висока. Напряму корелює з обсягами світового промислового виробництва.
Стратегії злиттів та поглинань (M&A)	Спрямовані на викуп локальних стартапів (Healthy food, Bio) для розширення портфеля брендів.	Спрямовані на консолідацію платформ, шеринг технологій та альянси для розробки електромобілів.	Спрямовані на купівлю біотехнологічних компаній із готовими формулами ліків.	Спрямовані на диверсифікацію в сектор відновлюваної енергетики або монополізацію ринків.

Складено автором за матеріалом [22;27;31;35;37]

Ґрунтовне дослідження специфіки функціонування транснаціональних корпорацій у глобальній харчовій індустрії потребує звернення до класичних та сучасних теорій міжнародного бізнесу, які дозволяють розкрити внутрішні мотиви та механізми експансії цих капіталомістких структур. У контексті

агропродовольчого сектору особливого значення набуває еклектична парадигма Джона Даннінга (OLE-парадигма), яка пояснює успіх ТНК через синергію трьох фундаментальних переваг: переваги власності (Ownership), локалізації (Location) та інтерналізації (Internalization).

Переваги власності харчових конгломератів криються не стільки у володінні унікальними промисловими технологіями, скільки у накопиченому нематеріальному капіталі, під яким слід розуміти всесвітньо відомі торгові марки, запатентовані рецептури, масштабні маркетингові бюджети та унікальні компетенції в управлінні поведінкою споживачів. На відміну від високотехнологічних галузей, де лідерство забезпечується патентами на винаходи, у харчовій індустрії монопольна рента формується за рахунок капіталізації гудвілу та створення стійкої психологічної прив'язаності покупця до бренду [26].

Переваги локалізації в агропродовольчій сфері безпосередньо пов’язані з географічним розподілом природно-ресурсного потенціалу, вартістю робочої сили та місткістю локальних ринків збуту. Продовольчі ТНК обирають країни для розміщення своїх філій керуючись або прагненням мінімізувати витрати на логістику сировини (що характерно для первинної переробки какао-бобів, олійних культур чи молока), або необхідністю бути максимально наближеними до кінцевого споживача через обмежений термін придатності готової продукції та високі транспортні тарифи на перевезення води та пакування.

У свою чергу, теорія інтерналізації, розвинена в працях Пітера Баклі та Марка Кассона, пояснює, чому корпорації вважають за краще створювати власні транскордонні операційні мережі замість використання класичних ринкових транзакцій або аутсорсингу. У харчовій галузі ринкові механізми закупівлі сировини супроводжуються високими трансакційними витратами та ризиками асиметрії інформації щодо якості, безпеки та етичності походження продуктів. Інтерналізуючи ці процеси, тобто включаючи постачальників сировини у власну організаційну структуру або підпорядковуючи їх жорстким довгостроковим контрактам, ТНК мінімізують ризики зриву постачань та гарантують стабільність якісних параметрів продукції на всіх своїх заводах у світі, що є

наріжним каменем збереження репутації глобального бренду.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку продовольчих ТНК свідчить про глибоку диверсифікацію їхніх стратегій залежно від рівня соціально-економічного розвитку та купівельної спроможності цільових регіонів. На ринках розвинених країн (Західна Європа, Північна Америка, Японія) спостерігається демографічне старіння населення, насичення ринку за обсягами споживання та якісне переформатування системи цінностей покупців. У цих регіонах ТНК реалізують стратегії преміонізації та диференціації, де ключовим драйвером зростання є не збільшення фізичних обсягів продажу, а підвищення доданої вартості одиниці товару [28].

Тут домінує попит на функціональні продукти харчування, збагачені мікроелементами, вітамінами та пробіотиками, а також на органічну продукцію з підтвердженим екологічним маркуванням. Глобальні гравці змушені адаптувати свій асортимент до вимог концепції чистої етикетки (clean label), що передбачає відмову від штучних барвників, консервантів та генетично модифікованих організмів, оскільки розвинений споживач готовий платити суттєву цінову премію за безпеку та внесок у власне довголіття.

Діаметрально протилежну специфіку демонструють стратегії ТНК на ринках країн, що розвиваються (Азійсько-Тихоокеанський регіон, Латинська Америка, Африка), де демографічний вибух, процеси урбанізації та формування чисельного, але відносно бідного середнього класу створюють умови для масштабного кількісного зростання ринку. У цьому географічному сегменті транснаціональний капітал робить ставку на стратегію низьких витрат та лідерство в мас-маркеті. Ключовим фактором конкурентоспроможності тут залишається цінова доступність, калорійність та тривалий термін зберігання продукції, що зумовлено слабким розвитком логістичної інфраструктури холодильних ланцюгів у цих країнах [34].

ТНК активно інвестують у будівництво локальних заводів повного циклу для переробки місцевої сировини, що дозволяє їм уникати імпортних мит та пропонувати адаптовані локальні продукти за низькою ціною. При цьому корпорації використовують агресивні маркетингові інструменти для витіснення

традиційних місцевих незареєстрованих виробників, заміщуючи їхні товари стандартизованою брендованою продукцією фабричного виробництва, що сприймається місцевим населенням як символ вищого соціального статусу та західного способу життя.

Сучасна архітектура глобального продовольчого ринку характеризується безпрецедентно високим рівнем ринкової концентрації. Статистичні дані свідчать, що перша десятка найбільших харчових ТНК сукупно контролює понад п'ятнадцять відсотків світового ринку упакованих харчових продуктів (packaged foods), а в окремих вузьких сегментах, таких як газовані напої, шоколадні вироби або дитяче харчування, рівень олігополізації перевищує шістдесят відсотків. Ця концентрація забезпечує лідерам ринку колосальний фінансовий ресурс для проведення масштабних угод зі злиттів та поглинань (M&A), які виступають головним інструментом міжгалузевої експансії та усунення потенційних конкурентів [38].

Динаміка ринку M&A в харчовому секторі демонструє чітку циклічність, де періоди макроекономічної нестабільності провокують хвилі консолідації активів. Головним трендом останніх років у сфері поглинань став викуп великими ТНК динамічних середніх компаній, які володіють унікальними компетенціями в нішевих екологічних або дієтичних сегментах, що дозволяє гігантам миттєво диверсифікувати свій портфель без тривалих внутрішніх розробок [41].

Важливим індикатором трансформації діяльності ТНК є стрімке зростання їхньої участі в інвестиціях у сферу харчових технологій (FoodTech). Якщо в минулому столітті інвестиції спрямовувалися переважно у механізацію ліній та традиційну селекцію, то сьогодні капітал фокусується на цифровізації, біотехнологіях та альтернативних джерелах протеїну. Щорічні обсяги глобальних інвестицій у FoodTech, де значну частку становлять корпоративні венчурні фонди (Corporate Venture Capital) таких гігантів, як Nestlé чи Tyson Foods, вимірюються десятками мільярдів доларів. Ці фінансові потоки спрямовуються у три ключові напрямки: розробку технологій клітинного вирощування м'яса, створення штучного інтелекту для персоналізованого

підбору раціону харчування та оптимізацію систем інтелігентного пакування, здатного сигналізувати про реальний ступінь свіжості продукту, що кардинально змінює парадигму взаємодії між виробником та споживачем [44].

Практичний аналіз трансформаційних процесів у діяльності лідерів галузі дозволяє наочно проілюструвати теоретичні закономірності розвитку сучасного агропродовольчого бізнесу. Яскравим прикладом кардинальної реструктуризації продуктового портфеля під впливом новітніх споживчих трендів є швейцарська корпорація Nestlé. Визнаючи довгострокові ризики зниження споживання традиційного червоного м'яса через екологічні та медичні чинники, компанія здійснила масштабну стратегічну переорієнтацію на ринок рослинних альтернатив. Ключовим інструментом цієї стратегії став розвиток і масштабування бренду Garden Gourmet.

Корпорація інтегрувала глибокі наукові розробки власних дослідницьких центрів для вирішення головної проблеми рослинного м'яса — досягнення ідентичних тваринному продукту органолептичних властивостей (текстури, смаку, соковитості та запаху) за рахунок використання соєвого та пшеничного білка. Завдяки розгалуженій глобальній дистриб'юторській мережі Nestlé спромоглася вивести Garden Gourmet з категорії нішевого продукту для веганів у масовий ритейл та сектор громадського харчування (HoReCa) по всій Європі. Це дозволило компанії не лише залучити нову платоспроможну аудиторію флекситаріанців, а й суттєво покращити свої показники в межах декарбонізації, оскільки виробництво рослинних аналогів потребує на вісімдесят відсотків менше земельних ресурсів та генерує значно менше викидів парникових газів порівняно з традиційним тваринництвом [46].

Не менш показовим є досвід американської корпорації PepsiCo, яка сфокусувала свої зусилля на трансформації первинних ланок ланцюга створення вартості через впровадження комплексної стратегії PepsiCo Positive (pep+). Оскільки діяльність компанії критично залежить від стабільного постачання таких культур, як картопля, кукурудза та олійні рослини, керівництво ТНК усвідомило ризики, пов’язані з деградацією ґрунтів та зміною клімату. Стратегія pep+ передбачає тотальний перехід до принципів регенеративного сільського

господарства на всіх землях, що використовуються постачальниками компанії. Це включає впровадження практик безвідвального обробітку ґрунту, використання точного землеробства за допомогою дронів та супутникового моніторингу для мінімізації внесення хімічних добрив, а також відновлення біорізноманіття [40].

Крім того, стратегія ставить за мету досягнення чистого нульового рівня викидів парникових газів та повне відновлення водних ресурсів у регіонах із високим ризиком дефіциту води, де функціонують заводи компанії. Цей кейс демонструє, що для сучасних ТНК харчової галузі екологічні ініціативи трансформувалися з елемента піару та корпоративної соціальної відповідальності у прагматичну стратегію виживання та забезпечення сировинної безпеки бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

1. Економічна сутність ТНК полягає у формуванні специфічних високоінтегрованих транскордонних господарських систем, які поєднують національну приналежність материнської компанії з міжнародним характером її діяльності. Логіка виникнення та експансії ТНК знаходить своє відображення у комплексі класичних та сучасних економічних теорій. Зокрема, вона пояснюється прагненням фірм капіталізувати свої унікальні монополістичні переваги (теорія С. Гаймера), мінімізувати високі трансакційні витрати зовнішнього ринку шляхом створення внутрішньофірмових ринків (теорія інтерналізації), адаптувати виробничу географію до стадій технологічного старіння продукту (теорія Р. Вернона) та раціонально комбінувати переваги власності, локалізації й інтерналізації в межах єдиної OLI-парадигми Дж. Даннінга.

У сучасній світовій економіці ТНК виступають головним архітектором та рушійною силою процесів глобалізації. Вони радикально трансформували структуру міжнародного поділу праці через розгортання глобальних ланцюгів доданої вартості, де виробничий процес подрібнюється на окремі операції, оптимізовані за витратами та географічно розпорошені по всьому світу.

Акумулюючи колосальні фінансові та інтелектуальні ресурси, ТНК забезпечують транскордонний рух прямих іноземних інвестицій, виступають головними монополістами у сфері науково-дослідних розробок (НДДКР) та здійснюють масштабний дифузійний трансфер технологій та інноваційних методів менеджменту.

2. Сучасний ландшафт функціонування транснаціональних корпорацій у глобальній харчовій індустрії формується під впливом складної дихотомії між необхідністю максимізації прибутків та обов'язковим дотриманням новітніх соціально-екологічних імперативів. Дослідження організаційно-економічної специфіки цих структур показує, що продовольчий сектор має унікальні риси, які відрізняють його від інших галузей світового господарства. Ключова відмінність полягає у надвисокій чутливості до локальних етнокультурних, релігійних і санітарних стандартів, що змушує глобальних гравців відходити від жорсткої стандартизації та впроваджувати стратегії глибокої локалізації продуктів. При цьому головним джерелом монопольної ренти для таких гігантів стає не володіння закритими промисловими технологіями, а накопичений капітал бренду й лояльність споживачів, що дозволяє утримувати високу ринкову концентрацію через механізми олігопольного контролю.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ NESTLE ЯК ДРАЙВЕРУ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ СВІТУ

2.1. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності та ринкових позицій компанії «Nestle»

Компанія Nestlé сьогодні є найбільшим у світі виробником продуктів харчування та напоїв, який активно трансформує свій бізнес відповідно до вимог сучасності. Останніми роками гігант індустрії змістив фокус у бік концепції "раціонального харчування, здоров'я та гарного самопочуття" (Nutrition, Health and Wellness). Це виражається у масштабному оновленні портфеля брендів: компанія активно інвестує у високоприбуткові та швидкозростаючі категорії, такі як преміальна кава (включаючи кавові системи Nespresso та партнерство зі Starbucks), продукти на рослинній основі, що імітують м'ясо та молоко, а також спеціалізоване медичне та дитяче харчування через підрозділ Nestlé Health Science. Водночас Nestlé поступово скорочує присутність у традиційних сегментах з високим вмістом цукру та низькою маржинальністю, продаючи деякі локальні кондитерські бренди та бізнес із виробництва масових сухих сніданків у певних регіонах. Цифровізація також стала наріжним каменем сучасної діяльності, оскільки компанія масово впроваджує штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації логістичних ланцюгів та персоналізації маркетингу через прямі канали продажів споживачам [50].

В основі побудови бізнесу Nestlé лежить фундаментальний принцип створення спільної цінності (Creating Shared Value — CSV). Ця філософія передбачає, що довгостроковий успіх акціонерів компанії неможливий без створення цінності для суспільства та громад, у яких вона працює. Практичне втілення цього принципу базується на жорстких зобов'язаннях щодо сталого розвитку та екології. Nestlé впроваджує практики регенеративного сільського господарства, фінансово підтримуючи фермерів-постачальників какао та кави для відновлення ґрунтів і збереження біорізноманіття. Компанія також веде активну роботу над досягненням нульового рівня чистих викидів парникових

газів (Net Zero) та переходом на пакування, яке повністю придатне для вторинної переробки або повторного використання [17].

Іншим ключовим принципом архітектури бізнесу є поєднання глобального масштабу з глибокою локалізацією (так званий підхід "глокалізації"). Попри централізовану розробку інновацій у власних науково-дослідних центрах, Nestlé надає значну автономію регіональним підрозділам, що дозволяє адаптувати рецептуру продуктів під специфічні смаки, культурні традиції та купівельну спроможність місцевих споживачів. Така децентралізована структура управління забезпечує високу гнучкість управління ризиками, стабільність постачань та здатність корпорації миттєво реагувати на глобальні кризи чи локальні зміни споживчих трендів.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності NESTLE у 2015-2025 рр.,

млрд CHF

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Дивідент на акцію (CHF)
2015	88,8	9,1	2,25
2016	89,5	8,5	2,3
2017	89,8	7,2	2,35
2018	91,4	10,1	2,45
2019	92,6	12,6	2,7
2020	84,3	12,2	2,75
2021	87,1	16,9	2,8
2022	94,4	9,3	2,95
2023	93	11,2	3
2024	91,4	10,9	3,05
2025	89,5	9	3,1

Складено автором за матеріалами [54;56;57]

Виручка компанії протягом десятиліття залишалася відносно стабільною, коливаючись у коридорі 84–94 млрд CHF. Це пояснюється двома різноспрямованими факторами.

Під керівництвом Марка Шнайдера (CEO до кінця 2024 року) компанія активно позбавлялася низькорентабельних або повільно зростаючих активів (наприклад, частини кондитерського бізнесу в США, бренду Herta, підрозділів Nestlé Waters) і інвестувала в високотехнологічні і швидко зростаючі ніші (кава - угода зі Starbucks). Зміцнення CHF щодо євро та долара США щорічно «з'їдало» від 3% до 6% номінальної виручки при конвертації зарубіжних продажів.

Чистий прибуток Nestlé демонструє високу волатильність через разові операції зі злиття та поглинання (M&A). Пік 2021 року (16.9 млрд CHF) зумовлений не так операційними успіхами, як великою разовою угодою з продажу частини пакету акцій компанії L'Oréal назад французькому бренду за 8.9 млрд євро. Спад 2022 року відображає паперові збитки від знецінення активів та високу базу попереднього року. Результати 2025 року (9.0 млрд CHF) опинилися під тиском складного зовнішнього макроекономічного середовища, зниження споживчого попиту, а також одноразових витрат, пов'язаних із великим відкликанням дитячих сумішей на ключових ринках [25].

Глобальна корпорація Nestlé S.A. утримує позиції найбільшого у світі виробника продуктів харчування та напоїв, демонструючи за підсумками останнього звітного року загальний обсяг продажів на рівні 89,49 мільярда швейцарських франків. Попри негативний вплив конвертації міцної валюти, який знизив звітні показники на 5,7%, компанія досягла впевненого органічного зростання на 3,5%, де підвищення цін забезпечило 2,8%, а реальне внутрішнє зростання обсягів вийшло в позитивну зону на рівні 0,8% із прискоренням у другому півріччі. Ефективне управління витратами дозволило зафіксувати операційний прибуток на позначці 14,39 мільярда швейцарських франків із високою маржинальністю в 16,1%, що забезпечило чистий прибуток у розмірі 9,03 мільярда та стабільний вільний грошовий потік обсягом 9,15 мільярда франків [30].

У товарній структурі компанії головну роль відіграє сегмент готових страв та кулінарії, який приніс 25,1 мільярда франків, що становить 28,1% усього виторгу. Майже впритул до нього наближається стратегічно важливий і високомаржинальний кавовий напрямок, який завдяки брендам Nescafé та

Starbucks згенерував 24,6 мільярда франків або 27,5% від загальних продажів. Динамічний сектор кормів для домашніх тварин Purina забезпечив 18,4 мільярда франків, зайнявши частку у 20,6%, тоді як дитяче та спеціалізоване медичне харчування сформувало 20,0% портфеля із виторгом у 17,9 мільярда франків. На кондитерські вироби та молочну продукцію припадає відповідно 9,7% та 10,8% продажів, а оптимізований сегмент бутильованої води та преміальних напоїв закриває структуру з показником 3,6 мільярда франків, що дорівнює 4,0% загального обсягу [33].

Географічно діяльність Nestlé чітко диверсифікована з очевидним лідерством Зони Америка, яка забезпечує 48,0% усіх глобальних продажів та демонструє органічне зростання на 3,2%, де ключовим драйвером виступає ринок США. Макрорегіон Азії, Океанії та Африки генерує 26,8% виторгу, показуючи найвищу динаміку розвитку на рівні 4,3% за рахунок експансії в Індії та країнах Південно-Східної Азії. Європейський ринок стабільно утримує частку у 25,2% із показником органічного зростання 2,8%, спираючись на преміалізацію кави та попит на рослинні альтернативи. При цьому ринки, що розвиваються, сумарно забезпечують уже 41% усього консолідованого виторгу групи, створюючи надійний фундамент для подальшого довгострокового масштабування бізнесу [45].

Географічна структура діяльності Nestlé відзначається високим рівнем диверсифікації та збалансованістю між зрілими розвиненими ринками та регіонами, що розвиваються. Основним макрорегіоном для корпорації залишається Зона Америка (Zone AMS), яка забезпечує майже половину глобального виторгу — 48,0% від загального обсягу продажів групи. Сполучені Штати є найбільшим одноосібним ринком для Nestlé у світі, де компанія утримує абсолютне лідерство в категоріях кормів для тварин (Purina) та кавових систем. За підсумками року Зона Америка продемонструвала стабільне органічне зростання на рівні +3,2%, що свідчить про високу купівельну спроможність та успішну реалізацію стратегії преміалізації продуктів, попри загальний інфляційний тиск у регіоні [23].

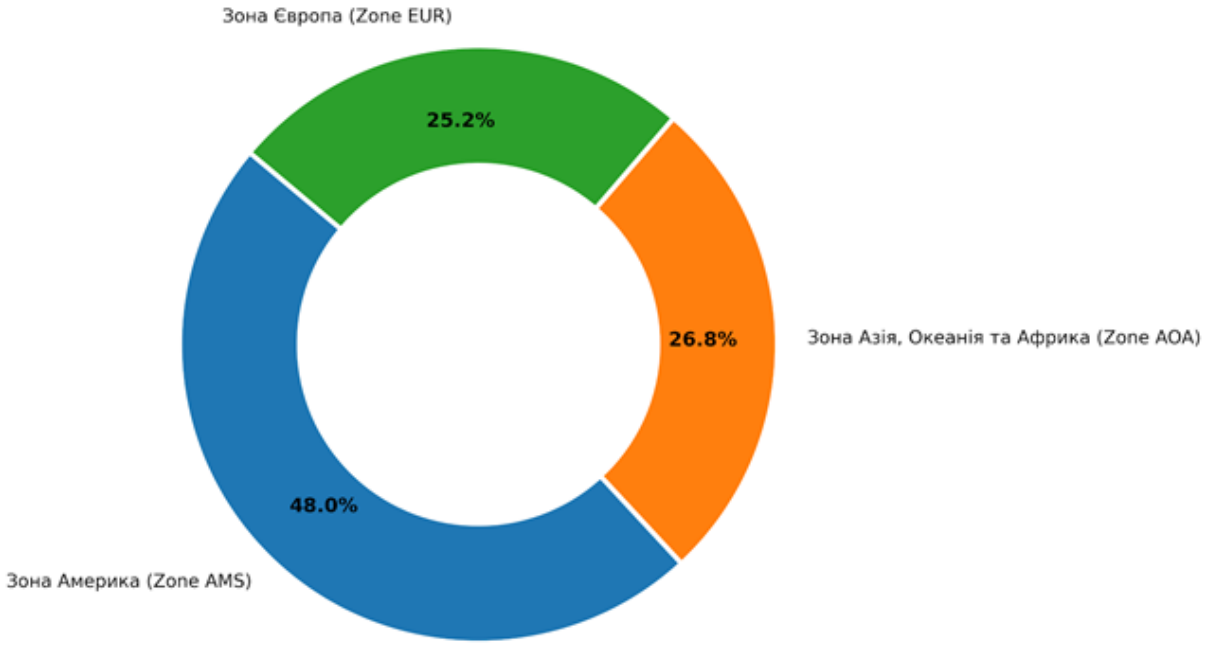


Рис. 2.1. Географічна структура продажів Nestle у 2025 році. [23]

Другим за обсягами продажів та першим за динамікою розвитку є макрорегіон Азії, Океанії та Африки (Zone AOA), на який припадає 26,8% консолідованого виторгу компанії. Цей напрямок продемонстрував найвищу швидкість органічного зростання серед усіх зон — +4,3%. Головними локомотивами тут виступають Індія та країни Південно-Східної Азії, де урбанізація та зростання доходів населення стимулюють швидке збільшення попиту на брендовані продукти харчування, дитячі суміші та розчинну каву. Водночас у Китаї компанія стикається з більш стриманою споживчою активністю та високою конкуренцією з боку локальних виробників, що змушує Nestlé адаптувати асортимент та інвестувати у цифрові канали збуту.

Зона Європа (Zone EUR) замикає трійку ключових регіонів, генеруючи 25,2% загальних продажів корпорації. Європейський ринок є найбільш зрілим і капіталомістким, проте він показав стійку позитивну динаміку з органічним зростанням на +2,8%. Основними факторами успіху в Європі стали продажі кавових капсул Nespresso та Starbucks, а також стрімкий розвиток категорій здорового харчування та рослинних альтернатив м'ясу й молоку під брендом Garden Gourmet. Західноєвропейські країни висувають найжорсткіші вимоги до екологічності паковання, тому саме тут Nestlé активно тестує та впроваджує свої ESG-ініціативи, що напряму впливає на лояльність місцевих споживачів [42].

Важливим стратегічним індикатором глобальної стійкості Nestlé є розподіл між типами економік, де ринки, що розвиваються (Emerging Markets), сумарно генерують 41% усього виторгу компанії, тоді як на розвинені країни (Developed Markets) припадає 59%. Така пропорція дозволяє корпорації ефективно балансувати ризики: висока маржинальність і стабільність розвинених ринків Північної Америки та Західної Європи фінансують масштабні маркетингові інвестиції та капітальні вкладення в інфраструктуру швидкоростучих регіонів Азії, Латинської Америки та Африки, що гарантує компанії довгострокове лідерство у світовій індустрії [29].

Аналіз діяльності Nestlé за її глобальними продуктовими сегментами та стратегічними платформами демонструє глибоку трансформацію бізнес-моделі. Офіційні фінансові результати за повний звітний рік свідчать про те, що компанія фокусує понад 70% своїх ресурсів на трьох ключових високомаржинальних платформах зростання (Coffee, Petcare, Nutrition), паралельно проводячи жорстку оптимізацію менш прибуткових або інфляційно вразливих категорій.

Структура глобальних сегментів компанії за обсягами продажів розподіляється наступним чином:

1). Порошкові та рідкі напої (Powdered and Liquid Beverages / Coffee) — 28,1% продажів: Цей сегмент повернув собі абсолютне лідерство у структурі доходів групи. Головним драйвером виступає кава, представлена глобальними брендами Nescafé та Starbucks, а також преміальна система Nespresso, яка організаційно винесена в окремий бізнес-блок. Сегмент став основним локомотивом органічного зростання групи, чому сприяла гнучка цінова стратегія, яка компенсувала стрімке подорожчання сировини (зелених кавових зерен) на світовому ринку без суттєвої втрати обсягів збуту. Особливий акцент Nestlé робить на інноваціях у сфері холодних кавових напоїв (Nescafé Espresso Concentrate та Iced Blend) для залучення молодшої аудиторії [19].

2). Корми для домашніх тварин (PetCare) — 20,6% продажів: Бренд Purina та його суббренди (Pro Plan, Felix, One) залишаються найдинамічнішою великою платформою Nestlé. Сегмент продемонстрував виняткові результати, які базувалися не на підвищенні цін, а на реальному внутрішньому зростанні обсягів

споживання (RIG). Зростання підтримується стійким глобальним трендом на "гуманізацію" домашніх улюбленців та високим попитом на преміальні ветеринарні лінійки і вологі корми суперпреміум-класу [39].

3). Дитяче та спеціалізоване харчування (Nutrition and Health Science) — 16,0% продажів: Стратегічною новиною року стало об'єднання класичного дитячого харчування (Gerber, Nan) та медичного напрямку Nestlé Health Science в єдину інтегровану структуру. Компанія відмовилася від окремого глобального управління медичним бізнесом, передавши його безпосередньо у географічні зони для підвищення операційної ефективності. Попри точкові логістичні виклики та відкликання окремих партій сумішей, сегмент демонструє стабільний попит завдяки розвитку продуктів здорового старіння та спеціалізованих клінічних дієт [20].

4). Готові страви та кулінарні помічники (Prepared dishes and cooking aids) — 11,3% продажів: Сегмент, де домінує бренд Maggi, утримує суттєву частку ринку, проте перебуває на стадії глибокої реструктуризації. Це пов'язано з тим, що категорія традиційних заморожених продуктів та напівфабрикатів (переважно на ринку США) показувала ознаки сповільнення та втрати ринкової частки. Nestlé активно переорієнтовує цей напрямок на рослинні альтернативи м'ясу та продукти з підвищеним вмістом білка [43].

5). Молочні продукти та морозиво (Milk products and Ice cream) — 10,8% продажів: Традиційний для компанії сегмент (Nido, Carnation), який працює в умовах надвисокої конкуренції з боку локальних гравців та чутливості споживачів до цін. Основна стратегія тут полягає в оптимізації витрат та утриманні маржинальності за рахунок функціональних молочних продуктів (наприклад, безлактозних сумішей чи збагаченого сухого молока для регіонів Азії та Африки) [43].

6). Кондитерські вироби (Confectionery) — 9,7% продажів: Разом із кавою шоколадний сегмент (основою якого є бренд KitKat) став одним із головних драйверів органічного зростання групи. Проте, на відміну від кави, кондитерський бізнес зазнав набагато більшого тиску через історичні максимуми цін на какао-боби. Корпорація була змушена суттєво підвищити ціни, що

викликало очікуване короткострокове зниження обсягів реалізації (ефект еластичності попиту), але дозволило захистити рентабельність бізнесу [47].

7). Вода та преміальні напої (Water & Premium Beverages) — 3,5% продажів: Найменший за обсягом сегмент (Perrier, S.Pellegrino, Acqua Panna), який пройшов жорстку санацію. Nestlé практично повністю завершила вихід із масового сегмента очищеної питної води на багатьох локальних ринках, сфокусувавшись виключно на міжнародних преміальних брендах природної мінеральної води, які мають високу лояльність серед ресторанного бізнесу та рітейлу

Загалом аналіз показує, що Nestlé свідомо звужує фокус: замість тотальної присутності у всіх продуктових рядах, компанія розширює масштаби своїх пріоритетних платформ зростання з 10% до 30% від усього портфеля продажів. Ці топ-напрямки, за прогнозами керівництва, мають забезпечувати стабільне щорічне зростання на рівні "high single-digit" (7-9%), що фінансуватиметься за рахунок вивільнення капіталу з менш ефективних категорій.

Аналіз динаміки сукупних активів (Total Assets) компанії Nestlé S.A. за період з 2015 по 2025 роки демонструє стратегічну трансформацію бізнесу. Протягом цього десятиліття швейцарський конгломерат активно проводив реструктуризацію портфеля: продавав низькорентабельні чи непрофільні підрозділи та інвестував у високомаржинальні сектори (такі як Nestlé Health Science, преміальна кава та корми для тварин).

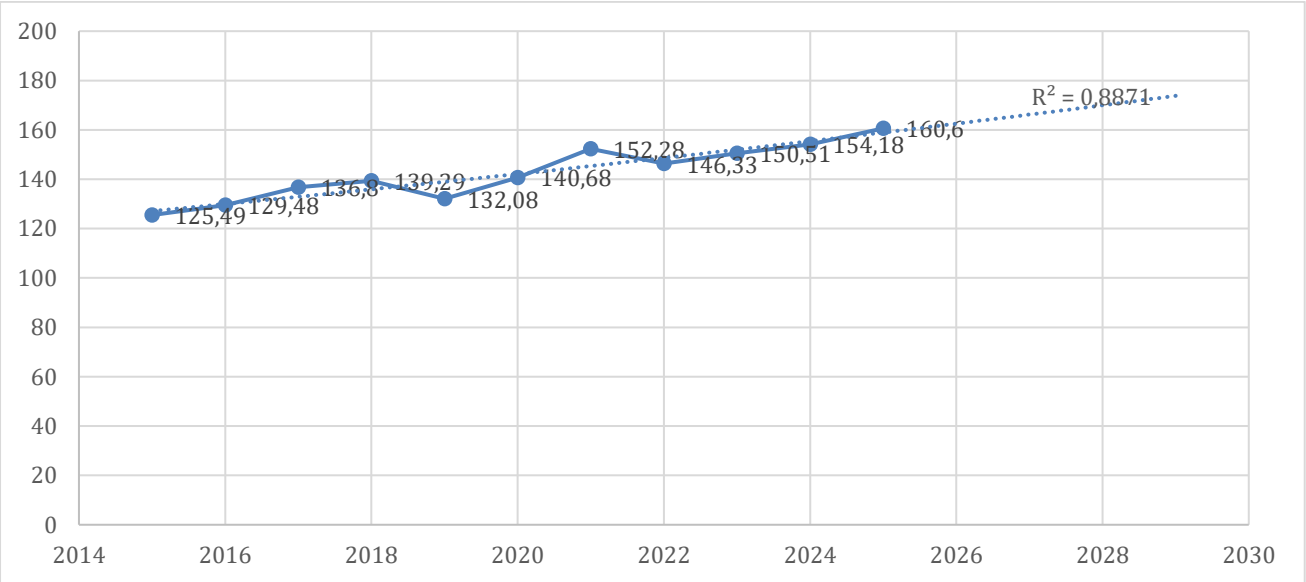


Рис.2.2. Тренд-аналіз сукупних активів Nestle (2015-2030 р.), млрд дол. США. Складено автором за матеріалами [55]

З приходом нового керівництва Nestlé відмовилася від багатьох традиційних, але повільно зростаючих бізнесів. Продаж американського напряму солодощів (Ferrero) та підрозділу Skin Health призвів до тимчасового просідання балансу у 2019 році, проте звільнив значні фінансові ресурси для більш перспективних напрямів.

Пандемія підстьобнула продажі упакованої їжі та товарів для домашніх улюбленців (Purina PetCare). У 2021 році активи компанії досягли тогочасного рекорду завдяки агресивній експансії у сферу вітамінів і здорового харчування (*Nestlé Health Science*), а також через переоцінку вартості гудвілу (goodwill) та нематеріальних активів куплених компаній.

У 2022 році активи дещо скоротилися. Окрім глобальної макроекономічної нестабільності, компанія провела зворотний викуп акцій (Share Buyback) і зменшила свою частку в парфумерно-косметичному гіганті L'Oréal, що вплинуло на структуру довгострокових фінансових інвестицій на балансі.

Наприкінці аналізованого періоду активи Nestlé перешагнули позначку у 160 млрд. дол. Це зростання забезпечено стабільними довгостроковими матеріальними активами (Property, Plant and Equipment) внаслідок модернізації фабрик по всьому світу та адаптації ланцюжків постачання до нових екологічних стандартів.

Аналіз позицій швейцарського конгломерату Nestlé S.A. на фоні його ключових глобальних конкурентів (таких як PepsiCo, Unilever, Danone, Mondelez International та Mars) у 2025 році демонструє період складної адаптації та агресивного захисту ринкової частки.

Попри уповільнення глобального споживання та високу волатильність цін на сировину (зокрема какао та каву), Nestlé залишається найбільшим виробником продуктів харчування у світі. У 2025 році загальний виторг компанії склав 89,5 млрд швейцарських франків (CHF), а чистий прибуток зафіксувався на рівні 9 млрд CHF.

Таблиця 2.2

Показники діяльності Nestle та основних конкурентів в харчовому сегменті глобального ринку

Показник / Компанія	Nestlé	PepsiCo	Unilever	Mondelez Int.
Глобальний статус	#1 у світі (Food & Beverage)	Лідер у сегменті снеків та напоїв	Лідер у мас-маркеті (Food + Home/Beauty)	Лідер у секторі солодощів та печива
Органічне зростання (2025)	+3.5%	~+3.0-4.0%	~+3.8%	~+4.0%
Реальний внутрішній об'єм (RIG / Volume)	+0.8% (прискорення до +1.4% у H2)	Слабкі або плоскі об'єми через опір споживачів цінам	Помірне відновлення об'ємів	Негативний або нейтральний ефект через ціни на какао
Маржинальність (UTOP Margin)	16.1%	~14-15%	~16-17%	~15.5%
Головні драйвери (2025)	Кава, Кондитерські вироби, PetCare	Lay’s, Doritos, Pepsi Zero	Нагетси, супи, морозиво, соуси (Hellmann's)	Oreo, Milka, Toblerone

Складено за матеріалами [49;53]

На ринку кави, Nestlé утримує абсолютне домінування завдяки брендам Nescafé та Nespresso. У 2025 році категорія показала високе однозначне зростання, ставши головним локомотивом виторгу компанії. 2025 рік став «шоковим» для кондитерського ринку через історичний пік цін на какао-боби. Бренд KitKat продемонстрував двозначне зростання, особливо в Азії. Проте, загальний об'ємний показник (RIG) у солодощах Nestlé пішов у мінус через високу чутливість споживачів до підняття цін (ціновий фактор склав +2.8%). На цьому тлі Mondelez (з брендами Milka та Cadbury) виявився дещо стійкішим за рахунок вужчої та глибшої спеціалізації на шоколаді.

Сегмент догляду за домашніми тваринами — другий за величиною бізнес Nestlé (понад 20% продажів, близько 18.4 млрд CHF у 2025 році). Nestlé веде жорстку дуополію з Mars. У 2025 році бренди Felix, Pro Plan та Purina ONE

забезпечили сильне об'ємне зростання. Попри перше за багато років незначне номінальне просідання ринку в Китаї, маржинальність цього сегменту у Nestlé залишилася рекордною (20.69%), що значно вище середньої маржі групи та показників конкурентів.

Nestlé Health Science (вітаміни, медичне та лікувальне харчування) показала у 2025 році органічне зростання на рівні понад 4%. Тут Nestlé успішно конкурує з Danone. Хоча Danone сильніший в європейському сегменті свіжих молочних продуктів та рослинних альтернатив (Alpro), Nestlé виграє глобальний масштаб у дитячому харчуванні (Milo, NAN) у країнах Південної Азії та Африки, що розвиваються.

Період з 2020 до 2025 року став серйозним випробуванням для чистих прибутків лідерів харчової індустрії. Компанії пройшли через пандемічний сплеск попиту (2020–2021), масштабний розрив ланцюжків постачання та глобальну інфляцію інгредієнтів (2022–2023), а також затяжну кризу вартості сировини (зокрема какао та кави) у 2024–2025 роках.

Таблиця 2.3

Показники діяльності Nestle та основних конкурентів в харчовому сегменті глобального ринку

Компанія	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nestlé	13.05	18.50	9.71	12.49	12.36	10.90
PepsiCo	7.12	7.62	8.91	09.07	9.58	8.24
Unilever	6.38	7.16	08.05	07.02	6.22	10.71
Mondelez	3.56	4.30	2.72	4.96	4.61	2.45

Складено за матеріалами [51;52]

Nestlé демонструє найвищу волатильність прибутку, що пов'язано не з операційними збитками, а зі стратегічними фінансовими операціями. Сплеск прибутку стався завдяки продажу частини акцій L'Oréal, що принесло компанії колосальний разовий позареалізаційний дохід. У 2022 році прибуток упав майже вдвічі після пікового року через знецінення деяких активів та інфляційний тиск. У 2025 році прибуток знизився до 10.9 млрд через аномальне здорожчання кави та какао-бобів, а також свідоме рішення керівництва знизити маржу заради інвестицій у маркетинг (+9% витрат на рекламу).

PepsiCo демонструвала найбільш висхідну і стабільну динаміку прибутку протягом майже всього аналізованого періоду. Завдяки сильному поєднанню напоїв та снеків (Frito-Lay), компанія успішно перекладала інфляцію на гаманці споживачів, стабільно нарощуючи прибуток до 9.58 млрд у 2024 році. Споживачі почали активно бойкотувати дорогі бренди на користь дешевших альтернатив (Private Labels), через що об'єми продажів упали, потягнувши за собою і чистий прибуток (-13.97%).

У Unilever був зворотний тренд: прибутки компанії падали у 2023–2024 роках через затяжну реструктуризацію, відмову від неефективних брендів та тиск європейського ритейлу. Unilever став одним із головних переможців 2025 року. Компанія завершила масштабну програму економії витрат, успішно відокремила або продала низькомаржинальні бізнеси (включаючи реорганізацію напряму морозива) та стабілізувала операційну маржу, що призвело до зростання чистого прибутку на 72% порівняно з депресивним 2024 роком.

У Mondelez, спеціалізація на кондитерських виробах (Oreo, Milka, Toblerone) зіграла з компанією злий жарт. Після чудового 2023 року (4.96 млрд), прибутки Mondelez почали різко скорочуватися. Чистий прибуток компанії скоротився майже вдвічі (-46.84%). Причина — безпрецедентний дефіцит і рекордна вартість какао-сировини на світових біржах. На відміну від диверсифікованої Nestlé, Mondelez не змогла компенсувати ці збитки за рахунок інших категорій продуктів.

Попри всі коливання та падіння прибутку в 2025 році, Nestlé залишається абсолютним лідером галузі. Вона генерує чистий прибуток, який майже дорівнює прибуткам PepsiCo та Mondelez разом узятих. Диверсифіковані гіганти (Nestlé, PepsiCo, Unilever) перенесли кризу сировинних цін 2024–2025 років значно краще, ніж вузькоспеціалізовані гравці, такі як Mondelez. Дані 2025 року чітко показують, що стратегія «простого підняття цін для покриття інфляції» більше не працює. Ті, хто інвестував в оптимізацію структури (Unilever) чи маркетинг (Nestlé), утримали операційну життєздатність, тоді як інші зіткнулися з падінням маржинальності.

2.2. Особливості стратегічного управління та інноваційної діяльності «Nestle»

Еволюція стратегічного управління та інноваційної діяльності швейцарського транснаціонального конгломерату «Nestle S.A.» у період з 2015 по 2025 рік та в перспективі 2026 року є класичним прикладом масштабної трансформації корпорації-гіганта в умовах перманентної глобальної турбулентності. Традиційний підхід до управління диверсифікованим портфелем FMCG-сектору, що базувався на екстенсивному накопиченні брендів та утриманні максимальної присутності у всіх можливих категоріях мас-маркету, остаточно вичерпав себе під впливом тектонічних зрушень у світовій економіці. Сучасна ринкова архітектура, обтяжена наслідками пандемічних криз, розривами логістичних ланцюжків, безпрецедентною волатильністю сировинних бірж та агресивним наступом власних торгових марок ритейлерів (Private Labels), змусила керівництво «Nestle» повністю переписати стратегічний кодекс компанії. Замість інерційного захисту застарілих активів конгломерат сформував динамічну модель проактивного маневрування капіталом, де ключову роль відіграє не номінальний обсяг активів, а їхня якісна структура, операційна маржинальність та довгостроковий синергетичний ефект від інновацій.

Суть стратегічного управління «Nestle» протягом останнього десятиліття полягає у послідовній та безкомпромісній реалізації концепції «ротації портфеля» (portfolio rotation), започаткованої з приходом на посаду CEO Марка Шнайдера у 2017 році та продовженої наступним пулом топ-менеджерів, включаючи Лорана Фрейкса. Цей підхід базується на засадах жорсткого аудиту кожного бренду та кожної виробничої лінії за критеріями темпів органічного зростання та норми чистого прибутку. Якщо раніше корпоративна культура схилялася до утримання історичних брендів заради збереження валового виторгу, то сучасна фінансова дисципліна корпорації вимагає негайного позбавлення від активів, які демонструють показники нижче середньоринкових.

Яскравим проявом цієї стратегії став масштабний вихід «Nestle» з американського кондитерського бізнесу та продаж підрозділу «Nestle Skin

Health» за понад 10 мільярдів швейцарських франків. Ці кроки здавалися ризикованими, оскільки призвели до тимчасового номінального просідання загального балансу та сукупних активів компанії, проте вони дозволили вивільнити колосальні фінансові ресурси, які не були заморожені у вигляді боргів, а трансформувалися у високоефективний інвестиційний капітал. Вивільнені кошти корпорація спрямувала у так звані «стратегічні локомотиви» — категорії товарів, які мають стійкий довгостроковий імунітет до економічних спадів та характеризуються вищою доданою вартістю. До таких категорій увійшли преміальні кавові системи, інноваційні продукти для догляду за домашніми тваринами («Purina PetCare») та науково обґрунтоване медичне і дієтичне харчування («Nestle Health Science»). Така глибока структурна реорганізація дозволила компанії підійти до критичного рубежу 2024–2025 років із капіталізацією та активами, що перевищили 160 мільярдів доларів США, продемонструвавши якісне, а не кількісне зростання бізнесу [39].

Період інфляційного шоку 2022–2024 років, викликаний глобальним подорожчанням енергоносіїв та аграрної сировини, змусив «Nestle» переглянути свої підходи до ціноутворення та взаємодії зі споживачами. Більшість гравців харчової промисловості, включаючи таких гігантів як «PepsiCo» та «Mondelez International», тривалий час використовували найпростішу тактику — пряме перекладання інфляційних витрат на кінцевого покупця шляхом регулярного підвищення відпускних цін. На початкових етапах це дозволяло штучно підтримувати високі показники номінального виторгу, проте вже у 2025 році призвело до системної кризи споживчої довіри. Покупці по всьому світу почали масово бойкотувати дорогі міжнародні бренди, переходячи на дешевші альтернативи та локальні Private Labels супермаркетів, що вилилося у катастрофічне падіння реальних об'ємів продажів (RIG — Real Internal Growth) для багатьох конкурентів.

Розуміючи згубність тривалого цінового тиску, стратегічний менеджмент «Nestle» у 2025 році здійснив кардинальний розворот у тактиці. Компанія свідомо пішла на тимчасове контрольоване зниження операційної маржинальності у деяких базових категоріях, відмовившись від подальшого

агресивного підняття цін. Натомість було ухвалено рішення про безпрецедентне збільшення інвестицій у маркетинг, брендинг та рекламу, обсяг яких досяг рекордних 8,6–9% від загального виторгу групи. Цей крок став потужним контратакувальним ударом проти Private Labels. Замість того, щоб конкурувати з дешевшою продукцією ритейлерів у ціновій площині, «Nestle» максимізувала емоційну та функціональну цінність своїх ключових брендів-мільярдерів, таких як «Nescafe», «KitKat» та «Purina». Як наслідок, якщо у першій половині 2025 року компанія фіксувала стагнацію об'ємів, то вже до кінця року реальний внутрішній об'єм виробництва (RIG) прискорився до +1,4%, що дозволило стабілізувати загальний чистий прибуток на рівні близько 11 мільярдів доларів США. Це довело перевагу стратегії стимулювання об'ємів над стратегією штучного роздування цін [23].

Управлінська досконаліть «Nestle» базується на постійній готовності до руйнування власних заскорублих бюрократичних ієрархій заради підвищення операційної гнучкості. Показовим прикладом інституційних змін у 2025 році стало стратегічне рішення виділити напрям питної води та преміальних водних брендів (зокрема «Perrier» та «San Pellegrino») в окремий, повністю незалежний суб'єкт господарювання під автономним управлінням. Водний бізнес «Nestle» протягом останніх років перебував під постійним тиском через жорсткі екологічні вимоги регуляторів щодо використання пластику та зниження маржинальності порівняно зі снековими дивізіонами конкурентів. Замість того, щоб утримувати цей проблемний сектор у загальній монолітній структурі, корпорація перевела його на рейки автономного менеджменту. Це дало змогу не лише радикально оптимізувати операційні витрати, а й відкрило можливості для залучення сторонніх інвестицій, укладання гнучких ко-пакувальних (co-packing) угод та швидкого ухвалення рішень без узгодження з центральним офісом у Веве.

Одночасно з цим «Nestle» продовжує вдосконалювати матричну структуру управління за географічним принципом. У той час як ринки Європи та Північної Америки демонструють ознаки насичення та вимагають фокусу на утриманні маржі та преміалізації, стратегічне управління в регіонах Азії, Африки та

Латинської Америки орієнтоване на максимальне розширення фізичної дистрибуції та адаптацію продуктів до локальних купівельних спроможностей. Навіть попри серйозні дефляційні виклики та падіння попиту на китайському ринку (Greater China) у 2025 році, загальна географічна диверсифікація бізнесу — де близько 41% усіх продажів припадає на країни, що розвиваються, — дозволяє корпорації нівелювати локальні фінансові просідання за рахунок стабільних надходжень з інших континентів [30].

Інноваційна філософія «Nestle» давно вийшла за межі банальних лабораторій із розробки нових смакових відтінків їжі. Сьогодні інновації в компанії інтегровані в єдину науково-дослідну екосистему, яка включає «Nestle Research» у Лозанні та мережу з понад 30 клінічних та технологічних центрів по всьому світу. Головне завдання інноваційного крила корпорації полягає у забезпеченні довгострокової диверсифікації бізнесу та створенні унікальних продуктових ніш, захищених від прямого копіювання конкурентами.

У кондитерському секторі, який у 2024–2025 роках опинився у глибокій кризі через катастрофічний дефіцит і зліт біржових цін на какао-боби, інновації «Nestle» стали ключовим фактором порятунку маржі. На відміну від компанії «Mondelez», яка є заручником класичного шоколадного асортименту, «Nestle» зробила ставку на крос-категорійні інновації та диверсифікацію рецептур. На базі бренду «KitKat» було розгорнуто масштабні технологічні експерименти з використанням альтернативних інгредієнтів, натуральних фруктових підсолоджувачів та розширенням лінійок із білим та рубіновим шоколадом, де вміст чистого какао є меншим, але органолептичні властивості та преміальність продукту залишаються на найвищому рівні. Це дозволило зберегти двозначне зростання продажів бренду в Азійсько-Тихоокеанському регіоні навіть за умов дефіциту сировини [19].

У кавовому сегменті інновації спрямовані на переформатування культури споживання в епоху після пандемії. Зафіксувавши стрімке зростання попиту на холодні кавові напої серед представників поколінь Z та міленіалів, «Nestle» у 2025 році вивела на ринок лінійку концентратів «Nescafe Espresso Concentrate». Цей продукт став відповіддю на тренд домашнього приготування складних

кавових коктейлів, що дозволило компанії успішно конкурувати з кав'ярнями третьої хвилі та обійти за темпами експансії свого прямого конкурента «JDE Peet's». Паралельно з цим розвиваються екологічні інновації в системі «Nespresso»: компанія повністю перейшла на капсули з використанням переробленого алюмінію та активно впроваджує сертифіковані паперові compostable-капсули, що знижує критику з боку екологічних рухів і зміцнює репутацію бренду серед екологічно свідомих споживачів.

Окремим і найбільш наукомістким напрямом інноваційної діяльності є дивізіон «Nestle Health Science», який остаточно закріпив за компанією статус не просто виробника продуктів харчування, а лідера у сфері управління здоров'ям через нутриціологію. Інновації тут базуються на стику біотехнологій, медицини та харчової інженерії. Корпорація активно розробляє та патентує спеціалізовані суміші для клінічного харчування пацієнтів у період реабілітації, метаболічних розладів та вікових змін.

Придбання таких активів, як «The Bountiful Company», дозволило «Nestle» інтегрувати передові клінічні дослідження у масовий ринок вітамінів, мінералів та біологічно активних добавок (VMS). Інноваційні продукти цього сектору орієнтовані на персоналізовану нутриціологію — розробку індивідуальних рішень для підтримки мікробіому кишківника, покращення когнітивних функцій та уповільнення процесів старіння клітин. Наявність такого високотехнологічного підрозділу створює для «Nestle» унікальну конкурентну перевагу перед «PepsiCo» чи «Mars», які не мають аналогічних наукових баз і залишаються переважно в межах традиційного ринку продуктів харчування та снеків [50].

Інновації в управлінні операційними активами «Nestle» чітко підпорядковані концепції Індустрії 4.0 та довгостроковим цілям сталого розвитку (ESG). Капітальні інвестиції, які наприкінці 2024 — у 2025 році підштовхнули загальну вартість матеріальних активів компанії до нових рекордних позначок, спрямовувалися на цифровізацію фабрик і впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації логістичних потоків. ШІ-платформи, інтегровані в систему постачання «Nestle», дозволяють

у режимі реального часу відстежувати коливання завантаженості складів по всьому світу, мінімізуючи перевиробництво та знижуючи логістичні витрати на тонну продукції.

У сфері екологічних інновацій компанія реалізує масштабні програми з переходу на регенеративне сільське господарство (regenerative agriculture). Співпрацюючи з мільйонами фермерів у країнах «кавового та какаового поясів», «Nestle» інвестує у відновлення родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття та впровадження агротехнологій із низьким рівнем викидів вуглецю. Це не лише знижує загальний екологічний слід корпорації, а й забезпечує стратегічну безпеку постачання сировини в умовах глобальних кліматичних змін, мінімізуючи ризики дефіциту, з якими безпосередньо зіткнулися її менш диверсифіковані конкуренти.

Глобальний аналіз стратегічного та інноваційного ландшафту станом на 2025–2026 роки чітко демонструє, що «Nestle» виробила найбільш збалансовану та життєздатну модель корпоративного управління в індустрії. Порівняння з ключовими конкурентами підтверджує правильність обраного курсу:

– «PepsiCo», попри колосальну силу свого снекового дивізіону «Frito-Lay» на ринку США, виявилася надмірно вразливою до зміни споживчих настроїв та падіння об'ємів через затяжну стратегію підвищення цін. Відсутність у її портфелі глибоких науково-медичних та преміальних кавових ніш обмежує можливості для маневру в умовах стагнації ринку традиційних газованих напоїв та солоних снеків.

– «Unilever» тривалий час перебувала у стані внутрішньої управлінської кризи, витрачаючи ресурси на масштабні кадрово-структурні перебудови та відокремлення цілих бізнес-ліній (наприклад, сектору морозива). Хоча у 2025 році компанія продемонструвала фінансове відновлення за рахунок радикального скорочення витрат, її інноваційне крило в сегменті продуктів харчування все ще відстає від масштабів наукової бази «Nestle».

– «Mondelez International» стала заручницею своєї вузької спеціалізації. Потрапивши під нищівний удар сировинної кризи на ринку какао, компанія не мала потужних суміжних категорій, здатних компенсувати падіння прибутку в

шоколадному секторі, що призвело до майже дворазового скорочення її чистого доходу у 2025 році.

У цьому контексті «Nestle» демонструє унікальний баланс між стабільністю величезної корпоративної машини та гнучкістю високотехнологічного стартапу. Величезний обсяг вільного грошового потоку (Free Cash Flow) на рівні понад 9 мільярдів швейцарських франків забезпечує компанії колосальний фінансовий суверенітет. Це дозволяє їй самостійно, без залучення критично дорогих кредитів у період високих світових відсоткових ставок, фінансувати як капітальні інвестиції в модернізацію фабрик, так і масштабні маркетингові кампанії із захисту своїх ринкових позицій.

Нижче наведено порівняльну таблицю, яка наочно демонструє переваги стратегічної моделі Nestlé порівняно з типовими підходами більшості конкурентів у харчовій галузі (на основі аналізу динаміки та ринкових трендів періоду 2020–2026 років).

Таблиця 2.4

Особливості та переваги стратегії Nestle на глобальному ринку на фоні основних конкурентів

Напрям стратегії	Типова модель конкурентів (Mondelez, PepsiCo та ін.)	Стратегічна модель Nestlé	Переваги моделі Nestlé
Управління портфелем брендів	Інерційне утримання: Збереження історичних брендів заради валового виторгу, навіть якщо вони мають низьку маржу.	Агресивна ротація (Portfolio Rotation): Швидкий продаж повільно зростаючих активів та інвестування у високомаржинальні сектори.	Вивільнення мільярдів готівки без залучення дорогих кредитів; концентрація на «локомотивах» (Coffee, PetCare, Health Science).
Реакція на сировинну кризу	Ціновий шок / Вузька спеціалізація: Пряме перекладання інфляції на споживача (підняття цін), що веде до падіння реальних об'ємів (RIG).	Крос-категорійна диверсифікація: Зміна рецептур, створення гібридних продуктів, маневрування між різними товарними нішами.	Стійкість до коливань цін на конкретну сировину (наприклад, какао); збереження позитивного об'ємного зростання ринку.
Антиінфляційна тактика (2024–2025)	Ціновий тиск: Продовження підвищення цін, що призводить до відтоку клієнтів до Private Labels (дешевих марок супермаркетів).	Маркетингова контратака: Тимчасова стабілізація цін із паралельним збільшенням витрат на рекламу до 9% від виторгу.	Захист ринкової частки; повернення споживачів від Private Labels завдяки максимізації цінності «брендів-мільярдерів».

Науково-дослідна діяльність (R&D)	Продуктовий дизайн: Фокус на покращенні смакових якостей, пакування та лінійних розширеннях існуючих снеків чи напоїв.	Нутриціологія та біотехнології: Створення медичного, клінічного та персоналізованого харчування (Nestlé Health Science).	Вихід із класичного мас-маркету в унікальну нішу управління здоров'ям, яка має вищу додану вартість та захищена від копіювання.
Організацій на структура	Консолідація та утримання: Збереження всіх підрозділів під єдиним жорстким корпоративним контролем материнської компанії.	Автономізація та децентралізація: Виділення специфічних секторів (наприклад, водного бізнесу у 2025 році) в незалежні структури.	Радикальне зниження бюрократичних витрат; швидка адаптація проблемних дивізіонів через залучення сторонніх партнерів.
Географічний баланс	Регіональна залежність: Висока концентрація прибутків на одному зрілому ринку (наприклад, PepsiCo в Північній Америці).	Глобальна диверсифікація: Глибоке проникнення на ринки країн, що розвиваються (понад 41% від загального обсягу продажів).	Фінансовий імунітет: локальні економічні спади в одному регіоні (наприклад, дефляція в Китаї) компенсуються стабільним зростанням в інших.
Екологічна стійкість (ESG)	Формальна звітність: Компенсація викидів та маркетинговий «зелений» брендинг без глибокої зміни архітектури постачання.	Регенеративне землеробство: Прямі капітальні інвестиції у фермерські господарства «кавового та какаового поясів».	Гарантування стратегічної безпеки постачання сировини в умовах глобальних кліматичних змін та уникнення дефіциту.

Складено за матеріалами

Стратегічне управління та інноваційна діяльність «Nestle» — це динамічна система, що постійно еволюціонує. Корпорація довела, що спроможна не просто адаптуватися до криз, а використовувати їх як каталізатори для внутрішніх перетворень. Завдяки послідовній ротації портфеля, відмові від неефективних активів, переорієнтації фінансування на маркетинг замість агресивного цінового тиску, а також глибокій інтеграції науки у продуктові рішення, «Nestle» впевнено утримує статус абсолютного лідера світової харчової індустрії. Компанія успішно трансформувала свій бізнес із простого постачальника калорій у глобального провайдера рішень для здоров'я, збалансованого харчування та високої якості життя, що гарантує їй довгострокову конкурентоспроможність у наступних десятиліттях.

2.3. Перспективні напрями розвитку Nestle в контексті глобальних викликів

Сучасна архітектура глобального ринку продуктів харчування та FMCG перебуває під впливом безпрецедентної трансформації бізнес-середовища. Транснаціональна корпорація Nestle, як багаторічний лідер індустрії, змушена адаптувати свою довгострокову стратегію до умов системи полікризи, яка одночасно охоплює кліматичні зміни, геополітичну нестабільність, руйнацію традиційних логістичних ланцюгів, стрімку цифровізацію та фундаментальні зрушення в демографічній структурі й споживчій поведінці. Для збереження стійких конкурентних переваг компанія здійснює глибоку трансформацію власної бізнес-моделі, еволюціонуючи від класичного масового виробництва продуктів харчування до науково місткої концепції інтегрованого управління, заснованої на засадах сталого розвитку, персоналізованого харчування та цифрового контролю. Концептуально перспективні напрями розвитку Nestle в умовах сучасних глобальних викликів диференціюються на чотири взаємопов'язані стратегічні вектори, що формують цілісну архітектуру для побудови структурно-логічної схеми розвитку компанії, а саме: екологічно-регенеративний, продуктово-технологічний, цифровий та операційно-логистичний, а також портфельно-інвестиційний блоки.

Перший вектор стратегічних змін зумовлений найважчим макроекономічним викликом сучасності — кліматичною кризою, прогресуючим дефіцитом прісної води та деградацією сільськогосподарських угідь. Будучи найбільшим у світі споживачем агросировини, зокрема кави, какао та молока, Nestle трансформує підходи до постачання шляхом впровадження концепції регенеративного сільського господарства. Цей підхід орієнтований на активне відновлення природних екосистем, покращення здоров'я ґрунтів, відновлення водних циклів та збільшення біорізноманіття через фінансову підтримку фермерів та впровадження безвідвальних методів обробітку землі, агролісомеліорації та використання органічних добрив. Паралельно з цим екологічний напрям передбачає реалізацію офіційного плану досягнення

нульового рівня викидів парникових газів до середини століття з проміжним скороченням вуглецевого сліду вдвічі вже у найближчі роки, що охоплює перехід фабрик на відновлювану енергію та оптимізацію логістичного транспорту. Важливим елементом схеми екологічного розвитку є також циркулярна економіка пакування, яка спрямована на повну відмову від непереробного пластику, скорочення використання первинних полімерів та створення інноваційних паперових бар'єрних технологій.

Другий стратегічний напрям безпосередньо відповідає на демографічні зрушення, пов'язані зі старінням населення в розвинених країнах, стрімким зростанням середнього класу на ринках, що розвиваються, та загальним фокусом суспільства на превентивній медицині й довголітті. У цьому контексті ключовим драйвером зростання стає підрозділ Nestle Health Science, діяльність якого спрямована на капіталізацію ринку нутрицевтики та медичного харчування. Компанія активно інвестує у створення спеціалізованих дієт для пацієнтів із хронічними захворюваннями, а також у персоналізовану нутриціологію, що базується на генетичному аналізі, дослідженні мікробіому та алгоритмах штучного інтелекту. Одночасно з цим продуктові інновації охоплюють масштабну експансію рослинних альтернатив традиційному протеїну, де науково-дослідні центри корпорації фокусуються на покращенні харчової цінності та текстури продуктів за рахунок білків ферментації та мікроводоростей. Даний вектор додатково передбачає системну реформацію традиційного портфеля брендів через зниження рівнів цукру, солі та шкідливих жирів відповідно до міжнародних систем оцінки поживної цінності.

Третій вектор перспективного розвитку лежить у площині технологічної революції та необхідності забезпечення операційної стійкості ланцюгів постачання в умовах перманентних ринкових шоків. Цифрова трансформація Nestle передбачає насамперед наскрізне впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних у процеси досліджень і розробок, що дозволяє скоротити час виведення нових продуктів на ринок у два рази завдяки комп'ютерному моделюванню властивостей інгредієнтів. У сфері виробництва впроваджуються технології Індустрії 4.0, зокрема робототехнічні комплекси,

безпілотний внутрішньозаводський транспорт та системи цифрових двійників фабрик, які оптимізують енергоспоживання і дозволяють здійснювати превентивне обслуговування обладнання. Управління попитом автоматизується за допомогою прогнозних алгоритмів машинного навчання, тоді як у сфері збуту компанія робить ставку на розвиток цифрових каналів прямих продажів кінцевому споживачу та екосистем за підпискою, суттєво нарощуючи частку електронної комерції в структурі сукупного доходу.

Четвертий, портфельно-інвестиційний вектор розвитку відображає геоекономічну гнучкість компанії в епоху високої інфляції та деглобалізації. Стратегічний пріоритет тут віддається процесам преміозації портфеля брендів, оскільки товари преміум-сегменту демонструють нижчу еластичність попиту за ціною та дозволяють утримувати високу маржинальність бізнесу навіть за умов зниження загальної купівельної спроможності населення. Управління капіталом реалізується через активну ротацію активів, що супроводжується дезінвестиціями та продажем низькомаржинальних підрозділів з одночасним поглинанням перспективних фудтех-стартапів та брендів у сфері здорового способу життя. Крім того, у відповідь на логістичний протекціонізм та митні бар'єри Nestle переорієнтовує свою географічну структуру на користь локалізації виробничих потужностей та наближення їх до безпосередніх ринків збуту, впроваджуючи регіональні хаби для максимальної адаптації продукції під специфічні потреби місцевих споживачів.

Представлена багатовекторна система стратегічних орієнтирів є методологічною та фактологічною основою для формування комплексної концептуальної схеми перспективного розвитку Nestle. В межах такої схеми кожен із чотирьох проаналізованих векторів виконує роль проміжної сполучної ланки, яка безпосередньо пов'язує певний глобальний виклик (вхідний детермінант) із конкретним набором інноваційних та операційних інструментів компанії (вихідний результат). Системний взаємозв'язок між екологічною нейтралізацією, нутрицевтичною трансформацією, цифровою автоматизацією та преміозацією активів наочно демонструє, як менеджмент транснаціональної корпорації перетворює зовнішні макроекономічні загрози на внутрішні джерела

довгострокового сталого зростання та капіталізації.



Рис. 2.3. Структурно-логічна схема стратегічного розвитку Nestle в харчовій галузі світу. Складено автором.

Представлена стратегічна структурно-логічна схема відображає механізм адаптації ТНК «Nestle» до сучасного макроекономічного середовища і базується на принципі каскадування зовнішніх викликів у внутрішні операційні та цільові орієнтири компанії. Архітектура схеми побудована у вигляді багаторівневої матриці, що зв'язує детермінанти зовнішнього середовища із практичними інструментами стратегічного менеджменту через систему наскрізних логічних зв'язків (горизонтальних векторів).

Логіка функціонування та декомпозиції елементів схеми розгортається зліва направо за чотирма послідовними етапами:

1. Ідентифікація глобальних викликів (Вхідний детермінант): Перший блок схеми фіксує ключові дестабілізуючі фактори світової економіки — від екологічних та демографічних криз до технологічних зсувів і геополітичної нестабільності. Вони виступають першопричиною та об'єктивною передумовою для трансформації бізнес-процесів корпорації.

2. Формування стратегічної відповіді (Векторний рівень): Вертикальний поділ схеми за лівим краєм класифікує діяльність компанії за чотирма

фундаментальними напрямами (екологічно-регенеративний, продуктово-технологічний, цифровий та операційний, портфельно-інвестиційний). У другому стовпці схеми формулюється концептуальна відповідь менеджменту ТНК на кожен конкретний виклик, що визначає загальну філософію змін.

3. Деталізація операційних інструментів (Реалізаційний рівень): Третій блок трансформує теоретичні стратегії у прикладний інструментарій. Тут відображено конкретні заходи, технології та проєкти (наприклад, регенеративне землеробство, впровадження ШІ, реструктуризація портфеля через M&A), за допомогою яких компанія досягає операційної стійкості та мінімізує ризики.

4. Визначення цільових KPI (Результативний рівень): Фінальний стовпець схеми замикає логічний ланцюжок, встановлюючи чіткі, квантифіковані (кількісно вимірювані) орієнтири та фінансово-економічні показники (Net Zero, частка e-commerce, рівень маржинальності). Це дозволяє оцінити ефективність упроваджених інструментів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, головний принцип схеми полягає в системній інтеграції та взаємозалежності елементів: вона наочно демонструє, що жодне операційне рішення чи цільовий показник ТНК «Nestle» не є ізольованими, а виступають прямим і логічним наслідком реагування на конкретну загрозу або можливість глобального ринку. Такий матричний підхід дозволяє комплексно оцінити стратегічний потенціал підприємства в умовах високої турбулентності світової економіки.

Висновки до другого розділу

1. Компанія «Nestle» впевнено зберігає статус світового лідера у сфері виробництва продуктів харчування, демонструючи високу фінансову стійкість та стабільне зростання ключових показників, таких як виручка та чистий прибуток. Цього вдається досягти завдяки глибокій географічній диверсифікації та здатності гнучко адаптувати ціноутворення до інфляційних коливань. Важливим драйвером фінансового успіху є постійна оптимізація портфеля брендів, у межах якої менеджмент позбувається низькорентабельних активів і перенаправляє ресурси у високомаржинальні категорії, зокрема у виробництво кави, дитячого

харчування та кормів для домашніх тварин.

2. У сфері стратегічного управління «Nestle» успішно реалізує концепцію створення спільної цінності (CSV), що дозволяє гармонійно поєднувати комерційні цілі із соціальною відповідальністю та розвитком громад. Ефективність внутрішніх процесів підтримується масштабною цифровою трансформацією, яка включає використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання. Водночас інноваційна діяльність та потужний сектор R&D чітко зорієнтовані на сучасні потреби ринку — створення продуктів для здорового харчування, зниження вмісту солі й цукру, а також розробку рослинних альтернатив традиційному м'ясу та молоку.

3. У відповідь на сучасні глобальні виклики перспективний розвиток компанії зосереджений на масштабній екологічній трансформації, де головними орієнтирами є досягнення нульового рівня викидів (Net Zero) та повний перехід на пакування, що підлягає переробці. На ринковому рівні «Nestle» робить ставку на розширення преміум-сегменту та лінійок для здорового довголіття, паралельно зміцнюючи позиції в країнах, що розвиваються. Для мінімізації геополітичних та кліматичних ризиків компанія активно трансформує логістику, впроваджує практики регенеративного сільського господарства та диверсифікує джерела постачання сировини, що гарантує стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Транснаціональні корпорації (ТНК) на сучасному етапі виступають ключовими рушіями глобалізації та головними суб'єктами світогосподарських зв'язків. Економічна сутність ТНК полягає в оптимізації виробничо-збутових процесів шляхом винесення капіталу та операційної діяльності за межі країни походження для мінімізації витрат, доступу до нових ринків збуту та ресурсів. У світовій економіці ТНК відіграють амбівалентну роль: з одного боку, вони стимулюють науково-технічний прогрес, забезпечують трансфер технологій, створюють робочі місця та прискорюють інтеграцію національних ринків у глобальний простір. З іншого боку, концентрація капіталу в руках ТНК посилює монополізацію ринків, створює загрози для економічного суверенітету менш розвинених країн та загострює конкуренцію, змушуючи локальних виробників адаптуватися до жорстких міжнародних стандартів.

2. Харчова індустрія має стратегічне значення для світової безпеки, тому діяльність ТНК у цьому секторі відзначається високим рівнем стійкості до економічних криз через стабільний базовий попит. Сучасна специфіка функціонування харчових гігантів визначається жорстким контролем над глобальними ланцюгами постачання — від закупівлі сировини в аграрному секторі до дистрибуції готової продукції в ритейл-мережах. Основними тенденціями розвитку галузі є консолідація ринку через масштабні угоди злиття та поглинання (M&A), а також кардинальна зміна споживчих уподобань. ТНК змушені оперативно реагувати на глобальний тренд здорового способу життя (Wellness & Health), розширюючи асортимент органічної продукції, функціональної їжі та альтернативних джерел протеїну. Водночас критично важливим аспектом діяльності стає забезпечення екологічності та прозорості постачання сировини.

3. Аналіз діяльності швейцарської корпорації «Nestle» підтверджує її статус беззаперечного лідера світового ринку продуктів харчування. Динаміка ключових фінансово-економічних показників (органічне зростання, виручка, операційний прибуток та рентабельність) демонструє високу адаптивність

компанії до несприятливих макроекономічних чинників, включаючи інфляційний тиск і коливання валютних курсів. Стабільність ринкових позицій забезпечується диверсифікованим портфелем брендів та стратегічним маневруванням активами (ротацією портфеля). «Nestle» послідовно зменшує частку в низькорентабельних секторах або бізнесах з високим регуляторним ризиком і фокусує капітал на довгострокових генераторах прибутку — кавовій продукції (Nespresso, Nescafé), кормах для домашніх тварин (Purina PetCare) та продуктах медичного і дитячого харчування.

4. Стратегічний менеджмент «Nestle» базується на концепції Створення спільної цінності (Creating Shared Value — CSV), що передбачає інтеграцію фінансових цілей корпорації із вирішенням соціальних та екологічних проблем суспільства. Корпоративна культура орієнтована на довгострокову стійкість, а не на отримання миттєвого прибутку. Інноваційна діяльність компанії, підкріплена найпотужнішою у галузі мережею науково-дослідних центрів (R&D), спрямована на випередження ринкових трендів. Основними векторами інновацій є реформація традиційних рецептур (зниження рівня цукру, солі та насичених жирів без втрати смакових якостей), розвиток сегменту рослинних аналогів м'яса та молока (Garden Gourmet), а також глибока цифровізація бізнес-процесів (використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та автоматизація логістичних ланцюгів).

5. Перспективні напрями розвитку Nestle в контексті глобальних викликів У відповідь на сучасні мегатренди — кліматичні зміни, дефіцит ресурсів та геополітичну нестабільність — «Nestle» формує чітку довгострокову стратегію розвитку. Першочерговим екологічним орієнтиром є досягнення чистих нульових викидів парникових газів (Net Zero) до 2050 року, що вимагає масштабної трансформації логістики та виробництва, а також переходу на 100% перероблювану упаковку. Наступним перспективним напрямом є масштабування регенеративного сільського господарства: компанія інвестує в захист ґрунтів та біорізноманіття фермерських господарств-постачальників для захисту від кліматичних ризиків. З комерційного погляду, «Nestle» планує нарощувати присутність у наукомісткому сегменті персоналізованого

харчування (виробництво нутрицевтиків і продуктів для здорового старіння) та зміцнювати позиції на ринках країн Азії та Африки, що розвиваються, адаптуючи свій асортимент під купівельну спроможність місцевого населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілінська О. Я. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 496 с.

2. Бланшар О. Макроекономіка : підручник / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 704 с.

3. Вергун В. А. Транснаціоналізація та міжнародні стратегії корпорацій : монографія. Київ : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2012. 340 с.

4. Гальчинський А. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти : монографія. Київ : Либідь, 2006. 312 с.

5. Гроув С. Виживання в умовах кризи. Як керувати компанією в періоди стратегічних переломів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 248 с.

6. Данько Т. І. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 382 с.

7. Економіка / С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі ; пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 814 с.

8. Жаліло Я. А. Теорія конкурентоспроможності в системі світового господарства : монографія. Київ : НІСД, 2010. 280 с.

9. Котлер П. Маркетинг менеджмент / П. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. з англ. Львів : Видавництво Старого Лева, 2023. 860 с.

10. Лук’яненко Д. Г. Стратегії транснаціоналізації корпорацій в умовах глобалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 412 с.

11. Макарова Н. В. Транснаціональні корпорації у світовій економіці: теоретико-методологічні засади функціонування : монографія. Дніпро : Пороги, 2018. 296 с.

12. Мочерний С. В. Методологія дослідження економічних процесів у контексті глобалізації : монографія. Львів : Світ, 2007. 360 с.

13. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніка аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 416 с.

14. Рокоча В. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / В. В. Рокоча, О.

В. Плотніков. Київ : Таксон, 2001. 304 с.

15. Самуельсон П. А. Економіка : підручник / П. А. Самуельсон, В. Д. Нордгауз ; пер. з англ. Київ : Основи, 2006. 784 с.

16. Шваб К. Четверта промислова революція ; Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.

17. Верба В. А., Решетняк Т. І. Інноваційні стратегії ТНК харчової промисловості: досвід транснаціональної корпорації Nestlé. Стратегія економічного розвитку України. 2023. Вип. 52. С. 44–56.

18. Гальцова О. Л., Медведєва Ю. В. Трансформація стратегій міжнародних ТНК харчової промисловості в умовах глобальних викликів. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 18–25.

19. Гуменюк О. В. Екологічна відповідальність бізнесу як драйвер ринку: кейс «Nestlé Creating Shared Value». Економічний вісник. 2024. № 2. С. 78–85.

20. Данько Т. І., Шкода Т. Н. Цифрова трансформація глобальних ланцюгів постачання харчової індустрії на прикладі практик Nestlé. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2025. № 1. С. 102–115.

21. Кириченко О. А., Савченко М. В. Специфіка злиттів та поглинань у глобальному секторі Food & Beverage (харчова промисловість та напої). Міжнародна економічна політика. 2023. Вип. 2 (39). С. 45–62.

22. Коваленко О. В. Тенденції розвитку та географічна структура інвестицій транснаціональних корпорацій харчової галузі світу. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 74–81.

23. Ковтун М. В. Модернізація виробничих потужностей ТНК в умовах воєнних ризиків: інвестиційна політика Nestlé в Україні. Економіка та держава. 2024. № 4. С. 12–19.

24. Мартиненко В. О. Інноваційні стратегії світових лідерів харчової індустрії в епоху Індустрії 4.0. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 1. С. 112–123.

25. Макарова Н. В., Іванова К. С. Стратегії злиття та поглинання (M&A) як інструмент диверсифікації портфеля брендів Nestlé. Міжнародна економічна

політика. 2023. № 1 (38). С. 67–83.

26. Остапенко Т. Г. Екологізація виробничої діяльності ТНК харчової промисловості як сучасний тренд світового господарства. Екологічний вісник. 2023. Т. 15, № 3. С. 89–96.

27. Попова О. М. Глобальна продовольча безпека та роль транснаціональних гігантів у трансформації ринку рослинних альтернатив м'яса та молока. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 5. С. 34–45.

28. Попова О. М., Шевченко А. В. Структурні зрушення у глобальних ланцюгах доданої вартості ТНК харчової промисловості та агробізнесу. Економічний простір. 2022. № 178. С. 33–39.

29. Романенко І. В. Специфіка конкурентної боротьби на світовому ринку продуктів харчування: досвід провідних ТНК (Nestle, Mondelez, PepsiCo). Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 5. С. 56–68.

30. Савченко М. В. Аналіз конкурентоспроможності Nestlé на світовому ринку Food & Beverage за матрицею БКГ (BCG). Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 210–218.

31. Сидоренко К. О. Вплив продовольчої кризи та геополітичної нестабільності на логістичні стратегії ТНК харчової галузі. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 2 (272). С. 14–23.

32. Ткаченко Н. В. Диверсифікація діяльності транснаціональних корпорацій харчової індустрії на ринках країн, що розвиваються. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 1. С. 105–114.

33. Ткаченко Н. В. Формування циркулярної економіки у харчовій галузі: досвід мінімізації пластикових відходів компанією Nestlé. Екологічний менеджмент та безпека. 2024. Т. 12, № 3. С. 145–154.

34. Яценко О. М. Моделі адаптації транснаціональних корпорацій до локальних ринків в умовах перманентних криз світового господарства. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2 (74). С. 19–29.

35. Яценко О. М., Завадська Ю. С. Глобальні імперативи розвитку та регулювання діяльності ТНК на світовому ринку продовольства. Вчені записки

Університету «КРОК». 2022. № 3 (67). С. 41–52.

36. Anastasiadis, F., & Poole, N. (2020). Emergent supply chain strategies of food multinational enterprises in response to global disruptions. *International Journal of Logistics Management*, 31(4), PP. 843–865. https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2019-0260

37. Boland, M. A., & Crespi, J. M. (2022). From local to global: The evolution of multinational food corporations and brand value strategies. *Agribusiness*, 38(3), PP. 511–529. https://doi.org/10.1002/agr.21735

38. Boland, M. A., & Crespi, J. M. (2023). Brand value and segment performance of multinational food corporations: A deep-dive analysis of Nestlé's Cash Cows. *Agribusiness*, 39(2), 341–359. https://doi.org/10.1002/agr.21799

39. Boston Consulting Group. (2026, May). Nestlé's CHF 2.5 Billion Transformation to Boost Efficiency, Cut Costs, and Fuel Growth (BCG Client Impact Report). *BCG Global*. URL: https://www.bcg.com/

40. Francesconi, G. N., & Schaer, B. (2021). Governance and structural shifts in global food value chains: The role of multinational food and beverage enterprises. *Food Policy*, 102, Article 102089. https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102089

41. Galanakis, C. M., & Agrafioti, P. (2024). Innovation trends in the food multinational sector: Plant-based alternatives, clean label, and Industry 4.0 technologies. *Trends in Food Science & Technology*, 143, PP. 104-118. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2023.104211

42. Galanakis, C. M. (2025). Drivers of innovation in the global food industry: How Nestlé and Unilever reshape functional foods and plant-based nutrition. *Trends in Food Science & Technology*, 148, 110-125. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2025.104250

43. McKinsey & Company. (2025, October). How Nestlé's CFO sharpens focus across a global portfolio (Corporate Strategy & Finance Insights). *McKinsey*. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/corporate-finance-and-strategy/our-insights

44. Popkin, B. M., & Reardon, T. (2023). The ultra-processed food revolution: How multinational food corporations are reshaping diets in low- and middle-income

countries. *The Lancet Global Health*, 11(4), PP. 599–607. https://doi.org/10.1016/S2214-109X(23)00071-5

45. Popkin, B. M., & Reardon, T. (2024). Global supply chain dynamics of Nestlé Health Science: Reshaping diets in emerging markets. *The Lancet Global Health*, 12(3), e412–e420. https://doi.org/10.1016/S2214-109X(24)00089-2

46. Regover, M., & Swinnen, J. (2021). Foreign direct investment and vertical coordination in the global agri-food industry: A review of TNC strategies. *World Development*, 146, Article 105574. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105574

47. Regover, M. (2025). AI-enabled procurement and supplier consolidation in agrifood TNCs: The case of Nestrade. *World Development*, 162, Article 105890. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.105890

48. Tolentino, P. E. (2022). Corporate sustainability and ESG compliance of multinational enterprises in the global food and beverage sector. *Journal of International Management*, 28(2), Article 100912. https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100912

49. Tolentino, P. E. (2024). ESG compliance, plastic reduction, and corporate accountability: A benchmark study of Nestlé Waters. *Journal of International Management*, 30(1), Article 101045. https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101045

50. Офіційний звіт ТОВ «Нестле Україна». Фінансова звітність згідно з МСФЗ та звіт незалежного аудитора. Київ, 2025. 74 с. URL: https://www.nestle.ua/

51. Food & Drink 2025: The annual report on the world's most valuable and strongest food and non-alcoholic drinks brands : brand value statistics / Brand Finance. London : Brandirectory, 2025. URL: https://brandirectory.com/reports/food-and-drink-2025

52. International Trade Statistics: Agri-food and processed food products industry (HS Codes 16-24) : global trade database / World Trade Organization. Geneva : WTO Stats Portal, 2025. URL: https://stats.wto.org/

53. Global food and beverage industry - statistics & facts : market report / Statista Research Department. Hamburg : Statista Industry Databases, 2026. 85 p. URL: https://www.statista.com/topics/5744/food-and-beverage-industry-worldwide/

54. Nestlé S.A. (2026, March). Nestlé Annual Report 2025: Investing in Growth, Innovation and Sustainability. *Nestlé Global Investors*. URL: https://www.nestle.com/investors/annual-publications

55. Nestlé Company Profile & Global 2000 Rankings : financial and market capitalization data / Forbes Rankings. New York : Forbes, 2025. URL: https://www.forbes.com/companies/nestle/

56. Top 10 Food & Beverage Companies by Revenue (2025 Rankings) : corporate financial statistics / Worldostats. Global Corporate Statistics, 2025. URL: https://worldostats.com/global-stats/richest-food-and-beverage-companies/

57. World Benchmarking Alliance. (2024). Nestlé – Food and Agriculture Benchmark Report: Insights into Nutrition, Nature, and Governance. *WBA Archive*. URL: https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-and-agriculture-benchmark/companies/nestle-2/

58. World Visualized. (2026, March). Nestlé tops the global food industry as market value hits $264 billion. *Food Sector Financial Review*. URL: https://www.companiesmarketcap.com/nestle/marketcap/