

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О. В. Шкурупій  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

*на тему:*

**«Міжнародна корпорація як особливий тип транснаціональних  
структур»**  
(на матеріалах «Nestle S.A.»)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини  
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим  
(магістерським) рівнем вищої освіти

**Виконавець роботи:** Гусак Роман Геннадійович

Підпис \_\_\_\_\_  
Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Науковий керівник:** Клименко Віта Іванівна, к. е. н., доцент

Підпис \_\_\_\_\_  
Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Рецензент** Котенко Сергій Петрович

**Полтава 2019  
ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ, РОЛІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ .....	6
1.1. Визначення сутності ТНК в рамках теорії корпорації.....	6
1.2. Основні фактори конкурентного розвитку лідируючих міжнародних корпорацій.....	15
1.3. Основні принципи побудови організаційно-управлінських структур ТНК.....	22
Висновки за розділом 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ «NESTLE S.A.».....	32
2.1. Організаційна структура «Nestle S.A.» .....	32
2.2. Результати фінансово-економічної діяльності «Nestle S.A.» .....	39
2.3. Управління інвестиційною діяльністю «Nestle S.A.» .....	47
Висновки за розділом 2.....	56
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЇ «NESTLE S.A.» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ .....	58
3.1 Напрями підвищення управлінської результативності «Nestle S.A.» в умовах транснаціоналізації бізнесу.....	58
3.2. Забезпечення ефективної інвестиційної політики «Nestle S.A.» .....	64
3.3. Соціальна відповідальність як особлива ознака сучасних ТНК .....	71
Висновки за розділом 3.....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
Додатки.....	94

## ВСТУП

Активний та динамічний розвиток процесу транснаціоналізації, залучення до нього все більшої кількості галузей господарювання характеризує сучасний стан розвитку світової економіки. Зростання могутності міжнародних корпорацій, широкий діапазон форм їх діяльності, охоплення операціями переважної частини країн світу – ці та інші риси зумовили надзвичайну актуальність розробки теорії транснаціональних корпорацій.

Посилення глобалізаційних процесів в сучасних умовах розвитку світової економіки призводить до появи нових тенденцій у транснаціоналізації світової економіки, що здійснюється з допомогою великих транснаціональних корпорацій. Мінливість умов транснаціоналізації зумовлює необхідність дослідження її тенденцій та впливу на формування сучасних світогосподарських зв'язків.

Попри вагомій напрацюванні у сфері транснаціоналізації світової економіки, ряд питань залишаються невирішеними. Це, зокрема, стосується дослідження сучасних тенденцій даного процесу.

**Метою дослідження** є аналіз теоретичних і прикладних засад функціонування міжнародних корпорацій як особливого типу транснаціональних структур. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити сутність ТНК в рамках теорії корпорації;
- дослідити основні фактори конкурентного розвитку лідируючих міжнародних корпорацій;
- описати основні принципи побудови організаційно-управлінських структур ТНК;
- з'ясувати організаційну структуру «Nestle S.A.»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності «Nestle S.A.»;

- дослідити управління інвестиційною діяльністю «Nestle S.A.»;
- визначити напрями підвищення управлінської результативності «Nestle S.A.» в умовах транснаціоналізації бізнесу;
- запропонувати шляхи забезпечення ефективної інвестиційної політики «Nestle S.A.»;
- визначити соціальну відповідальність як особливу ознаку сучасних ТНК.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні аспекти міжнародних корпорацій як особливий тип транснаціональних структур.

**Об'єктом дослідження** є система та процес управління компанією «Nestle S.A.».

**Методи дослідження.** В ході дослідження використано наступні методи: системний аналіз – для з'ясування сутності та змісту ТНК; класифікацію – для групування факторів конкурентного розвитку лідируючих міжнародних корпорацій; структурний аналіз – для дослідження управлінської діяльності «Nestle S.A.»; графічний метод – для характеристики інноваційного потенціалу компанії «Nestle S.A.»; вертикальний і горизонтальний аналіз – для дослідження результатів фінансово-господарської діяльності «Nestle S.A.».

**Інформаційну базу досліджень** склали офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних установ (рейтинги найбільших інноваційних компаній світу, статистичні дані World Bank Group), монографії, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти провідних компаній та їх звітність.

**Впровадження результатів дослідження.** *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі ТОВ «СБ Алмаз». Впровадження стосуються: 1) побудови організаційної структури по принципу відділення стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань; 2) використання стратегічного партнерства з іншими компаніями своєї галузі.

*Значущість дослідження для навчального процесу* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: 1) при викладанні навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент» включити вивчення питань щодо особливості системи управління ТНК на прикладі «Nestle S.A.», і використати відповідну інформацію при розробці навчальних завдань для практичних занять; 2) у перелік тем рефератів додати тему «Соціальна відповідальність ТНК».

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Виконання магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у визначенні факторів конкурентного розвитку міжнародних корпорацій в сфері харчової промисловості.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: 1) науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.).

*Публікації:* 1) Гусак Р. Г. Транснаціональні корпорації у процесах інтернаціоналізації світового господарства / О. С. Муренець, Р. Г. Гусак // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 44-46[10].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ, РОЛІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

### 1.1. Визначення сутності ТНК в рамках теорії корпорації

Активна робота наукової думки над теорією транснаціональних корпорацій почалася з 60-х років ХХ ст. і пояснювала закордонну виробничу діяльність в основному з позиції або теорії промислової організації або теорії розміщення. Теорія промислової організації визначала конкурентні переваги транснаціональних корпорацій перед іншими фірмами. Науковці, аналізуючи причини росту виходу ТНК з США і їх рішення про виробництво за кордоном, дійшли до наступних висновків: ТНК прагнуть використовувати недосконалість ринку, тому що виробничі інвестиції за кордон пов'язані з більш високими ризиками і витратами, чим інвестиції у виробництво в країні походження корпорації. Зокрема, необхідне покриття технічних і організаційних витрат на дистанційне керування закордонними філіями, варто врахувати ймовірність дискримінації, а також витрати, пов'язані з лінгвістичними, культурними бар'єрами і т.п. [40].

Таким чином, створення закордонної виробничо - технологічної мережі пов'язане з володінням специфічними, а по суті монополістичними, перевагами, що впливає з недосконалостей ринку. Застосування теорії монополістичної конкуренції до ТНК спричинило дослідження таких елементів, як широкий доступ до факторів виробництва і споживачів, а також економії на масштабі в рамках міжнародного виробництва, дистрибуції і постачання. Ця теорія використовувалася для вивчення факторів, що

сприяють успіху ТНК як на домашніх, так і на закордонних ринках. Розвиваючи концепцію Хаймера, Ч. Кіндлебергер році виділив переваги ТНК, що представляють собою відхилення від принципу досконалої конкуренції:

1. Переваги функціонування на товарних ринках, пов'язані з диференціацією товарів, використанням досягнень у сфері маркетингу і механізму керованих цін;

2. Переваги на ринках факторів виробництва: власність на патенти, доступ до джерел капіталу, кваліфікація персоналу;

3. Внутрішня і зовнішня економія від масштабів виробництва; 4. можливість використовувати у своїх інтересах різні форми державного втручання в різних країнах [40].

Таким чином, концепція Хаймера – Кіндлебергера вважає транснаціоналізацію виробництва результатом стратегії, що ТНК втілюють в життя, долаючи бар'єри, що відокремлюють національні ринки один від одного, і використовуючи для цього свої специфічні переваги.

Поряд з теорією промислової організації отримує розвиток теорія розміщення, що намагається відповісти на запитання: «Чому фірма розміщає виробництво в даній країні, а не в іншій?» З цієї позиції було проведено багато досліджень, присвячених аналізу прямих іноземних інвестицій, здійснюваних ТНК окремих країн, головним чином американських фірм у Західній Європі і Канаді. Зокрема, була розроблена модель вибору фірми між експортом і закордонним виробництвом, пов'язана з обліком торговельних тарифів. Надалі теорія розміщення розвивалася на основі включення в аналіз все нових зовнішніх і внутрішніх умов, що служать мотивами закордонної експансії [40].

Також можна виділити самостійну «японську» школу аналізу транснаціоналізації виробництва. Існуючі теорії не приділяють належну

увагу питанню впливу прямих іноземних інвестицій на добробут країн - експортерів і імпортерів капіталу, зосереджуючись в основному на проблемі витрат і вигід від інвестицій для фірм. Послідовники даної теорії намагаються не тільки сполучити мікро- і макро- підходи до дослідження прямих іноземних інвестицій, але й проаналізувати сумісність суспільних і приватних інтересів при їх здійсненні. При цьому автори виходять з передумови, що ТНК переміщують по світу не стільки капітал, скільки підприємницький фактор. Виділяється кілька схем впливу прямих іноземних інвестицій на економіку країн - реципієнтів і донорів капіталу. Розглядаючи інвестиції і торгівлю між промислово розвиненими країнами, автори підкреслюють, що вони більшою мірою засновані на розходженнях у наділеності цих країн «підприємницьким фактором», ніж у наділеності факторами виробництва. Загальний обсяг закордонного виробництва ТНК залежить від:

1. Величини і видів конкурентних переваг, пов'язаних із власністю ТНК;
2. Можливості сполучити ці переваги з немобільними факторами виробництва, тобто з перевагами, пов'язаними з розміщенням;
3. Об'єднання переваг, пов'язаних із власністю і з розміщенням, з іншими активами ТНК, що в сукупності утворить переваги координації, або інтерналізації [40].

Як показує огляд та аналіз вищенаведених існуючих теорій транснаціональних корпорацій, на даний момент їх еволюційного розвитку не вдалося домогтися повного синтезу, хоча ступінь взаємопроникнення посилюється в процесі постійного сталого розвитку. Так, еволюція теоретичних підходів, що розкривають причини прискореної транснаціоналізації, пов'язана зі змінами в самій транснаціональній діяльності. Теоретичні конструкції відбивають збагачення спектра факторів,



що визначають ефективність транснаціоналізації на етапах індустріального та постіндустріального розвитку суспільства. Теоретична база транснаціоналізації розроблялася і розробляється представниками різних напрямків та шкіл економічної думки: неокласичної теорії, точніше, її більше пізньої модифікації – індустріальної економіки, а також прихильниками марксизма, неоінституціоналізму, еволюційної економічної теорії і ця тенденція залишається актуальною на сьогодні.

Об'єктивним фактом також є те, що для кожного відповідного напрямку і для різних історичних умов характерні свої акценти і пріоритети. Загальним недоліком всіх теоретичних концепцій є прагнення виокремити один або кілька вирішальних факторів, що визначають активізацію транснаціональної діяльності. Значимість факторів і їх співвідношення між собою міняються, тому неможливо одномоментно зафіксувати всі зміни. Разом з тим розвиток кожного окремого теоретичного напрямку, його кристалізація та залучення до вивчення все більшого кола прикладних питань автоматично потребуватиме подальшої консолідації загальної теорії ТНК [40].

Для з'ясування та осмислення теоретичних концепцій розвитку ТНК визначимо зміст цього поняття. На сьогодні немає однозначного розуміння поняття ТНК. На думку деяких науковців, ТНК – це материнська компанія, яка контролює значну групу інших корпорацій різної національності [26].

Також ТНК називають учасниками комерційної діяльності, річний обсяг яких перевищує 100 млн. дол. США, із наявністю філій у більш ніж в шести країнах світу (структурно це може бути одне підприємство з підпорядкованими йому дочірніми підприємствами, філіями тощо чи група підприємств з різною «національністю»), рівнем продажу товарів за межами держави походження корпорації, який є перманентним і встановлюється експертами ООН, ці учасники є економічно та/чи фінансово єдиними,

поєднаними особливими зв'язками (акції, договір підпорядкування, управлінський контроль) або характеризуються певними способами залежності учасників (наприклад, особливою системою прийняття рішень), а також для яких характерною є децентралізація управління [26].

За визначенням ООН, транснаціональні корпорації – це «підприємства, що є власниками, або такими, що контролюють виробництво товарів чи послуг за межами країни, у якій вони базуються»; при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу [26].

Сьогодні без транснаціональних корпорацій неможливо уявити собі всю систему світового господарства, що є стрижнем цієї системи. Відтак, ТНК завдяки масштабам та характеру своєї міжнародної діяльності відіграють важливу роль для фінансово-інвестиційної діяльності корпорацій світу.

Зауважимо, що ТНК мають також позитивний вплив на економіку приймаючої країни навіть у посткризових умовах. Адже, хоча і не в таких значних кількостях, вони, відкриваючи свої філії в різних державах світу, сприяють зайнятості населення. ТНК діють через свої філії та дочірні підприємства згідно зі своєю напрацьованою науково-виробничою та фінансовою стратегією, яка формується в головних центрах ТНК.

Динаміка кількості ТНК у період із 1990 року до 2007 року зростала швидкими темпами, а у 2008 році відбувся значний спад, що свідчить про світову економічну кризу. Проте, починаючи з 2008 року, така кількість поступово збільшується. До того ж слід зазначити, що кількість філій ТНК суттєво не змінювалася. Тому можемо сказати, що наявність таких філій у країнах певною мірою «захищала» ці країни від наслідків кризи [26].

Щороку журнал Forbes публікує Forbes Global 2000, тобто перелік 2000 найбільших компаній світу, який визначаються на основі оцінювання за критеріями вартості продаж, прибутку, активів та ринкової вартості. За

версією 2018 р. цього видання, рейтинг очолили компанії США та Китаю, українські компанії у ньому відсутні. Слід зазначити, що, першу десятку лідерів даного рейтингу компанії із США та Китаю формують починаючи з 2015 р. Загалом, у Forbes Global 2000 потрапили компанії з 60 країн, загальний обсяг продаж яких становить 39,1 трлн. дол. США., обсяг чистого прибутку – 3,2 трлн. дол. США, при цьому їх активи оцінюються у 189 трлн. дол. США. При цьому Forbes оцінює загальну ринкову вартість усіх 2000 компаній у розмірі 56,8 трлн. дол. США [64].

Найбільшою компанією у 2018 р. став Торгово-промисловий банк Китаю (Industrial and Commercial Bank of China), що працює під брендом ICBC. Це державна корпорація з приватним капіталом: більша частина акцій належить уряду Китаю, менша частина бере участь у біржових торгах. ICBC здійснює контроль над п'ятою частиною банківського сектору в Китаї, що дозволило компанії зайняти перше місце в рейтингу Forbes Global 2000 шостий раз поспіль. Останній раз компанія, що не знаходиться в Китаї займала перше місце в рейтингу Forbes Global 2000 в 2012 році. На цей час глобальною бізнес-структурою був американський нафтовий гігант Exxon Mobil. Друге місце зайняв Будівельний банк Китаю (China Construction Bank), на третьому місці знаходиться фінансова компанія JPMorgan Chase з США. Слід зазначити, що у 2017 р. сукупний обсяг кредитів, наданих китайськими банками, досяг 35 трлн. дол. США, що втричі перевершує обсяг китайського ВВП [32].

Серед представників небанківського сектору у першій десятці країн опинився холдинг Уоррена Баффета Berkshire Hathaway, що розмістився на четвертому місці. Цей холдинг охоплює компанії різних галузей, зокрема: будівельної, харчової, транспортної, страхової, фінансової та інших. Microsoft завершує першу двадцятку рейтингу Forbes з виручкою 103,3 млрд. дол. США та чистим прибутком 14,2 млрд. дол. США. При цьому слід

зазначити, що, не дивлячись на високі рейтинги, компанія знаходиться у постійному розвитку та декілька років назад розпочав здійснювати диверсифікацію діяльності, придбавши декілька компаній, в тому числі ІТ-гіганта – сервіс відеодзвінків Skype, виробника телефонів Nokia та сервіс пошуку працівників LinkedIn та співтовариство програмістів Github. Завершують першу десятку лідерів Agricultural Bank of China (5-те місце), Bank of America (6-те місце), Wells Fargo (7-ме місце), Apple (8-ме місце), Bank of China (9-те місце) та Ping An Insurance (10-те місце). Проте, США все ж випереджають Китай щодо кількості компаній у загальному списку Forbes (30 %). Кількість компаній з Китаю та Гонконгу зросла до 291 (у минулому році вона становила 262).

Позиціонування корпорацій на світовому ринку наочно відображає рейтинг Forbes Global 2000 за 2018 рік (табл.1.1).

**Таблиця 1.1 – Топ-10 найбільших ТНК світу за версією Forbes Global 2000, 2018, млрд. дол. США**

Місце	Компанія	Країна	Обсяг продаж	Чистий прибуток	Загальні активи	Ринкова вартість
1	ICBC	Китай	165,3	43,7	4210,9	311
2	China Construction Bank	Китай	143,2	37,2	3631,6	261,2
3	JPMorgan Chase	США	118,2	26,5	2609,8	387,7
4	Berkshire Hathaway	США	235,2	39,7	702,7	491,9
5	Agricultural Bank of China	Китай	129,3	29,6	3439,3	184,1
6	Bank of America	США	103	20,3	2328,5	313,5
7	Wells Fargo	США	102,1	21,7	1915,4	265,3
8	Apple	США	247,5	53,3	367,5	926,9
9	Bank of China	Китай	118,2	26,4	3204,2	158,6
10	Ping An Insurance Group	Китай	141,6	13,9	1066,4	181,4

Джерело: [64]

Підтримуючи оборот капіталів, людей і технологій, ТНК вищеназваних країн значною мірою сприяють економічному зростанню та розвитку приймаючих національних економік, включаючи: зменшення гостроти валютного дефіциту, пов'язаного з імпортом, що означає перенесення в інші країни хоча б частини виробництва, продукцію котрого вони досі імпортували; підвищення культури ведення бізнесу та споживання товарів і послуг згідно з міжнародними стандартами; забезпечення додаткових робочих місць місцевому населенню, що особливо важливо для країн, де прихід трудомістких потужностей дасть можливість використовувати переважно фізичну, а не машинну працю [48, с. 199].

Журнал Forbes опублікував також рейтинг найдорожчих компаній світу, згідно якого перше місце належить компанії Apple, вартість бренду якої у 2018 році було оцінено у 182,2 млрд. дол. США, що на 8 % більше ніж минулого року. Друге місце посіла Google з вартістю в 132,1 млрд. дол. США та зростанням за рік на 30 %. Третє місце дісталось Microsoft, вартість якої становить 104,9 млрд. дол. США, що на 21 % більше, ніж у 2017 році [64].

У першу п'ятірку найдорожчих компаній світу потрапили представники ІТ сфери: крім названих сюди ввійшли компанії Facebook (94,8 млрд. дол. США) та Amazon (70,9 млрд. дол. США). Слід зазначити, що для складання даного рейтингу журналом Forbes було оцінено 200 компаній. Обов'язковою умовою була присутність на американському ринку, тому деякі відомі бренди, зокрема китайські Alibaba та Tencent у даний список не ввійшли. Китайські компанії також впевнено нарощують свої капітали. Huawei зайняла 79 позицію, піднявшись цього року на 15 % – до 8,4 млрд. дол. США. В кінці першої сотні найдорожчих компаній світу знаходяться відомі бренди PayPal і Dell, які подорожчали на 33 % і 18 % та, відповідно, зайняли 98 і 99 місця даного рейтингу. Згідно Forbes, вартість 100

найдорожчих компаній світу становить 2,15 трлн. дол. США, що на 10 % більше, ніж минулого року [64].

Рейтинг найдорожчих брендів світу за галузевою приналежністю у 2018 році навів Forbs (табл. 1.2) .

Вагомий вплив на розвиток світової економіки чинить рух прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що здійснюється, в основному великими транснаціональними корпораціями. У 2017 р. глобальні потоки ПІІ скоротились на 23 % та становили 1,43 трлн. дол. США, в той час як у 2016 р. їх вартісний обсяг зріс до 1,87 трлн. дол. США. Дана тенденція суперечить динаміці інших макроекономічних показників, таких як ВВП та об'єм торгівлі, які у 2017 р. суттєво зросли.

**Таблиця 1.2 - Топ-10 найдорожчих брендів за галузевою приналежністю за версією Forbes, 2018 рік, млрд. дол. США**

№	Галузь	Кількість брендів	Загальна вартість бренду, млрд. дол. США
1	Технології	20	872,6
2	Фінансові послуги	13	160,2
3	Автомобілебудування	12	222,9
4	Виробництво товарів повсякденного типу	11	124,7
5	Роздрібна торгівля	9	119,0
6	Виробництво предметів роскоші	6	91,7
7	Виробництво напоїв	4	103,2
8	Диверсифіковані галузі	4	66,3
9	Телекомунікації	3	82,3
10	Ресторанна справа	3	65,0
11	Швейна промисловість	3	49,0
12	Алкогільна промисловість	3	42,5
13	Індустрія розваг	2	56,1
14	Медіа-послуги	2	26,3
15	Транспортні послуги	2	21,6
16	Тютюнова промисловість	1	26,6
17	Бізнес- послуги	1	14,8
18	Аерокосмічна галузь	1	8,1
19	Всього	100	21529

Джерело: [61]

Слід зазначити, що падіння глобальних ПІІ у світовій економіці частково пов'язано із скороченням чистого вартісного об'єму транскордонних злиттів протягом 2017 року на 22 %. Проте навіть без врахування великих одноразових угод та реструктуризації корпорацій, завдяки яким відбулось різке зростання об'ємів ПІІ у 2016 р., їх зниження у 2017 р. є доволі значним. Об'єм заявлених інвестицій у нові проекти, що є одним з ключових показників майбутніх тенденцій – також знизився на 14 % та становив 720 млрд. дол. США [32].

Отже, транснаціоналізація світової економіки є одним з найбільш динамічних процесів її розвитку. Транснаціоналізація сприяє розширенню ринків суб'єктами господарювання міжнародної економічної діяльності, зосередженню великих ТНК у країнах, що розвиваються, зокрема, країнах Південно-Східної Азії.

## **1.2. Основні фактори конкурентного розвитку лідируючих міжнародних корпорацій**

Світовий ринок висуває дуже жорсткі вимоги до конкурентоспроможності фірм. Міжнародний бізнес стикається з відмінностями у культурі, проблемами з курсом та переказом коштів, складнощами оподаткування та ціноутворення, пристосуванням товарів до вимог іноземних споживачів, завданнями вибору оптимальної структури організації для ведення міжнародного бізнесу, високим політичним ризиком. При цьому основними принципами стратегії конкурентоспроможності ТНК є конкурентні переваги, які відбуваються з покращенням технологій, впровадженням нововведень, фінансуванням НДДКР. Також конкурентні переваги часто створюються у ринкових нішах, до яких конкуренти не

виявляли зацікавленості через їх незначну прибутковість та малу ємність на момент засвоєння.

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства та стан господарюючих суб'єктів та підсистем, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку. З процесом глобалізації операцій ТНК послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги.

Головна особливість сучасного етапу розвитку ТНК полягає у поступовій трансформації їх у компанії, які глобально функціонують, що намагаються подолати зростаючу невизначеність та турбулентний характер міжнародного підприємницького середовища. Сьогодні ТНК стають менш громіздкими, більш гнучкими та маневровими. У сучасних умовах материнські компанії стають центром виробничо-господарчої діяльності ТНК, проте місце зарубіжних дочірніх компаній та філіалів змінюється. Підвищується роль зарубіжних дочірніх компаній та філіалів ТНК у створенні та утриманні загальнокорпоративних конкурентних переваг: у приймаючих країнах активно здійснюється просування глобальних брендів, використовуються місцеві нематеріальні активи, йде розробка інноваційних товарів та послуг. Глобалізація, швидке впровадження нових технологій, зміна в способі життя, поведінці та мотивації споживачів призводить до формування нових ринків, загострення конкуренції між найбільшими компаніями за сфери впливу та спроб найбільших ТНК обмежити конкуренцію, а також до посилення регулювання міжнародної конкуренції на державному та міждержавному рівні.

ТНК достатньо широко використовують різні методи нечесної конкуренції та обмежувальної ділової практики. До них, зокрема, можна



віднести: встановлення контролю над діяльністю з метою припинення цієї діяльності; зловживання переважаючим становищем на ринку; нав'язування дискримінуючих комерційних умов; цінову змову; таємний розподіл ринків; розповсюдження недостовірної інформації про конкурентів; запозичення торгових марок, копіювання (імітацію) продуктів конкурентів; порушення ліцензійних умов; економічний шпіонаж [5].

Зростаючу роль у конкурентних перевагах ТНК сьогодні відіграє ефективність використання інновацій. Підвищення міжнародної конкуренції в умовах зростаючого техноглобалізму обумовлюють необхідність удосконалення інноваційної діяльності ТНК шляхом її інтернаціоналізації. Залежно від цілей функціонування закордонні інноваційні підрозділи ТНК еволюціонували від найпростіших моніторингових та адаптивних філій до міжкорпоративних технологічних альянсів.

Створення міжкорпоративних стратегічних альянсів дозволяє ТНК не лише зберегти конкурентоспроможність, а й призводить до появи у глобальній економіці нових регіональних кластерів економічної співпраці. Сучасною формою такої транснаціональної кооперації є створення гнучких бізнес-мереж, члени яких тісно співпрацюють, залишаючись при цьому незалежними й самостійними у процесі своєї фінансово-господарської діяльності [32]. Укладання альянсів є одним із найбільш швидких та дешевих шляхів підвищення конкурентоспроможності та реалізації глобальних конкурентних стратегій ТНК. Стратегічні альянси дозволяють кожній із ТНК, що беруть участь, підвищити конкурентоспроможність завдяки досягненню довгострокових цілей, оптимізації використання ресурсів [5].

Характерними тенденціями у сфері інновацій є велика відкритість компаній у межах міжфірмової кооперації у сфері науки та технологій, а також перенесення суттєвої частини досліджень у зарубіжні країни. Дедалі більшого розповсюдження набуває практика поглинання найбільшими ТНК

компаній, які мають інноваційний продукт та технології. Водночас вирішальний внесок інноваційності ТНК здійснюють материнські компанії. В умовах глобальної економіки злиття та поглинання стають ключовим джерелом конкурентної сили корпорації через швидку можливість формування інвестиційного портфеля з локальних активів у різних країнах, отримання нових джерел сировини та нових стадій виробничого процесу, засвоєння нових ринків.

Злиття та поглинання спрямовані насамперед на: досягнення конкурентних переваг через об'єднання фінансових, науково-технічних та трудових ресурсів фірм-учасниць та отримання на цій основі синергійного ефекту; на досягнення ефекту економії за рахунок масштабу виробництва; отримання доступу на нові ринки; диверсифікацію виробництва; використання нових активів, особливо нематеріальних (ноу-хау, торгівельних марок, організаційних знань).

В умовах функціонування міжнародного ринку наслідком процесу глобалізації економічної системи є виникнення глобальної конкуренції. Для того, щоб протистояти впливу конкурентів та посідати лідерські позиції на міжнародному ринку, ТНК необхідно розробити низку стратегій, які будуть забезпечувати її надійне просування на ринки країн, а також погоджене функціонування всіх підрозділів корпорації [5].

З огляду на особливості діяльності ТНК у сучасному глобальному конкурентному підприємницькому середовищі, конкурентні переваги корпорацій слід розглядати як їх ключові компетенції на світовому ринку, що мають потенціал для розвитку та посилення своїх особливостей й забезпечують високий рівень конкурентоспроможності їх продукції та послуг в усіх сегментах світової економіки, на яких вони присутні, на основі повнішого та кращого порівняно з конкурентами задоволення потреб споживачів.

Як приклад можна навести компанію «Apple Inc.», яка завдяки постійному вдосконаленню продукції на основі технічних та інформаційних інновацій, які становлять її унікальну компетенцію в глобальних масштабах, забезпечила стрімке зростання попиту на свою продукцію в усьому світі, отже, підвищила свою конкурентоспроможність, покращила конкурентну позицію і збільшила свою ринкову вартість. Необхідно також звернути увагу на той факт, що формування конкурентних переваг ТНК є можливим лише за умов знання ключових факторів успіху в обраних для діяльності галузево-ринкових сегментах (ГРС) світового господарства та факторів конкурентоспроможності наявних там конкурентів.

Отже, виявлення та встановлення конкурентної переваги відбуваються в процесі порівняння факторів конкурентоспроможності компанії з бажаними чи необхідними для певної галузі ключовими факторами успіху і факторами конкурентоспроможності, наявними чи можливими в інших компаніях, які діють у цьому самому галузево-ринковому сегменті. Визначений фактор конкурентоспроможності або їх сукупність можуть вважатися конкурентною перевагою, якщо вони виявилися кращими, ніж у конкурента, і забезпечують компанії конкурентне лідерство на відповідному ринку, оскільки споживачі віддають перевагу саме її товарам чи послугам. Таким чином, ключові фактори успіху ТНК – це елементи конкурентоспроможності, які закладені в її конкурентних перевагах, забезпечують їй успіх, сприяють підвищенню її продуктивності та зростанню прибутковості. Вони пов'язують ринкові прагнення ТНК з різними сферами її операційної діяльності та є основою для визначення напрямів підтримки та підвищення її конкурентоспроможності, у тому числі забезпечення конкурентостійкості на тривалу перспективу, що і є запорукою конкурентного лідерства ТНК глобальних корпорацій [19].

Можна виділити такі типові ключові фактори конкурентних переваг, класифіковані за основними функціональними видами діяльності, які

складають типовий галузевий ланцюжок створення вартості бізнесу підприємства:

– у НДДКР і технологіях – якість наукових досліджень (важливо для високотехнологічних галузей, наприклад космічної, авіабудування, медицини, фармакології тощо), інновації у виробничий процес, розробка нових товарів, опанування сучасних технологій, використання електронних та інформаційних технологій, Інтернету тощо;

– у виробництві – низька собівартість продукції (завдяки ефектам масштабу та накопиченому досвіду), висока якість продукції (оцінюється, наприклад, за такими параметрами, як низький рівень браку, зниження потреби в ремонтах тощо), широкий асортимент продукції, інтенсивне використання основних засобів виробництва (важливе для капіталомістких галузей), енергозбереження, задіяння альтернативних джерел енергії, ефективне використання енергоресурсів, вигідне місце розташування (допомагає зекономити на транспортних витратах, що також є дуже актуальним в умовах енергетичної кризи), постійний приплив кваліфікованих кадрів, висока продуктивність праці, можливість виготовлення товарів на замовлення, низькі витрати на дизайн і оформлення продукції (знижує витрати виробництва);

– у збуті та розповсюдженні – розгалужена мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ до точок роздрібної торгівлі, наявність власних точок роздрібної торгівлі, низькі витрати реалізації, швидка доставка, точне виконання замовлень споживачів;

– у сфері маркетингу – швидка і вигідна технічна підтримка, високий рівень обслуговування, точне виконання замовлень покупців (оцінюється за кількістю повернень і помилок), широкий вибір асортиментних груп (видів) товарів, висока кваліфікація торгового персоналу, привабливий дизайн (упаковка), гарантії для покупців, якісна реклама;

– у професійній підготовці – високий професійний рівень працівників (особливе значення має у сфері фінансових та банківських послуг), ноу-хау в контролі за якістю продукції, дизайнерська майстерність (важлива, зокрема, у виробництві одягу), досвід у певній технологічній сфері, розробка інноваційних і модернізація існуючих товарів, швидке впровадження нових товарів у виробництво;

– у сфері організаційних можливостей – вдосконалені інформаційні системи (важливі для банківської сфери, готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, авіаперевезень тощо), швидка реакція на зміни ринкової ситуації (передбачає наявність налагодженого процесу прийняття рішень, швидкого просування нових товарів на ринок), використання інформаційних технологій (Інтернету) для ведення бізнесу, якісний менеджмент;

– інші фактори – хороший імідж (репутація) підприємства серед покупців, низькі загальні (не тільки виробничі) витрати, вигідне розташування (особливо важливе для роздрібною торгівлі), доброзичливість персоналу, який контактує із споживачами, доступ на фінансові ринки (особливо важливий для підприємств, які тільки починають свою діяльність у ризикованих і капіталомістких галузях), патентний захист, стратегія підприємства.

Як бачимо, майже всі з перелічених типових факторів успіхів так чи інакше пов'язані з інноваціями, а точніше, є результатом інноваційної діяльності компанії [19].

Можна виділити основні шляхи та механізми формування конкурентних переваг ТНК на сучасному етапі їх розвитку:

– диверсифікація діяльності (насамперед, спорідненої) та забезпечення на цій основі вигод синергії;

- диференціація діяльності та забезпечення на цій основі вигод синергії;
- використання ефектів масштабу та підтримка високої якості продукції;
- експансія шляхом злиття і поглинань з метою зростання;
- завоювання лідерства у технологіях шляхом активізації інноваційної діяльності;
- інноваційність і динамічна адаптивність;
- гнучкість інвестиційної політики;
- розміщення закордонних філій поблизу ринків збуту;
- управління ланцюжком створення вартості;
- оптимальне сполучення та ефективне використання потенціалу наявних ресурсів;
- формування позитивного іміджу та бездоганної репутації;
- підвищення ефективності використання нематеріальних активів;
- ефективне управління капіталом;
- удосконалення організації діяльності ТНК та ін. [19].

Отже, конкурентоспроможність сучасної ТНК – це насамперед її здатність до конкурентної боротьби на всіх ринках світу. Особливу увагу при цьому слід приділяти джерелам формування конкурентних переваг та механізмам реалізації.

### **1.3. Основні принципи побудови організаційно-управлінських структур ТНК**

Ключовою особливістю ТНК є її структура управління. Головна компанія є центром контролю та прийняття стратегічних рішень. Від материнської компанії до філії рухаються товари, капітал, технології

управління. Але такі ж самі потоки чинників виробництва можуть спрямовуватися від однієї філії до іншої або навіть від філії до материнської компанії. Серед структур управління ТНК найбільш розповсюдженими є функціональна, матрична, дивізійна та змішана структури управління. Функціональна структура ТНК застосовується доки компанія залишається монотоварною, моноринковою і невеликою, оскільки дана структура характеризується швидкою виробничою реакцією і високою конкурентною реакцією. При дивізійній структурі кожен підрозділ орієнтується на одну групу товарів, або навіть один товар, підрозділи працюють за принципом самоокупності, а центральний апарат лише контролює і координує їх роботу, а також розробляє загальну стратегію корпорації. Матрична структура, яка представляє собою результат накладання функціональної структури на дивізійну, застосовується компаніями, які прагнуть поєднати дивізійний підхід з товарним і часто з функціональним. Змішана структура містить у собі елементи всіх вищеописаних організаційних структур. При цьому зарубіжний філіал ТНК може не лише засновуватись, а й купуватись: через злиття частини капіталу зі вже існуючою фірмою і через поглинання зарубіжної фірми. Підходи до управління та організаційно-економічної побудови ТНК часто обумовлюють місцем її розташування [12].

При формуванні ефективної організаційної структури управління ТНК доцільно поєднувати основні принципи побудови організаційної структури та сучасні логістичні принципи управління. Важливим є також дотримання таких принципів, як принцип впровадження змін і принцип реагування на зміни (табл. 1.3). Так як на сучасному етапі розвитку більшість ТНК бажають досягти значного конкурентного положення на ринку, невід'ємною частиною цього процесу є впровадження інновацій.

**Таблиця 1.3 – Принципи побудови організаційних структур управління ТНК**

Принцип	Сутність
Принцип реальності	Обираються такі управлінські рішення, які будуть кращими (оптимальними) за комплексом показників для заданих умов. Рішення приймається завжди таким чином, щоб завдяки обраному варіанту був досягнутий результат, згідно поставлених цілей логістичної системи підприємства. Передбачає наявність чітко сформульованої мети або кількох цілей організації.
Принцип цілісності	В межах логістичної системи слід виконувати задану цільову функцію, яка є загальною для всіх елементів системи. Будь-яка логістична система повинна розглядатися спочатку на макрорівні, у взаємодії з навколишнім середовищем, а потім вже на мікрорівні. Побудова компанії повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління. Таким чином, функції управління, залежно від трудомісткості, можуть виконувати кілька підрозділів, або, навпаки, один підрозділ може діяти в межах кількох функцій.
Принцип системності	Передбачає дослідження логістичного об'єкту, з одного боку, як єдиного цілого, а з іншого боку, як частини більшої системи, в якій аналізований об'єкт знаходиться у визначених відносинах з іншими системами.
Принцип ієрархії	Ієрархічна побудова логістичних систем обумовлюється тим, що управління в них пов'язано з використанням та обробкою значних масивів даних. На нижчих рівнях використовується більш детальна і конкретна інформація, що охоплює виключно окремі аспекти функціонування логістичної системи. На більш високі рівні надходить узагальнена інформація, що характеризує умови функціонування всієї логістичної системи. На даних рівнях приймаються рішення щодо логістичної системи в цілому.



## Продовження табл. 1.3

Принцип визначення оптимальної норми керуваності	Чисельність підлеглих, підпорядкованих одному керівникові повинна бути науково обґрунтованою. Очевидно, що кількість підлеглих може бути тим більшою, чим більша є однорідність завдань, які вони вирішують. Отже, чисельність підлеглих на вищому рівні управління мусить бути меншою, ніж на нижчих рівнях. Працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника. Для сукупності операцій, що персоналізують одну мету повинні бути один керівник і одна програма.
Принципи зворотнього зв'язку	Цей принцип забезпечує можливість відслідковування функціонування системи та його коригування
Принцип простоти організаційної структури	Кількість ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними для ефективнішої роботи персоналу, що призведе до спрощення процесу переміщення інформації як вертикально, так і горизонтально.
Принцип формалізації	Формалізація передбачає отримання кількісних і якісних характеристик функціонування логістичної системи ТНК
Принцип реагування на зміни	Передбачає опір змінам підлеглих та напрямки вирішення цих проблем керівником. Ефективно побудована, гнучка та оперативно діюча система управління змінами є гарантом запобігання виникнення кризових явищ в ТНК
Принцип впровадження змін	Готовність підлеглих до змін, до нових цін і умов, а також зміни параметрів виробничо-технологічних процесів відповідно до існуючих ринкових вимог.
Принцип інтеграції	Інтеграція означає об'єднання в ціле будь-яких частин або властивостей. Принцип інтеграції спрямований на вивчення інтеграційних властивостей і закономірностей в логістичних системах. Інтеграційні властивості виникають в результаті суміщення елементів до цілого, суміщення функцій в часі і в просторі. Логістична система як упорядкована сукупність елементів з певними зв'язками володіє особливими системними властивостями, які не властиві окремим елементам, що дозволяє отримувати синергетичний ефект. Синергетичний зв'язок - зв'язок, який за умов спільних дій незалежних елементів логістичної системи забезпечує загальний ефект, що перевищує суму ефектів даних елементів, які діють незалежно.

Джерело: складено на основі [33]

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури управління ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то адекватна структура управління має

ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами бізнесу, а саме: виробничою діяльністю, наданням фінансових послуг, мати власну збутову мережу. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

3. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності й певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, таким чином, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й здійснення будівництва виробничих потужностей під ключ.

Основними етапами побудови організаційної структури ТНК є:

1. Горизонтальний поділ за окремими функціональними блоками, що відповідають найважливішим напрямам діяльності відповідно до визначеної стратегії.

2. Встановити співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює мету команд за необхідністю, здійснює подальший поділ за організаційними підрозділами з метою ефективного використання спеціалізації та скорочення перевантаження керівництва.

3. Визначити посадові обов'язки як сукупність задач і функцій та доручити їх виконання конкретним особам. В компаніях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, керівництву доцільно розробляти конкретні завдання і закріпляти їх за безпосередніми виконавцями, які несуть

відповідальність за їх задовільне виконання.

Процес формування організаційної структури управління ТНК з урахуванням логістичної концепції управління повинен враховувати рівень впливу таких факторів: зовнішнє середовище; технологія роботи в компанії; стратегічний вибір керівництва компанії щодо його мети; поведінка працівників [33].

Завдяки масштабній виробничій базі транснаціональні компанії застосовують досить ефективне планування виробництва, що функціонує в рамках материнської фірми та поширюється на дочірні підприємства. За організаційною структурою транснаціональні корпорації, як правило, є багатосторонніми концернами. Керуюча материнська компанія є оперативним штабом корпорації. Базуючись на широкомасштабній спеціалізації та кооперуванні, вона здійснює технічну й економічну політику, а також контролює діяльність іноземних компаній та філій.

Останнім часом у структурі ТНК відбуваються вагомі зміни, головні з яких тісно співпрацюють зі втіленням комплексної стратегії. Ця стратегія заснована на глобальному підході, який передбачає оптимізацію результату не для кожної окремої ланки, а для об'єднання в загальному розумінні. Регіональні системи управління розділяються на три основні види.

1. Головне регіональне управління, відповідальне за всі види діяльності ТНК у відповідному регіоні. Вони наділені всіма правами з координації та контролю діяльності всіх філій у відповідному регіоні (наприклад, головне регіональне управління американського концерну «General motors» щодо координації діяльності філій в Азії та Океанії, розташоване в Сінгапурі).

2. Регіональне виробниче управління, що координує діяльність підприємств за лінією спрямування продукту, тобто за відповідним виробничим ланцюжком. Таке управління відповідає за забезпечення

ефективної діяльності відповідних підприємств, безперервне функціонування всього технологічного ланцюжка, підпорядковане безпосередньо головному регіональному керуванню ТНК. Вони націлені на розвиток ефективних видів виробництва, нових моделей та товарів (наприклад, корпорація «Hewlett-Packard» на початку 90-х років з цієї причини перемістила свої виробничі управління передуючих продуктів зі США в Європу).

3. Функціональне регіональне управління, що забезпечує специфічні види діяльності ТНК, зокрема збут, постачання, обслуговування споживачів після продажу їм товару, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Це управління відповідає за результати діяльності всіх відповідних структур у регіональному або глобальному аспекті [14].

Організаційна структура транснаціональних корпорацій дає змогу проводити успішну стратегію глобальних операцій, очолювати більшість галузей виробництва, сфер послуг та бути носієм передових технологій. ТНК характеризуються трьохрівневою структурою: 1) головна компанія; 2) підконтрольні філії; 3) конкретні підприємства.

Зазвичай головна компанія складається з холдингової та оперативної компаній. Холдингова компанія – компанія-власниця контрольованого пакета акцій дочірніх товариств ТНК. Оперативна ж компанія здійснює загальностратегічне керівництво, фінансове, бухгалтерське планування, наукові дослідження, розроблення та ведення статистичного врахування. Підконтрольні підрозділи тісно прив'язані до головної компанії у виробничому та технологічному аспектах:

- філії та відділення без юридичної та фінансової самостійності;
- дочірні акціонерні товариства, що є юридичними особами, які незалежні у дослідницькій та фінансово-господарській діяльності.

Конкретні підприємства – це первинні ланки організаційної структури

ТНК, які містять збутову, обслуговуючу, фінансово-кредитну, науково-дослідницьку та виробничу діяльність [14].

Більшість компаній починає свою діяльність, не маючи ніякої формальної структури, однак по мірі їхнього зростання керувати справами одній особі стає дедалі важче. На цьому етапі організація переважно розподіляється за функціями створення цінностей (тобто фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідницька діяльність). Ці функції, зазвичай, координуються та контролюються керівниками компанії. Прийняття рішень у такій структурі, як правило, відбувається централізовано. Подальша горизонтальна диференціація, можливо, знадобиться за умови, що фірма істотно диверсифікує свою товарну пропозицію. Наприклад, хоч «Philips NV» починала діяти як виробник електротоварів, нині вона, крім того, виготовляє споживчу електроніку, промислову електроніку (інтегровані схеми та інші електронні компоненти), а також медичні системи (сканери та ультразвукові системи). За таких обставин функціональна структура може виявитися надто громіздкою. Коли різними сферами бізнесу управляють у її межах, виникають проблеми координації та контролю. Стає важко визначати прибутковість кожної галузі бізнесу та керувати функціональним відділом (таким, як виробництво або маркетинг), якщо фірма контролює процес створення цінностей в кількох сферах. Щоб вирішити проблеми координації та контролю, багато фірм на цьому етапі переходить до структури товарного поділу. За такої будови кожен підрозділ відповідає за окремий товарний ряд (сфера бізнесу). Так, «Philips» має підрозділи електротоварів, споживчої електроніки, електроніки промислового призначення та медичних систем. Кожен з них створено як самоокупну, значною мірою самостійну одиницю з власними функціями.

Повна відповідальність за прийняття оперативних рішень, за результати діяльності, як правило, перекладається на товарні підрозділи. Штабквартира фірми відповідає за загальний стратегічний розвиток та фінансовий контроль за різними структурними елементами.

Географічна експансія транснаціональних компаній, як правило, супроводжується еволюцією організаційних структур управління. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах. Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії.

Найважливіша функція головної (материнської) компанії - управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення виробничої діяльності та виходу на ринок з новими продуктами. У різних регіонах функції підрозділів визначаються, виходячи, по-перше, з видів діяльності, якими вони повинні управляти; по-друге, з існуючих потреб координації роботи регіональних підрозділів з філіями компанії в інших країнах.

Функції регіональних підрозділів формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТНК. У межах матричної структури менеджменту організація

процесу управління передбачає поєднання функціональних повноважень і повноважень керівників проектів або окремих видів бізнесу. Кожен вид діяльності чи проект здійснює група спеціалістів, які представляють різні функціональні підрозділи компанії, підзвітні як менеджеру відповідного функціонального підрозділу, так і керівникові проекту (або менеджеру, відповідальному за певний вид бізнесу).

Таким чином, ТНК в усе зростаючому ступені перетворюються на двигуни економічного росту, оскільки вони створюють найкращі умови для розкриття можливостей підприємництва, розвитку передової технології та зростання кваліфікації робочої сили. ТНК виступають одним з найважливіших чинників прискорення розвитку приймаючих держав та регіонів, оновлення інфраструктури, забезпечення зайнятості та вирішення соціальних проблем. Ґрунтом для зміцнення конкурентоспроможності національних економік, підвищення навичок, введення прогресивних технологій є матеріальні та нематеріальні активи транснаціональних корпорацій.

### **Висновки до розділу 1**

Сьогодні без транснаціональних корпорацій неможливо уявити собі всю систему світового господарства, що є стрижнем цієї системи. Відтак, ТНК завдяки масштабам та характеру своєї міжнародної діяльності відіграють важливу роль для фінансово-інвестиційної діяльності корпорацій світу.

Розвиток глобальних транснаціональних корпорацій супроводжується розвитком міжнародного науково-технічного та інноваційного

співробітництва. Крім цього, в останні роки відбувається зосередження міжнародного виробництва у сфері нематеріальних активів. У 2018 р. у процесах транснаціоналізації світової економіки спостерігається домінування технологічних галузей.

Зростаючу роль у конкурентних перевагах ТНК сьогодні відіграє ефективність використання інновацій. Підвищення міжнародної конкуренції в умовах зростаючого техноглобалізму обумовлюють необхідність удосконалення інноваційної діяльності ТНК шляхом її інтернаціоналізації. Залежно від цілей функціонування закордонні інноваційні підрозділи ТНК еволюціонували від найпростіших моніторингових та адаптивних філій до міжкорпоративних технологічних альянсів.

Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для підвищення якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

Процес формування організаційної структури управління ТНК з урахуванням логістичної концепції управління повинен враховувати рівень впливу таких факторів: зовнішнє середовище; технологія роботи в компанії; стратегічний вибір керівництва компанії щодо його мети; поведінка працівників



## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ «NESTLE S.A.»**

#### **2.1. Організаційна структура «Nestle S.A.»**

Структура управління відображає форму, тобто будову, устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (упорядкованість, підпорядкованість окремих елементів управлінського апарату), що дозволяють виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість керуючої системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Структура управління підприємством відображає об'єктивно складаються відносини управління в рамках даної виробничої системи. Керуючі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності. Організаційна структура ТНК - це органічна єдність організаційної структури управління і структури виробництва. Структура будь-якої компанії відображає упорядковане розташування її елементів і форму їхнього

взаємозв'язку.

Ключовою особливістю ТНК є її структура управління. Батьківська компанія є центром контролю та прийняття стратегічних рішень. Від материнської компанії до філії рухаються товари, капітал, технології управління. Але такі ж самі потоки чинників виробництва можуть спрямовуватися від однієї філії до іншої або навіть від філії до материнської компанії [12].

«Nestle S.A.» – найбільша компанія світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Більш ніж за сто років свого існування «Nestle S.A.» вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера. Сьогодні продукція «Nestle S.A.» користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу [36].

Повна назва організації – ТНК «Nestlé Strategische Allianz». Організаційна структура даної компанії базується на географічному принципі, під яким розуміється відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час коли головне керівництво утримує в своїх руках планування і контроль. Організаційна структура, побудована за географічною ознакою, характерна для компаній з дуже розвинутими міжнародними операціями, у яких немає домінування якоїсь однієї країни або регіону. «Nestle S.A.» може використовувати таку організаційну структуру, тому що в операціях даної компанії жодний регіон не має переваг.

З поданої схеми чітко видно, що більшість важливих напрямів діяльності компанії підпорядковані головному керівництву. В той же час в межах організаційної структури компанії виділяються окремі підрозділи, що займають випуском продукції певного спрямування: «Nestle Nutrilon», «Nestle Waters», «Nestle Professional» і як окремо виділений в структурі

підрозділ «Nestle Health Science». Окрім того, в рамках організаційної структури існує поділ за регіональним принципом на три основні зони: Зона EUR, Зона АОА, Зона АМС, в кожній з цих зон є свої регіональні директори, яким передані функції, що потребують врахування особливостей даного регіону (зони) [36, 53].

За своїм типом організаційна структура управління компанії «Nestle S.A.» є дивізіональною (рис. 2.1). Дивізіональні управлінські структури є досконалішим різновидом організаційних структур ієрархічного типу. Їх поява є реакцією на певні недоліки лінійно-функціональних структур. Важливість реорганізаційних процесів зумовлена постійним збільшенням масштабу компанії, ускладненням процесів та технології, диверсифікацією та інтернаціоналізацією поточної діяльності. У визначених умовах середовища ззовні неможливо керувати з одного чітко визначеного центру або дистанційно відділеними підрозділами компанії.

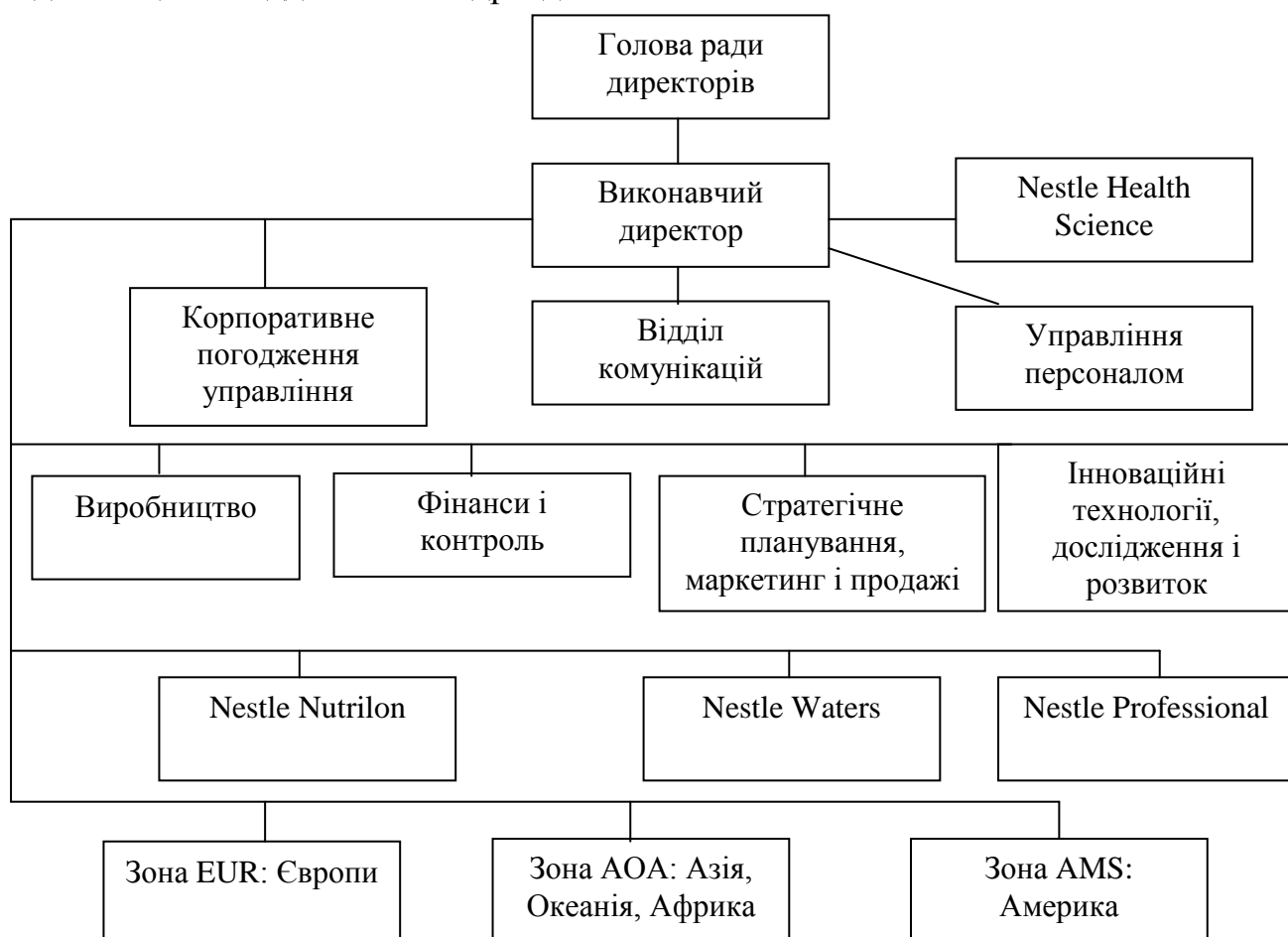


Рис. 2.1 – Організаційна структура компанії «Nestle S.A.»

Джерело: складено на основі [36]

Основним принципом побудови організаційної структури компанії «Nestle S.A.» є відділення стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. При такій організації менеджменту знімається велике навантаження з керівника вищого рівня та власників, а замість цього процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, що очолюють окремо виділені напрямки діяльності «Nestle S.A.» за спеціалізацією – дивізіони. У цей час керівники вищої ланки розглядають більше стратегічні аспекти функціонування компанії з подальшою розробкою вектора розвитку.

Для дивізіональної структури характерне поєднання централізованої координації з децентралізованим оперативним управлінням. Дивізіони – це практично автономна бізнес-одиниця головної компанії. Вони характеризуються за своїми регіональними, продуктовими чи проектними напрямками і можуть функціонувати як у межах автономних підрозділів компанії, так і як окрема юридична особа у складі материнської компанії.

Організаційна структура «Nestle S.A.» адаптивна до зовнішнього середовища і швидко реагує на зміни, але в межах однієї географічної локалізації. Це дозволяє компанії краще взаємодіяти із споживачами товарів чи послуг завдяки швидкій реакції у взаємодії локальних підрозділів виробництва, збуту, маркетингу зі споживачами. Кожний дивізіон може виступати як окреме джерело отримання прибутку, приділяючи конкретному продукту, споживачеві чи географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє спеціалізована компанія, унаслідок чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов [57].

Основними недоліками організаційної структури «Nestle S.A.» є пересічність функцій в дивізіонах та в материнській компанії. Функціональні підрозділи головної компанії дублюються і в дивізіонах для більш оперативного консультування лінійних підрозділів локально, в той час, як функціональні підрозділи центру мають більше всеохоплюючу функцію, що розповсюджується на компанію загалом, поширюючи загальний вектор розвитку. Звідси впливає тривале прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку і можливі розбіжності в інтересах «центру» та дивізіону. Пов'язано це з тим, що дивізіони наділені досить широкими повноваженнями і вищі керівники кожного дивізіону мають право приймати оперативні рішення локально. Вони мають більш актуальну інформацію щодо оточуючого середовища і здатні більш активно й динамічно реагувати на мінливості та зміни зовнішнього середовища, в той час як стратегічний вектор розвитку, прийнятий в «центрі», буде потребувати доопрацювання, погодження і подальшого делегування управлінських рішень у дивізіоні.

В основі системи управління компанії «Nestle S.A.» лежить система управління якістю. Дана система використовується в глобальному масштабі і є єдиною платформою управління, для забезпечення виробничої безпеки, відповідності стандартам якості і створення цінності для споживачів. Внутрішня система управління якістю перевіряється і підтверджується незалежними органами з сертифікації на відповідність внутрішнім стандартам компанії, а також нормам ISO, законам і іншим нормативним вимогам [36].

«Nestle S.A.» здійснює спільну роботу з фермерами в сільських громадах, щоб допомогти їм поліпшити якість своєї продукції і прийняти екологічно стійкі методи ведення сільського господарства. Дана система забезпечує не тільки постійний доступ корпорації до високоякісної сировини, а й дозволяє фермерам захистити або навіть збільшити свій дохід, а так само

допомагає вирішувати ключові глобальні екологічні та соціальні проблеми. Необхідно відзначити, що компанія застосовує міжнародно визнану виробничу практику (GMP), щоб забезпечити високу якість і безпеку харчових продуктів. Для аналізу ризику і критичних точок, «Nestle S.A.» так само вдається до використання міжнародно визнаних систем, таким як НАССР. Дана система дозволяє виявляти, оцінювати і контролювати ризики, які є істотними для безпеки харчових продуктів. Плани і системи НАССР піддаються перевірці зовнішніми органами сертифікації на відповідність міжнародним стандартам [36].

Успіх і стабільність будь-якої великої компанії багато в чому залежать від професіоналізму тих, хто в ній працює. Саме тому компанія «Nestle S.A.» вважає своїх співробітників своєю головною конкурентною перевагою. Ніщо не може бути досягнуто без прихильності співробітників і їх енергії - якостей, які роблять у ній людей цінним активом компанії. Вони створюють продукти харчування, споживачами яких є різні категорії громадян майже в кожній країні світу - від малюків до людей похилого віку. Тому в своїй роботі вони повинні бути надзвичайно уважні і професійні: вони несуть відповідальність за благополуччя і здоров'я своїх споживачів. Кожному співробітнику компанія надає можливість зробити свій внесок у поліпшення та зміцнення результатів її діяльності, а також у власний розвиток шляхом відкритого обміну інформацією та активної співпраці. Тому пріоритетними напрямками в роботі з персоналом є наступні:

- забезпечення охорони праці;
- регулярне вимірювання рівня задоволеності співробітників роботою в компанії;
- справедливе ставлення до співробітників і оцінка їх індивідуального вкладу в успіх компанії;
- розвиток професійних знань і навичок;

– програма розвитку молодих фахівців.

Уміння вислухати точку зору співробітника і відреагувати на неї - один з принципів компанії щодо персоналу. Знання корпоративної культури дає роботодавцю можливість зробити умови роботи більш привабливими для співробітників, так само як і дозволяє відстежувати прогрес в робочій атмосфері.

Компанія «Nestle» орієнтована на досягнення корпоративних цілей по зростанню і прибутку, але в той же час цінує індивідуальний внесок кожного співробітника. На щорічній основі в компанії проводиться оцінка ефективності роботи співробітників (Performance Evaluation), що дозволяє визначити і зафіксувати виконання цілей всіх співробітників протягом року. На спільних зустрічах у співробітників і їх лінійних керівників є можливість відкрито обговорити результати року, дати і отримати зворотній зв'язок і дізнатися рейтинг ефективності роботи. На основі даного рейтингу відбувається перегляд заробітної плати співробітників. Постійні інвестиції в навчання, з одного боку, дають людям можливість розвивати свої професійні навички та знання і постійно збільшувати доходи, а з іншого боку – забезпечують «Nestle» професійними кадрами. Саме тому питанням розвитку і навчання персоналу компанія приділяє велику увагу. Співробітники «Nestle» мають можливість брати участь в програмах навчання, які необхідні їм для розвитку професійних компетенцій і навичок. Програми навчання для співробітників включають в себе курси, що проводяться тренерами «Nestle» і зовнішніми тренінговими агентствами [36].

«Nestle» строго дотримується принципів правильної комунікації зі споживачами, які відображені, зокрема, в таких документах, як Принципи діяльності компанії «Nestle» і Принципи комунікації зі споживачами. У них, в тому числі передбачається підтримка прагнення споживачів дотримуватися помірності в харчуванні, принципи здорового харчування і фізичної

активності, а в тих випадках, коли мова йде про дітей, - обмовляється неприпустимість підриву авторитету батьків, навіювання необґрунтованих надій або обіцянки неймовірного успіху. Відповідальний підхід до реклами для дітей, так само як і комунікація з ними, – особлива частина даних Принципів. Вона включає в себе два важливих положення: заборона реклами, спрямованої на дітей до 6 років, і обмеження рекламної діяльності щодо дітей у віці 6-12 років. Для останніх дозволяється рекламувати тільки продукти з обмеженим вмістом цукру, солі та жирів. Компанія «Nestle» вимагає від своїх керівників і працівників уникати навіть найменшого прояву неналежної поведінки в ділових операціях, що проводяться від імені компанії. Поняття «конфлікт інтересів» визначається кожним ринком відповідно до існуючих принципами, місцевими законами і сформованою практикою їх застосування.

Отже, організаційна структура управління відіграє велику роль в ефективності діяльності компанії. Організаційна структура «Nestle S.A.» відноситься до дивізіонального змішаного типу. Виокремлення підрозділів відбувається як по географічному принципу, так і по продуктовому. Існує ряд переваг та недоліків даної структури, проте на сьогоднішній момент такий вид організації управління є більш прийнятним для даної компанії.

## **2.2. Результати фінансово-економічної діяльності «Nestle S.A.»**

Систематичний і кваліфікований фінансовий аналіз виступає дієвим засобом як недопущення кризової ситуації у будь-якому суб'єктові господарської діяльності, так і, у разі її виникнення, своєчасного усунення негативних наслідків. Оцінка майнового стану дає загальне уявлення про



фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів у пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності кожного підприємства. Показниками фінансових результатів діяльності підприємства, які дозволяють оцінити ефективність використання його ресурсів.

Аналіз результатів фінансово-економічного аналізу «Nestle S.A.» доцільно розпочати з дослідження структури активів. В результаті такого аналізу можна визначити динаміку та структуру оборотних і необоротних активів компанії (табл. 2.1).

В результаті аналізу активів компанії «Nestle S.A.» виявлено, що протягом досліджуваного періоду відбулось незначне зменшення вартості необоротних активів (на 5%) і суттєве збільшення оборотних активів (близька 30%). Такі зміни є позитивними в діяльності компанії, адже оборотні активи є більш ліквідними. У 2017-2018 роках спостерігається суттєве зменшення довгострокових фінансових інвестицій (на 4272 млн. шв. фр.). Крім того, зменшуються і вартість основних засобів (на 821 млн. шв. фр.), нематеріальних активів – на 25 млн., інших необоротних активів – на 196 млн. шв. фр.

**Таблиця 2.1 – Структура та динаміка активів «Nestle S.A.»,  
2017-2018 рр., млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р., млн.дол.США	2018 р., млн.дол.США	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Необоротні активи усього, у т. ч.	101326	96012	-5314	0,95
1.1	Нематеріальні активи	50361	50336	-25	0,99
1.2	Основні засоби	30777	29956	-821	0,97
1.3	Довгострокові фінансові інвестиції	17631	13359	-4272	0,76
1.4	Інші необоротні активи	2557	2361	-196	0,92
2	Оборотні активи усього, у т.ч.	31884	41003	9119	1,29

2.1	Запаси	9177	9125	-52	0,99
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12036	11167	-869	0,93
2.3	Грошові кошти, їх еквіваленти та короткострокові інвестиції	7938	4500	-3438	0,57
2.4	Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	2733	16211	13478	5,93
3	Вартість активів	133210	137015	3805	1,03

Джерело: [52]

У вартості оборотних активів суттєві зміни спостерігаються в статті «витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи» (відбулось збільшення в більше ніж 5 разів). Протягом досліджуваного періода відбулось зменшення грошових коштів ( на 3438 млн. шв. фр.), що може негативно відобразитися на фінансовому стані компанії, адже грошові кошти є найбільш ліквідним активом. Зменшення спостерігається і в вартості запасів і дебіторської заборгованості. В цілому спостерігається збільшення загальної вартості активів на 3805 млн. шв. фр.

Стійкість і ефективність сучасних транснаціональних корпорацій багато в чому визначається фінансовими ресурсами, наявними в їх розпорядженні. При цьому власний капітал є одним із основних джерел їх фінансування (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2 — Структура та динаміка власного капіталу «Nestle S.A.», 2017-2018 рр., млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Статутний капітал	311	306	-5	0,98
2	Додатково вкладений капітал	(4537)	(6948)	-2411	0,53
3	Інший додатковий капітал	(19436)	(20432)	-996	0,95
4	Резервний капітал	989	(183)	-1172	-0,19

5	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	83629	84620	991	1,01
6	Інший капітал	1273	1040	-233	0,82
7	Власний капітал, усього	62229	58403	-3826	0,94

Джерело: [52]

В результаті аналізу структури та динаміки власного капіталу виявлено, що зменшення відбулось в статутному капіталі (на 5 млн. шв. фр.), в додатково вкладеному капіталі (на 2411 млн. шв. фр.), іншому додатковому капіталі (на 996 млн. шв. фр.), резервному капіталі (на 1172 млн. шв. фр.), іншому капіталі (на 233 млн. шв. фр.). Єдине збільшення відбулось в нерозподіленому прибутку (на 991 млн. шв. фр.). В цілому власний капітал протягом 2017-2018 років зменшився на 3826 млн. шв. фр., що становить 6%.

Структура капіталу ТНК, яка являє собою співвідношення використовуваного нею власного та позикового капіталу, визначає аспекти її не тільки фінансової, а й операційної та інвестиційної діяльності та є активним чинником формування кінцевих результатів цієї діяльності. Результат і ефективність діяльності підприємства залежать від того, наскільки раціонально використовується капітал. Дотримуючись певних пропорцій власного і позикового капіталу, можна забезпечити необхідний рівень фінансової незалежності, рентабельності, а також максимізувати ринкову вартість підприємства. Позиковий капітал являє собою сукупність довгострокових і короткострокових зобов'язань (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3 — Структура та динаміка зобов'язань «Nestle S.A.», 2017-2018 рр., млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Довгострокові зобов'язання	32792	35582	2790	1,09

2	Поточні зобов'язання	38189	43030	4841	1,13
3	Усього зобов'язань	70981	78612	7631	1,11

Джерело: [52]

В результаті проведеного дослідження виявлено, що загальна вартість зобов'язань збільшилась з 70981 млн. шв. фр. до 78612 млн. шв. фр., що становить 11%. Довгострокові зобов'язання збільшились на 2790 млн. шв. фр., а короткострокові – на 4841 млн. шв. фр.

Доходність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу ТНК (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4 — Доходність активів «Nestle S.A.», 2017-2018 рр.,  
млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Вартість активів підприємства	133210	137015	3805	1,03
2	Сукупний дохід	91389	95485	4096	1,04
3	Різниця у значеннях коефіцієнтів	-	-	-	0,01
4	Сума сукупного доходу на 1 шв. фр. вартості продукції	0,69	0,70	0,01	1,01

Джерело: [52]

Отже, в результаті дослідження можна зробити наступні висновки: в 2018 році було отримано 0,70 шв. фр. сукупного доходу на кожен шв. фр. використаних активів; в 2017 році на кожен шв. фр. використаних активів припадає 0,69 млн. шв. фр. сукупного доходу. Як видно, спостерігається незначне зменшення даного показника.

Фінансовий результат ТНК являє собою прибуток (збиток). Прибуток (збиток) визначають як різницю між доходами та витратами компанії (табл. 2.5)

**Таблиця 2.5 – Структура та динаміка фінансових результатів  
«Nestle S.A.», 2017-2018 рр., млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Дохід від реалізації продукції	89590	91439	1849	1,02
2	Собівартість реалізованої продукції	45571	46070	499	1,01
3	Валовий прибуток (збиток)	44019	45369	1350	1,03
4	Інші доходи від операційної діяльності	823	2883	2060	3,5
5	Інші витрати від операційної діяльності	34686	34500	-186	0,99
6	Фінансовий результат від операційної діяльності	10156	13752	3596	1,35
7	Доходи фінансової діяльності	152	247	95	1,63
8	Витрати фінансової діяльності	848	1008	160	1,19
9	Фінансовий результат від фінансової діяльності	-696	-761	-65	0,91
10	Доходи інвестиційної діяльності	824	916	92	1,11
11	Витрати інвестиційної діяльності	-	-	-	-
12	Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	824	916	92	1,11
13	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	10284	13907	3623	1,35
14	Податки	2773	3439	666	1,24
15	Чистий прибуток	7511	10468	2957	1,39

Джерело: [52]

В результаті дослідження виявлено, що чистий дохід від реалізації компанії «Nestle S.A.» збільшились на 1849 млн. шв. фр. Собівартість продукції збільшилась несуттєво на 1% і в 2018 році склала 46070 млн. шв. фр. В результаті збільшення чистого доходу від реалізації більш швидкими

темпами, ніж собівартість, відбулось збільшення валового прибутку на 1350 млн. шв. фр. Збільшення доходів від операційної діяльності і зменшення витрат призвело до збільшення фінансових результатів операційної діяльності на 160 млн. шв. фр. Фінансовий результат від фінансової діяльності зменшився на 65 млн. шв. фр. Доходи інвестиційної діяльності компанії «Nestle S.A.» збільшились на 92 млн. шв. фр. Чистий прибуток компанії протягом 2017-2018 років збільшився на 2957 млн. шв. фр., що становить майже 40%. В цілому можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності є позитивними.

Факторний аналіз валового прибутку свідчить про вплив зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції на валовий прибуток (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 — Факторний аналіз валового прибутку «Nestle S.A.», 2017-2018 рр., млн. шв. фр.**

Дохід від реалізації продукції		Собівартість реалізованої продукції		Валовий прибуток		Збільшення валового прибутку		
2017	2018	2017	2018	2017	2018	всього	за рахунок збільшення чистого доходу	за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції
89590	91439	45571	46070	44019	45369	1350	1849	-499

Джерело: [52]

Таким чином, в результаті проведеного факторного аналізу валового прибутку визначено, що збільшення валового прибутку на 1350 млн. шв. фр. відбулось за рахунок збільшення доходу від реалізації на 1849 млн. шв. фр., не дивлячись на одночасне збільшення собівартості продукції на 499 млн. шв. фр.

Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з витратами

матеріальних, трудових та інших ресурсів. Важливим завданням керівника компанії є знаходження шляхів зменшення витрат. На наступному етапі дослідження доцільно провести аналіз структури витрат «Nestle S.A.» (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7 – Структура та динаміка витрат «Nestle S.A.», 2017-2018 рр.,  
млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Собівартість реалізованої продукції	45571	46070	499	1,01
2	Адміністративні витрати та витрати на збут	27841	28472	631	1,02
3	Витрати НДДКР	1739	1687	-52	0,97
4	Інші операційні витрати	5106	4341	-765	0,85
5	Витрати фінансової діяльності	848	1008	160	1,19
6	Податки	2773	3439	666	1,24
7	Сукупні витрати підприємства	83878	85017	1139	1,01

Джерело: [52]

Окрім збільшення собівартості продукції, як це було зазначено раніше, збільшення відбулось і в частині адміністративних витрат і витрат на збут (на 631 млн. шв. фр.), фінансових витрат і податків. Протягом досліджуваного періоду зменшились витрати на НДДКР та інші операційні витрати. В цілому сукупні витрати компанії збільшились на 1139 млн. шв. фр., що можна охарактеризувати як незначне збільшення.

Аналіз структури доходів дає змогу визначити яку частку в загальному доході становлять його окремі елементи (табл. 2.8).

В результаті проведеного аналізу доходів компанії «Nestle S.A.» визначено, що всі доходи компанії збільшились. Сукупний дохід протягом 2017-2018 років збільшився на 4% і в 2018 році склав 4096 млн. шв. фр.

Найбільше збільшилися інші операційні доходи компанії (більше ніж в 3 рази).

**Таблиця 2.8 — Структура доходів «Nestle S.A.», 2017-2018 рр.,  
млн. шв. фр.**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Доходи від операційної діяльності, в т.ч.	90413	94322	3909	1,04
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції	89590	91439	1849	1,02
1.2	Інші операційні доходи	823	2883	2060	3,5
2	Доходи фінансової діяльності	152	247	95	1,63
3	Доходи інвестиційної діяльності	824	916	92	1,11
3	Сукупний дохід	91389	95485	4096	1,04

Джерело: [52]

Таким чином, в результаті проведеного фінансово-економічного аналізу компанії «Nestle S.A.» можна зробити наступні висновки:

- відбулось незначне зменшення вартості необоротних активів (на 5%) і суттєве збільшення оборотних активів (близька 30%);
- власний капітал протягом 2017-2018 років зменшився на 3826 млн. шв. фр., що становить 6%;
- загальна вартість зобов'язань збільшилась з 70981 млн. шв. фр. до 78612 млн. шв. фр., що становить 11%;
- чистий прибуток компанії протягом 2017-2018 років збільшився на 2957 млн. шв. фр., що становить майже 40%;
- сукупні витрати компанії збільшилися на 1139 млн. шв. фр.;
- сукупний дохід протягом 2017-2018 років збільшився на 4% і в 2018 році склав 4096 млн. шв. фр.



В цілому показники фінансового стану компанії «Nestle S.A.» можна оцінити як задовільні. Також в основному спостерігається позитивна динаміка покращення показників. Проте необхідно приділити увагу більш детальному аналізу структури пасивів компанії, адже спостерігається зменшення власного капіталу і збільшення зобов'язань.

### **2.3. Управління інвестиційною діяльністю «Nestle S.A.»**

Продукція «Nestle S.A.» широко представлена на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування, «Nestle S.A.» також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості.

«Nestle S.A.» прагне йти у ногу з часом та якнайкраще відповідати потребам ринку – і тому активно інтегрує у процес виробництва інноваційні наукові технології, які дозволяють вдосконалювати якість продукції.

Стратегія розвитку компанії «Nestle S.A.» включає, насамперед, формування продуктових стратегій у зонах Америки, Європи, АОА (Азія, Океанія та Африка). У межах кожної зони є свої ринки, на яких формуються корпоративні та регіональні бренди, асортимент продукції та впроваджуються нові товари. Стратегія у зоні Європи пов'язана із визначенням прогнозованих обсягів реалізації, майбутніх витрат, прибутку; також включає заходи пов'язані із зменшенням витрат, а саме, реструктуризація окремих фабрик компанії «Nestle S.A.» чи купівлю інших [36].

Довгостроковий план розробляється строком на три роки та обговорюється у головному офісі у м. Веве. Довгострокове планування включає у себе бізнес план, підсумок управління, стратегічне корпоративне

інвестування. Підсумок управління визначає глобальні цілі, стратегії, фінансовий план та план дій для усього бізнесу. Бізнес план визначає стратегічні цілі по окремим продуктовим лініям, оцінку ринку та фінансових результатів. Стратегічне корпоративне інвестування передбачає розробку проектів для досягнення цілей.

Довгостроковий план розвитку компанії «Nestle S.A.» тісно пов'язаний із інвестиційним, операційним (бюджетом) планами, квартальними та місячними звітами по виконанню компанії «Nestle S.A.» (рис. 2.2.).

Потреба у капітальних вкладеннях визначається інвестиційним планом компанії. Він включає у себе інвестиційну стратегію відповідно до наявних можливостей, нових продуктів та технологій «Nestle S.A.», інвестиційні проекти та їх погодження із бюджетом. Метою інвестиційного плану є відповідь на питання: «Скільки необхідно вкласти грошових коштів, щоб досягти стратегічних цілей».

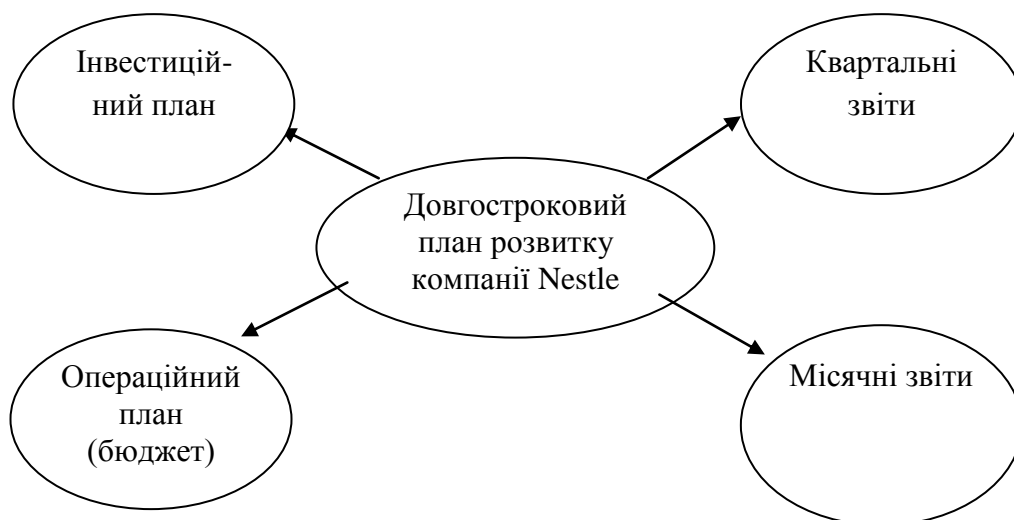


Рис. 2.2. Зв'язок довгострокового плану розвитку з іншими планами та звітами компанії «Nestle S.A.»

Джерело: складено нами.

Основним інструментом довгострокового планування «Nestle S.A.» є

операційне планування. Операційний план (бюджет) – річний документ, на основі якого розраховують показники: фактичне внутрішнє зростання (RIG, Real Internal Growth); дохід до оподаткування, сплати відсотків та амортизації гудвілу (ЕВІТА); маркетингові та адміністративні витрати, частки ринку по кожній групі товарів, чистий прибуток, витрати на збут та реструктуризацію компанії «Nestle S.A.». Обговорення операційного плану відбувається на початку грудня у вигляді нарад на рівні ринку діяльності компанії. Головна мета – визначити, чого необхідно досягти до кінця наступного року (очікуваний рівень прибутку, доля на ринку тощо), а також яку суму коштів виділити для бюджету кожного з існуючих відділів [36].

Бюджет, що складається за даними окремих країн, є основним джерелом забезпечення порядку, відповідно до якого підрозділ виконує свої функції в загальній діяльності компанії. Бюджет складається на рік. Варто зазначити, що при складанні бюджету компанії «Nestle S.A.» беруться до уваги як зовнішні фактори впливу, так і внутрішні чинники. Важливим є і те, що саме на основі місячних та квартальних звітів компанії «Nestle S.A.» здійснюється щоквартальна ревізія бюджету, що дозволяє компанії виявити недоліки у плановій діяльності, оцінити та завчасно виправити їх. Звіти про виконання бюджету направляються в компанію щомісячно, де їх порівнюють з планами на поточний рік і з даними за минулий рік. Щоквартальні звіти компанії є попереджувальним сигналом при виявлених відхиленнях у планово-господарській діяльності «Nestle S.A.». Основними причинами здійснення ревізії бюджету компанії є:

- здійснення уточнюючого прогнозу стану справ компанії до кінця року;
- визначення похибки прогнозування для подальшого врахування її значення при складанні бюджету на наступний рік;
- перегляд політики ціноутворення.

Варто зазначити, що при здійсненні ревізії бюджету компанія «Nestle S.A.» аналізує основні аналітичні показники діяльності, такі як: плановий та фактичний обсяги виробництва продукції; планову, реалізовану та фактичну собівартість та показники відхилень: відхилення використання, цінові, зміни рецептури, обсягу, переоцінки.

Чим більшою стає компанія, тим більше часу та зусиль вона змушена витратити на визначення стратегій, пошук нових можливостей, комунікації та координації. В такій компанії керівникам стає важче розробляти довгострокові плани та узгоджувати їх з планами всієї компанії в цілому. За принципами фінансової діяльності «Nestle S.A.» важливим є розроблення таких планів, які б забезпечили чітке бачення цілей. Чим чіткіше буде планування – тим чіткіше будуть поставлені завдання. А це сприяє більш чіткому та продуктивному виконанню задач, а отже сприяє збільшенню прибутковості.

Інвестиційний потенціал відображає можливість досягнення компанією мети, якою може виступати прибуток або вигода, при вкладанні цінностей в активи. Інвестиційний потенціал відображає можливість досягнення стратегічних цілей ТНК в результаті залучення інвестиційних ресурсів за умови наявності/відсутності чинників і обмежена рядом умов.

Формується інвестиційний потенціал «Nestle S.A.» шляхом поступового накопичення інвестиційних можливостей, які не можуть бути реалізовані підприємством миттєво. На підставі інвестиційного потенціалу формується інвестиційна привабливість «Nestle S.A.» – це показник, який базується на розрахунках співвідношення інвестиційного ризику від вкладень в компанію та інвестиційного потенціалу компанії. Тобто він відображає, якою мірою, виходячи з фактичного положення і перспектив розвитку компанії в майбутньому, ризику, пов'язані з інвестуванням, компенсуються доходами, які ці інвестиції можуть принести (табл.2.9).

**Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки «Nestle S.A.», 2018 р.**

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Результат
<b>Інвестиційний потенціал</b>				
1. Показники рентабельності	0,4			0,56
1.1. Рентабельність активів	0,2	7,64	1	0,2
1.2. Рентабельність власного капіталу	0,2	17,92	1	0,2
1.3. Рентабельність продажу	0,2	11,45	1	0,2
1.4. Рентабельність продукції	0,2	22,72	2	0,4
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	0,2	223	2	0,4
2. Показники ліквідності і платоспроможності	0,3			-0,3
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	0,95	-1	-0,25
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,74	0	0
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,10	-1	-0,25
2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	0,25	-2027	-2	-0,5
3. Показники стану та структури капіталу	0,3			0,3
3.1. Коефіцієнт автономії, %	0,2	42,63	1	0,2
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2	-0,03	-2	0,4
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,2	-22,21	-2	-0,4
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	0,2	-4,94	-1	0,4
3.5. Коефіцієнт інвестування	0,2	0,61	-1	0,4
<b>Інвестиційна безпека</b>				<b>-1</b>
1. Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	1,35	-2	-0,4
2. Коефіцієнт заборгованості	0,2	1,05	-2	-0,4
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,2	0,59	-1	-0,2
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,2	0,55	1	0,2
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2	0,45	-1	-0,2
<b>Інвестиційний потенціал</b>				<b>0,56</b>
<b>Інвестиційна привабливість підприємства</b>				<b>-0,22</b>
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості на «критичних інтервалах»</b>				<b>0,37</b>

Джерело: складено на основі [52]

Рентабельність активів показує розмір чистого прибутку на одну грошову одиницю активів та характеризує ефективність використання активів. Для «Nestle S.A.» розрахований показник є задовільним і дорівнює 7,64 %. Рентабельність власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Цей показник характеризує ефективність укладення коштів у підприємство. Для «Nestle S.A.» розрахований показник є задовільним і дорівнює 17,92 %. Рентабельність реалізації показує, яку суму операційного прибутку одержує компанія з кожного швейцарського франка проданої продукції. Для «Nestle S.A.» даний показник є задовільним і дорівнює 11,45 %. Рентабельність продукції дає можливість визначити, яка продукція більш прибуткова, тобто вигідніша для виробництва. Для «Nestle S.A.» даний показник має добре значення і дорівнює 22,72 %. Рентабельність оборотних активів характеризує відносну прибутковість оборотних активів. Вона має добре значення, оскільки коефіцієнт рентабельності оборотних активів склав 223 %.

Платоспроможність – це здатність компанії впевнено сплачувати всі свої боргові зобов'язання згідно з встановленими строками або відповідно до договірних умов. Ліквідність – це спроможність компанії перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього терміну.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник для «Nestle S.A.» становить 0,95 і має незадовільне значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності – індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою

високоліквідних активів. Він становить 0,74 і має значення в межах допустимого. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що компанія може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Для «Nestle S.A.» даний показник має незадовільне значення і дорівнює 0,1. Величина власних оборотних коштів – характеризує ту частину власного капіталу компанії, яка є джерелом покриття поточних активів, і має дуже незадовільне значення – -2027.

Коефіцієнт автономії показує, яку частину у загальних активах складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення більше 50. В даному випадку коефіцієнт автономії дорівнює 42,63, що має задовільне значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Для «Nestle S.A.» даний показник має дуже незадовільне значення і дорівнює -0,03. Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами показує, якою мірою матеріальні запаси покриті власними коштами і не потребують залучення позикових. Для «Nestle S.A.» даний показник має дуже незадовільне значення і дорівнює -22,21. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, характеризує абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Для «Nestle S.A.» даний показник має незадовільне значення і дорівнює -4,94 %. Коефіцієнт інвестування показує, наскільки власний капітал покриває вкладення компанії в необоротні активи. Вважається, що чим більшим є його значення, тим краще для фінансової стійкості підприємства. Для «Nestle S.A.» він становить 0,61.

Будь-яка комерційна діяльність пов'язана з певним ризиком. Це повною мірою відноситься і до інвестиційної діяльності. Інвестиційний ризик - це ймовірність відхилення величини фактичного інвестиційного доходу від

величини очікуваного: чим мінливіше і ширше шкала коливань можливих доходів, тим вище ризик, і навпаки.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних. Він складає 1,35 і має дуже незадовільне значення, що свідчить про посилення залежності компанії від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зменшення фінансової стійкості. Коефіцієнт заборгованості – коефіцієнт фінансової діяльності підприємства, що дорівнює співвідношенню заборгованості позичкових коштів (грошових зобов'язань фірми) та її власного капіталу. Для «Nestle S.A.» даний показник має дуже незадовільне значення і дорівнює 1,05. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує наскільки кредиторська заборгованість може бути погашення за рахунок дебіторської заборгованості. Для «Nestle S.A.» даний показник має незадовільне значення і дорівнює 0,59. Коефіцієнт поточних зобов'язань характеризує питому вагу поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування, його значення складає 0,55 і є задовільним. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань визначає частину довгострокових зобов'язань в загальній сумі джерел формування, складає 0,45 і є незадовільним.

Розрахована величина інвестиційної привабливості підприємства «Nestle S.A.» склала 0,56. Виявлена оцінка інвестиційної привабливості даного суб'єкта господарювання знаходиться на низькому рівні.

Для наочного відображення інвестиційної привабливості підприємства «Nestle S.A.» побудовано матрицю інвестиційної привабливості підприємства (рис. 2.3), яка відображає співвідношення очікуваних оцінок інвестиційного потенціалу підприємства та інвестиційного ризику та дозволяє спрогнозувати подальші напрями посилення та розвитку інвестиційної привабливості.

Компанія «Nestle S.A.» знаходиться в зоні низького рівня інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки. Не є



доцільним активне інвестування для підприємства, оскільки воно, за підсумками оцінювання потрапило до зони I, що характеризується низьким рівнем інвестиційного потенціалу.

Формування інвестиційного потенціалу полягає у створенні додаткових інвестиційних можливостей, що можуть бути реалізовані компанією шляхом мобілізації внутрішніх або залучення зовнішніх ресурсів.

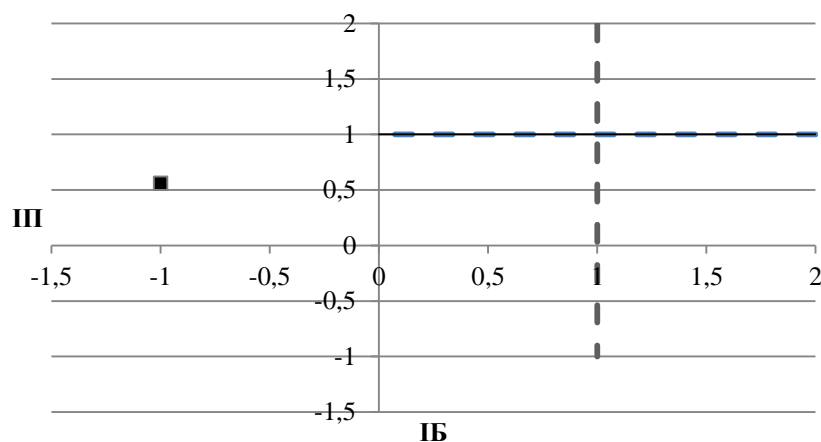


Рис. 2.3 - Матриця визначення зони інвестиційного потенціалу та ризику діяльності «Nestle S.A.», 2018

Примітки: ІБ – інвестиційна безпека, ІП – інвестиційна привабливість.

Джерело: розроблено за даними [52]

У реальних економічних умовах інвестиційні можливості мають властивість накопичуватись, поступово утворюючи інвестиційний потенціал. Формування інвестиційного потенціалу відбувається під впливом двох груп факторів - позитивних та негативних (табл. 2.10).

В діяльності «Nestle S.A.» представлені фактори обох груп, але переважають позитивні внутрішні фактори.

Основу інвестиційної діяльності компанії «Nestle S.A.» складає реальне інвестування. Для більшості компаній такий вид інвестування в

сучасних умовах – єдиний правильний напрямок інвестиційної діяльності, що визначає високу роль управління реальними інвестиціями в системі інвестиційної діяльності підприємства. Це явище ще можна пояснити тим, що рівень розвитку та ступінь ліквідності фінансових активів підприємств, особливо цінних паперів, ще не надають можливості для раціонального та прибуткового розподілу інвестиційного капіталу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх інвесторів.

**Таблиця 2.10 - Фактори, що впливають на інвестиційний потенціал  
«Nestle S.A.»**

Тип факторів	Позитивні	Негативні
Внутрішні факторі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкурентоспроможність продукції</li> <li>2. Високий рівень показників рентабельності</li> <li>3. Швидке освоєння результатів научних розробок</li> <li>4. Технологія, що використовується, відповідає найкращим світовим стандартам.</li> <li>5. Кваліфікований персонал</li> <li>6. Гарна репутація</li> <li>7. Діяльність компанії є прозорою і ефективною</li> <li>8. Нові виробничі фонди</li> <li>9. Ефективна маркетингова політика</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність власних оборотних коштів</li> <li>2. Високий рівень коефіцієнту фінансового ризику</li> <li>3. Висока собівартість</li> <li>4. Високі ціни на продукцію в порівнянні з конкурентами</li> </ol>
Зовнішні факторі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інвестиційно-приваблива політика держави</li> <li>2. Високі темпи розвитку ринку</li> <li>3. Високий рівень довіри серед інвесторів</li> <li>4. Висока купівельна спроможність</li> <li>5. Вигідна інфраструктура</li> <li>6. Стабільний попит</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сильні конкуренти</li> <li>2. Високі ціни на енергоносії</li> <li>3. Консерватизм споживачів</li> <li>4. Наявність на ринку товарів-замінників</li> <li>5. Нестабільна політична і економічна ситуація в деяких приймаючих країнах</li> </ol>

Джерело: складено нами.

Отже, більшість показників інвестиційної привабливості «Nestle S.A.» мають незадовільні значення, проте всі показники рентабельності мають

задовільне і добре значення. Розрахована величина інвестиційної привабливості підприємства «Nestle S.A.» знаходиться на дуже низькому рівні. Компанії «Nestle S.A.» доречно використовувати переважно реальні інвестиції, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємств та спрямовані на створення умов для її здійснення. Найбільш вигідними формам реального інвестування для компанії «Nestle S.A.» є вкладення в створення нових, реконструкцію і технічне переозброєння діючих підприємств.

## **Висновки до розділу 2**

«Nestle S.A.» – найбільша компанія світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Сьогодні продукція «Nestle S.A.» користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.

Організаційна структура даної компанії базується на географічному принципі, під яким розуміється відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час коли головне керівництво утримує в своїх руках планування і контроль. За своїм типом організаційна структура управління компанії «Nestle S.A.» є дивізіональною. Дивізіональні управлінські структури є досконалішим різновидом організаційних структур ієрархічного типу.

В результаті проведеного фінансово-економічного аналізу компанії «Nestle S.A.» можна зробити наступні висновки: відбулось незначне зменшення вартості необоротних активів (на 5%) і суттєве збільшення оборотних активів (близька 30%); власний капітал протягом 2017-2018 років зменшився на 3826 млн. шв. фр., що становить 6%; загальна вартість зобов'язань збільшилась з 70981 млн. шв. фр. до 78612 млн. шв. фр., що становить 11%; чистий прибуток компанії протягом 2017-2018 років збільшився на 2957 млн. шв. фр., що становить майже 40%; сукупні витрати

компанії збільшилися на 1139 млн. шв. фр.; сукупний дохід протягом 2017-2018 років збільшився на 4% і в 2018 році склав 4096 млн. шв. фр.

Більшість показників інвестиційної привабливості «Nestle S.A.» мають незадовільні значення, проте всі показники рентабельності мають задовільне і добре значення. Розрахована величина інвестиційної привабливості підприємства «Nestle S.A.» знаходиться на дуже низькому рівні. Компанії «Nestle S.A.» доречно використовувати переважно реальні інвестиції, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємств та спрямовані на створення умов для її здійснення.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЇ «NESTLE S.A.» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

### **3.1. Напрями підвищення управлінської результативності «Nestle S.A.» в умовах транснаціоналізації бізнесу**

Ефективність менеджменту – це співпраця людей в послідовному русі до спільної мети, цінність якої перевищує витрати ресурсів, енергії або зусиль. Цільовий аспект ефективності дуже важко відокремити від економічності, так як формування двох аспектів ефективності менеджменту в рівній мірі визначається в організаціях наступними обставинами: якістю целеполагання; адекватністю прийнятих стратегій поставленим цілям; рівнем мотивації персоналу; економічністю використовуваних ресурсів; процесами взаємодії персоналу на різних рівнях ієрархії; креативністю та компетенціями топ-менеджерів, їх здібностями до навчання та управління знаннями та ін.

Головна мета ефективного менеджменту – забезпечення формування та функціонування такого стану керованої системи (організації), яка в максимальному ступені, наскільки це можливо, відповідає вимогам зовнішнього середовища організації та найбільш ефективному використанню ресурсів і можливостей внутрішнього середовища організації.

Управлінські рішення як результат управлінської діяльності менеджерів можуть оцінюватися простими і складними показниками. Ефективність управлінського рішення – це ресурсна результативність, отримана за підсумками підготовки або реалізації управлінського рішення в організації. Одним із способів визначити управлінську результативність компанії є аналіз показників ефективності діяльності (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 — Показники ефективності фінансово–господарської діяльності «Nestle S.A.», 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показники	Оптимальне значення показника	Фактичне значення показника		
			2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 Збільшення	0,06	0,08	1,27
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 Збільшення (~ 0,13 – 0,24)	0,12	0,18	1,49
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 Збільшення	0,17	0,23	1,36
4	Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,67	0,67	1
5	Коефіцієнт покриття	> 1 Збільшення	0,83	0,26	0,31
6	Коефіцієнт заборгованості	0,5 – 0,7	0,53	0,57	1,08
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 1 Зменшення	1,49	1,49	1

Джерело: розроблено на основі [52]

Рентабельність активів показує розмір чистого прибутку на одну грошову одиницю активів та характеризує ефективність використання

активів. Зменшення цього показника може свідчити про затримання темпів економічного зростання та розвитку підприємства. Для «Nestle S.A.» розрахований показник є задовільним і дорівнює 0,08 у 2018 році.

Рентабельність власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Високий коефіцієнт вказує на прибуткову діяльність підприємства та його інвестиційну привабливість. Цей показник характеризує ефективність укладення коштів у підприємство. Для «Nestle S.A.» розрахований показник є задовільним і дорівнює 0,12 у 2017 році і 0,18 у 2018.

Рентабельність діяльності є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Для «Nestle S.A.» даний показник знаходиться в межах допустимого значення і дорівнює 0,17 у 2017 році і 0,23 у 2018.

Коефіцієнт заборгованості відображає залежність підприємства від залучених коштів. В даному випадку коефіцієнт заборгованості знаходиться в межах норми на рівні 0,85. Коефіцієнт покриття визначає співвідношення усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Значення коефіцієнту покриття у межах 0,5-0,6, як в даному випадку, свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги. У компанії «Nestle S.A.» коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення і

протягом досліджуваного періоду збільшується.

Оборотність активів – показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт оборотності активів є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Коефіцієнт оборотності активів «Nestle S.A.» не змінюється протягом досліджуваного періоду і залишається на рівні 0,67.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залученого капіталу у валюті балансу. Даний коефіцієнт компанії «Nestle S.A.» також не змінюється і має незадовільне значення на рівні 1,49.

Узагальнення оцінки ступеня ефективності управління компанією проводиться з метою підведення підсумків аналізу, виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин збитковості (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 — Оцінка ефективності управління за фінансовими коефіцієнтами «Nestle S.A.», 2017-2018 рр.**

№ з/п	Назва показника	Коефіцієнт зростання	Оціночний бал
1	Вартість активів	1,03	1
2	Основні засоби (залишкова вартість)	0,97	-1
3	Власний капітал	0,94	-1
4	Поточні зобов'язання	1,13	1
5	Валовий прибуток (збиток)	1,03	1
6	Чистий прибуток (збиток)	1,39	1
7	Сукупні доходи	1,04	1
8	Сукупні витрати	1,01	1
9	Коефіцієнт доходності активів	1,01	1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	1,27	1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,49	1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,36	1
13	Коефіцієнт покриття	0,31	-1
14	Загальний оціночний бал	X	7

Джерело: [52]

Для збільшення показників рентабельності «Nestle S.A.» необхідно зменшити собівартість продукції. Основним джерелом зниження собівартості продукції є зростання продуктивності праці. Це обумовлюється тим, що, по-перше, за рахунок зростання продуктивності праці досягається економія заробітної плати, так як зростання продуктивності праці призводить до скорочення витрат на виробництво продукції, а по-друге, завдяки зростанню продуктивності збільшується випуск продукції, за рахунок чого досягається зниження собівартості продукції шляхом економії непропорційних витрат. Друге джерело – зменшення витрат на матеріали, паливо, енергію. Зменшення витрат матеріалів «Nestle S.A.» можна здійснити за допомогою скорочення витрат, зменшення витрат на постачання матеріалів, покращення нормування витрат матеріалів.

Збільшення прибутку в «Nestle S.A.» можливо досягти шляхом: зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; інноваційних розробок в сфері ресурсозбереження; усунення та передбачення непродуктивних виплат за понадурочний час; зменшення суми амортизаційних відрахувань; покращення використання основних засобів; зниження умовно-постійних витрат.

Основними шляхами покращення коефіцієнтів заборгованості і концентрації залученого капіталу «Nestle S.A.» є такі: підвищення ефективності використання основних фондів; підвищення ефективності використання оборотних активів; підвищення продуктивності праці; подальше збільшення обсягів реалізації продукції; зниження матеріальних операційних витрат; розширення ринку збуту продукції; залучення інвестицій.

Базою для розвитку бізнесу є організація роботи всередині компанії, налагодження комунікації між співробітниками, правильна постановка цілей, адекватна система мотивації, чітких розподіл обов'язків. Ефективна



організаційна структура може допомогти бізнесу працювати та розвиватися таким чином, що бізнес стане більш прибутковим. Коли ми стежимо за результатами роботи працівників, можна помітити як різноманітні проблеми з організаційною структурою можуть вплинути на ефективність цілого бізнесу. Тому першим підходом до покращення управлінської результативності буде чітке визначення та впровадження одного «чистого» виду організаційної структури.

Перевагами в організації роботи в компанії є наступні:

- кожний працівник спеціалізується на своїй галузі знань;
- будь-який відділ може запросити інформацію та допомогу у іншого.

Наприклад, для розроблення стратегії відділ маркетингу може запросити статистичну інформацію у відділу аналітики;

- активні комунікації сприяють розвитку ідеям поза своїм відділом.

Працівники відділу продажів часто дають рекомендації відділу маркетингу по розробленні брендингових матеріалів, акційних пропозицій, роздаткових матеріалів тощо;

- при високій завантаженості працівники беруть на себе обов'язки інших, з якими вони можуть справитись;

- тісна комунікація сприяє розвитку злагодженій роботі колективу, так званий «team building» тощо.

Проте наявний і ряд недоліків, а саме:

- важко виділити пріоритетність виконання завдань, поставлених працівником іншого відділу;

- часто виникає нездорова конкуренція між відділами та їх запитами. Наприклад, якщо два відділи тривалий час співпрацюють один з одним, то запити від іншого будуть сприйматися як другорядні, проте по факту є більш пріоритетними, а тому і негативно впливають на ефективність роботи всієї компанії;

– немає працівника, який буде контролювати комунікації між відділами.

Компанія «Nestle S.A.» перебуває у неперервному пошуку засобів протидії конкурентам і пристосування до умов зовнішнього середовища. За таких обставин актуальним є вирішення питання щодо зменшення ризику та підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках. На ринку продовольчих товарів спостерігається високий рівень конкуренції з боку основних виробників, тому однією з основних задач компанії «Nestle S.A.» є постійне покращення маркетингової стратегії, щоб і в подальшому залишатися на лідерських позиціях [36, 53].

Одним із важливих елементів маркетингової стратегії компанії «Nestle S.A.» повинно бути проведення ефективних рекламних кампаній для просування продукції. Пошук напрямків структурної перебудови найкраще здійснювати шляхом оцінки конкурентної позиції фірми та можливостей галузі. Диверсифікація може стати джерелом конкурентної переваги, але насамперед, підприємству потрібно, провести глибокий аналіз конкуренції на ринку, який полягає у виявленні основних та менш важливих конкурентів; сильних та слабких сторін конкурентів; їх маркетингової діяльності.

Маркетингова стратегія диверсифікації дасть змогу поєднувати безпосередній тиск і гнучкість у конкурентній боротьбі, сприяє запобіганню появи нових великих конкурентних компаній. Основними кроками «Nestle S.A.», спрямованими на досягнення позитивного економічного ефекту від диверсифікації її діяльності, може бути:

- збільшення витрат компанії на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи;
- концентрація науко- і капіталомістких виробництв;
- оновлення товарного асортименту та своєчасний вихід на ринок з новими товарами;

- поліпшення якості продукції;
- удосконалення системи постачання;
- удосконалення форм залучення та обслуговування клієнтів.

У результаті здійснення компанією «Nestle S.A.» запропонованих кроків можливе: покращення показників фінансової діяльності; зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків; збільшення частки ринку; посилення мобільності капіталу; послаблення позиції конкурента; забезпечення зростання прибутку, стабільності.

### **3.2. Забезпечення ефективної інвестиційної політики «Nestle S.A.»**

Інвестиційну стратегію можна представити як генеральний план дій у сфері інвестиційної діяльності підприємства, який визначає пріоритети її напрямків і форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей. Поєднання в інвестиційній стратегії системи цілей і шляхів їх досягнення визначає межі можливої інвестиційної активності підприємства і прийнятих інвестиційних рішень по напрямках формах його інвестиційної діяльності в перспективному періоді. Інвестиційну стратегію підприємства можна охарактеризувати також як систему формалізованих критеріїв, по яких воно оцінює і реалізує свої інвестиційні можливості, моделює перспективну інвестиційну позицію і забезпечує її досягнення. Отже, інвестиційна стратегія являє собою системну концепцію, що пов'язує і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності підприємства [58, 66].

«Nestle S.A.» належать 448 фабрик і промислових підприємств у більш ніж 83 країнах світу. У Групі компаній працюють понад 280 тисяч чоловік.

Асортимент «Nestle S.A.» постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує близько 8,5 тисяч всесвітньо відомих торгових марок.

На усіх виробничих підприємствах «Nestle S.A.» у різних країнах використовується тільки натуральна сировина найвищої якості, що гарантує повну безпечність готової продукції для здоров'я споживачів. На кожному підприємстві здійснюється суворий вхідний контроль якості сировини. Перевіряється кожна поставка, і при виявленні навіть найменших відхилень від діючих стандартів, сировина не допускається на виробництво. Принципове значення для компанії має також забезпечення та контроль належного терміну придатності готових продуктів [36].

Продукція «Nestle S.A.» широко представлена на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування «Nestle S.A.», також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості.

Діяльність «Nestle S.A.» ґрунтується на принципах здорового способу життя і раціонального харчування. Сьогодні компанія спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки. Велика увага до цих галузей пов'язана із незмінним бажанням компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію.

«Nestle S.A.» прагне йти у ногу з часом та якнайкраще відповідати потребам ринку – і тому активно інтегрує у процес виробництва інноваційні наукові технології, які дозволяють вдосконалювати якість продукції. «Якість продуктів – якість життя» (Good Food, Good Life) – головне кредо «Nestle S.A.», що залишається незмінним впродовж багатьох десятиліть у кожній країні, де працює компанія

Інвестиційна стратегія є найважливішою складовою загальної системи стратегічного вибору «Nestle S.A.», основними елементами якого є місія,

загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій в розрізі окремих видів діяльності, засоби формування і розподілу ресурсів. При цьому інвестиційна стратегія знаходиться у певній співвідпорядкованості з іншими елементами стратегічного вибору підприємства. Розуміння взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє зробити більш ефективним процес її розробки [36, 62].

Актуальність розробки інвестиційної стратегії «Nestle S.A.» повинна визначатися рядом умов. Найважливішим з них є інтенсивність зміни чинників зовнішнього інвестиційного середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, що пов'язані з інвестиційною активністю підприємств, темпи розвитку технологій, часті коливання кон'юнктури інвестиційного ринку, мінливість державної інвестиційної політики і форм регулювання інвестиційної діяльності не дозволяють ефективно управляти інвестиціями підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів. Під впливом багатьох факторів інвестиційні рішення окремих структурних підрозділів «Nestle S.A.» можуть мати різно направлений характер, що може призвести до виникнення протиріч і зниження ефективності інвестиційної діяльності в цілому.

Однією з умов, що визначають актуальність розробки інвестиційної стратегії компанії «Nestle S.A.», є її майбутній перехід до нової стадії життєвого циклу. Кожній із стадій життєвого циклу підприємства властиві характерні рівень інвестиційної активності, напрямки і форми інвестиційної діяльності, особливості формування інвестиційних ресурсів і саме інвестиційна стратегія дозволяє заздалегідь адаптувати інвестиційну діяльність підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку [36].

Основною метою інвестиційної діяльності «Nestle S.A.» є забезпечення ефективного здійснення інвестиційної стратегії підприємства, яка досягається шляхом реалізації таких завдань:

- досягнення високих темпів економічного розвитку підприємства;
- максимізація доходів (прибутків) від інвестиційної діяльності;
- мінімізація інвестиційних ризиків;
- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Вибір інвестиційної стратегії залежить від прийнятої підприємством базової корпоративної стратегії. Така залежність визначається тим, що інвестиційна стратегія є підпорядкованою базовій корпоративній стратегії і, як будь-який вид функціональної стратегії, призначена для забезпечення реалізації генеральної стратегії компанії.

Основні стратегії компанії «Nestle S.A.» пов'язані, головним чином, з прямими іноземними інвестиціями в молочні та інші підприємства харчової промисловості. «Nestle S.A.» має на меті збалансувати продажі між країнами з низьким рівнем ризику, але з низьким рівнем росту розвинутих країн, а також з високим рівнем ризику та потенційно високими ринками зростання в Африці та Латинській Америці. «Nestle S.A.» визнає можливості рентабельності в цих країнах з високим ступенем ризику, але зобов'язується не приймати непотрібні ризики заради зростання.

Працюючи на розвинених ринках, «Nestle S.A.» прагне зростати та отримати економію від масштабу через прямі іноземні інвестиції у великі компанії. Нещодавно «Nestle S.A.» отримала ліцензію на марку LC1 для компанії Müller (великого німецького виробника молока) у Німеччині та Австрії.

Інша стратегія, яка була успішною для «Nestle S.A.», передбачає вражаючі стратегічні партнерства з іншими великими компаніями. На

початку 90-х років компанія «Nestle S.A.» уклала альянс з «Coca-Cola» у вигляді готових для вживання чаю та кави, щоб скористатися системою розливу всередині компанії «Coca-Cola» та досвідом готових напоїв.

В Азії стратегія «Nestle S.A.» полягала в тому, щоб придбати місцеві компанії, сформувати групу автономних регіональних менеджерів, які більше знають про культуру місцевих ринків, ніж американці чи європейці. Сильний рух грошових потоків і зручний коефіцієнт співвідношення боргу та власності компанії «Nestle S.A.» залишають його достатньою мірою для поглинання. Нещодавно компанія «Nestle S.A.» придбала Indofood, найбільшого виробника локшини в Індонезії. Їх основна увага буде спрямована, перш за все, на збільшення обсягів продажу на індонезійському ринку, і вчасно буде виглядати експорт індонезійських продуктів харчування в інші країни [36].

Компанія «Nestle S.A.» застосовує широкомасштабну стратегію для Азії, яка передбачає виробництво різних продуктів у кожній країні для постачання регіону певним продуктом з однієї країни. Наприклад, «Nestle S.A.» виробляє соєве молоко в Індонезії, кавові зерноховища в Таїланді, соєву муку в Сінгапурі, цукерки в Малайзії та зернові на Філіппінах, все для регіонального розповсюдження.

Розробка інвестиційної стратегії для компанії «Nestle S.A.» передбачає постановку цілей інформаційної діяльності, визначення її пріоритетних напрямків і форм, оптимізацію структури сформованих інвестиційних ресурсів їхнього розподілу, вироблення інвестиційної політики по найбільш важливих аспектах інформаційної діяльності, підтримку взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем.

При розробці інвестиційної політики компанії «Nestle S.A.» необхідно дотримуватися наступних принципів: спрямованість інвестиційної політики на досягнення стратегічних планів компанії і забезпечення її фінансової

стійкості; урахування інфляції та фактора ризику; економічна обґрунтованість інвестицій; формування оптимальної структури портфельних і реальних інвестицій; ранжирування проектів та інвестицій за їх важливістю і послідовністю реалізації, виходячи із наявності ресурсів та з урахуванням залучення зовнішніх джерел фінансування; вибір надійних і більш дешевих джерел та методів фінансування інвестицій.

Висока конкуренція на світовому ринку спонукає виробників кондитерської і взагалі харчової продукції шукати нові підходи для отримання популярності серед споживачів. Даний процес відбувається у таких напрямках, як виробництво продукції з дотриманням усіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій, виробництво продукції категорії «преміум», пристосування до нових норм законодавства та ін. Такі заходи потребують значних інвестиційних вкладень, що обумовлює необхідність ефективної та зваженої інвестиційної політики компаній харчової галузі.

На даний момент «Nestle S.A.» підтримує стратегію обмеженого зростання. Базовій корпоративній стратегії обмеженого зростання відповідає стратегія інвестиційного забезпечення сталого економічного розвитку «Nestle S.A.».

Тому, можна визначити наступний алгоритм формування інвестиційної стратегії компанії «Nestle S.A.» :

1. Формулювання програми. На цьому етапі визначають необхідність розвитку компанії та економічно вигідні напрямки цього розвитку. З цією метою доцільно визначити, наскільки продукція, що випускається підприємством є конкурентоспроможною на ринку та користується попитом; виявити очікуваний попит на час реалізації наміченої інвестиційної політики підприємства; співставити витрати на виробництво і реалізацію продукції з діючими ринковими цінами; виявити виробничі можливості підприємства на



перспективу; проаналізувати діяльність підприємства за попередній період і виявити невикористані резерви. Далі вищий склад керівництва компанії аналізує поточний стан і визначає найбільш пріоритетні напрямки його подальшого розвитку. Результат даного аналізу оформляється у вигляді бізнес ідеї, що спрямована на вирішення найбільш важливих для підприємства задач.

2. Розробка інвестиційних проектів для реалізації обраних напрямів розвитку підприємства – даний етап передбачає збір та обробку інформації для удосконалення та поліпшення бізнес-ідеї. Слід зазначити, що від ступеня достовірності попередньої інформації і правильно інтерпретувати дані, що з'являються в процесі проектного аналізу, залежить успіх реалізації проекту. На цьому етапі приймається рішення щодо доцільності впровадження обраної інвестиційної програми.

3. Експертиза інвестиційної програми. На цьому етапі відбувається остаточний вибір інвестиційного проекту та оцінка його ефективності, ризиків та ресурсного забезпечення.

4. Здійснення програми – даний етап включає страхування реальних інвестицій, планування інвестицій (складання бізнес-плану проекту) та фінансове забезпечення інвестиційної діяльності (розробка капітального бюджету); проектування (розробка проектно-кошторисної документації по окремих об'єктах); забезпечення реальних інвестицій (капіталовкладень) матеріально-технічними ресурсами; освоєння реальних інвестицій (процес виробництва будівельно-монтажних робіт); моніторинг процесу освоєння реальних інвестицій (оперативне управління будівельним циклом); освоєння проектних потужностей.

5. Оцінка результатів інвестування (ефективності реалізованих інвестиційних проектів) проводиться як по завершенню програми в цілому, так і в процесі її виконання.

Отже, розробку найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності «Nestle S.A.» необхідно здійснювати за двома напрямками. Один з них охоплює розробку стратегічних напрямків інвестиційної діяльності, інший – розробку стратегії формування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним. Для ефективної реалізації інвестиційної стратегії потрібно всіма можливими способами нарощувати й підтримувати інтелектуальний потенціал інвестиційної діяльності, стимулювати підвищення його творчої віддачі.

### **3.3. Соціальна відповідальність як особлива ознака сучасних ТНК**

В умовах сучасної глобалізації, надзвичайного географічного поширення діяльності суб'єктів глобальної економіки та посилення їх впливу на економічний процес у всьому світі набуває актуальності питання соціальної відповідальності у масштабах всієї планети. Її метою є подолання наявної асиметрії серед країн у соціальній, економічній та екологічній сферах з активною участю ТНК, міжнародних організацій, держав, за допомогою формування їх планетарної соціально відповідальної свідомості. Для цього необхідно застосувати культурно-етичні норми відповідальності, як відображення тенденцій суспільного договору. В основу цього процесу важливо покладати планетарні етичні принципи корпоративної діяльності бізнесу. Етапом розвитку даного процесу може бути прийняття організаціями роботодавців та глобальними корпоративними структурами етичних принципів ведення бізнесу, своєрідного кодексу поведінки бізнесових структур з безумовним урахуванням тенденцій споживчої культури підприємств. Слід зауважити, що базовою функцією планетарної (глобальної) соціальної відповідальності є економічна відповідальність, яка дозволяє

задовольняти потреби не тільки потенціальних споживачів, а загалом стейкхолдерів (найманих працівників, акціонерів, владних організацій, покупців) [45].

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою діяльності транснаціональних корпорацій в сучасному бізнес-середовищі. Компанії мають зберігати баланс між комерційним інтересом та корпоративною відповідальністю, а ті з них, яким це по-справжньому вдається в кінцевому рахунку будуть заробляти більше.

Компанія «Nestle S.A.» була заснована в середині 60-х років 19 століття швейцарським фармацевтом Генрі Нестле. Намагаючись створити альтернативну суміш для харчування немовлят, які з тих чи інших причин не могли отримувати материнське молоко, він почав проводити експерименти з різними комбінаціями молока, пшеничного борошна та цукру. Генрі Нестле керувала благородна та важлива мета – покласти початок вирішенню вкрай гострої на той час проблеми високої смертності немовлят внаслідок недостатнього або неправильного харчування. Результатом досконального вивчення специфічних потреб дитячого організму стало створення інноваційного продукту для немовлят, який отримав назву «Fariene Lacte Henry Nestlé» – «Молочна мука Генрі Нестле» [36].

Сьогодні на усіх виробничих підприємствах «Nestle S.A.» у різних країнах використовується тільки натуральна сировина найвищої якості, що гарантує повну безпечність готової продукції для здоров'я споживачів. На кожному підприємстві здійснюється суворий вхідний контроль якості сировини. Перевіряється кожна поставка, і при виявленні навіть найменших відхилень від діючих стандартів, сировина не допускається на виробництво. Принципове значення для компанії має також забезпечення та контроль належного терміну придатності готових продуктів.

Діяльність «Nestle S.A.» ґрунтується на принципах здорового способу

життя і раціонального харчування. Сьогодні компанія спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки. Велика увага до цих галузей пов'язана із незмінним бажанням компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію. Такий підхід дозволяє «Nestle S.A.» розробляти та виробляти високоякісні продукти, як для широкого кола споживачів, так і спеціальне харчування для більш вузьких груп споживачів із особливими потребами – дитяче харчування, спеціальне харчування для дорослих та дітей, організм яких потребує додаткової чи особливої харчової підтримки. Продукти спеціального харчування «Nestle S.A.» допомагають споживачам зміцнити імунітет, підтримати організм та покращити здоров'я, а їхнім родинам – полегшити та покращити життя.

У «Nestle S.A.» найбільша мережа дослідницьких центрів з усіх продовольчих компаній світу: 34 дослідницьких центри (3 науково-дослідницьких центри та 31 технологічний та дослідницький центри по всьому світу), а також більше 5 тисяч працівників.

За кожним продуктом «Nestle S.A.» стоїть команда науковців, інженерів, дієтологів, дизайнерів, спеціалістів з норм законодавства та спеціалістів по роботі з клієнтами, які присвятили себе завоюванню довіри наших споживачів завдяки безпечним продуктам найвищої якості: у «Nestle S.A.» безпека та якість не підлягають обговоренню.

Рослини забезпечують сировину для багатьох продуктів «Nestle S.A.». Багаторічна програма досліджень в прикладній ботаніці призначена для пошуку шляхів поліпшення якості рослин і матеріалів, отриманих з рослин, щоб покращити екологічність їхнього виробництва і стабільність їхніх поставок [36].

Керівництво «Nestle S.A.» ввело ряд заходів, щоб показати, що компанія поважає принцип справедливого доступу до сировини, яку вони використовують. Постачальники компанії діють відповідно до національних

законів та міжнародних угод. Метою «Nestle S.A.» є забезпечення для споживачів задоволення і зручності шляхом розуміння їхніх унікальних потреб і переваг. Задоволення передбачає отримання радості від їжі до, під час і після її споживання. Це включає задоволення від очікування, а також від споглядання, текстури, смаку, аромату і почуття задоволення після їжі. В «Nestle S.A.» спеціалісти вивчають взаємодії споживачів з їжею з усіх боків, починаючи від того, що керує їхнім вибором харчових продуктів у супермаркеті до соціальних аспектів харчування і сприйняття через п'ять органів почуттів.

Місцеві переваги, такі як смак, надзвичайно різняться по всьому світу і мають важливе значення для розуміння керівництва компанії. Для деяких підприємств «Nestle S.A.» місцеві бренди є більш важливими, ніж глобальні бренди. Наприклад, 70% бізнесу шоколаду виробляються місцевими брендами.

Проте, управління численними індивідуальними проектами з урахуванням специфіки ринку є складною задачею, тому «Nestle S.A.» використовує технологічні платформи, які можна використовувати і адаптувати до місцевих умов за необхідності. Так, на додаток до 32 Дослідницьких і Технологічних центрів по всьому світу, у компанії також є більше 300 груп застосування. Ці групи беруть продукти, розроблені Дослідницькими і Технологічними центрами, і адаптують їх відповідно до смаків місцевого ринку [36].

В «Nestle S.A.» розуміють, що деякі споживачі стурбовані тим, що напівфабрикати, особливо ті, які мають відносно високий вміст цукру, солі та/або жиру, можуть викликати звикання. Отже, іноді споживачі в загальних рисах говорять про їхнє «звикання» до споживання таких продуктів, як шоколад або морозиво. Термін «звикання» також використовується для

опису інших типів поведінки, яким споживачі віддають перевагу – наприклад, дивитися телевізор або проводити час на роботі.

Науковцям не відомо про які-небудь незаперечні факти, які б показали, що споживання цукру, солі або жиру викликають аномальні поведінкові або неврологічні реакції у населення. Тим не менш, в «Nestle S.A.» вважають, що необхідні подальші дослідження, щоб зрозуміти біологію, яка стоїть за втратою контролю над прийомом їжі, і дослідники компанії тримають руку на пульсі наукових досягнень у цій галузі.

Дослідницька організація «Nestle S.A.» включає спеціальну Мережу якості та безпеки харчових продуктів. Вона має ряд різних елементів, а саме:

- Мережа раннього попередження (Early Warning Network), яка визначає та допомагає запобігати потенційним проблемам з безпекою;
- Мережа мікробіологічної безпеки (Microbiological Safety Network), яка забезпечує швидку та надійну оцінку мікробіологічної безпеки;
- Мережа аналітичних методів (Analytical Methods Network) для розробки та підвищення аналітичних стандартів;
- Глобальна мережа аналітичних лабораторій (Global Analytical Laboratories Network) [36].

«Nestle S.A.» має 29 регіональних лабораторій, які надають аналітичні дані та підтримують Забезпечення якості для операційних та дослідницьких відділів.

В рамках зобов'язання щодо якості та безпеки «Nestle S.A.» використовує різноманітні аналітичні методи для виявлення та/або кількісного аналізу хімічних сполук. Методи, які використовує «Nestle S.A.» на своїх фабриках, включають титрування та імунно-ферментний аналіз. При цьому, у регіональних лабораторіях та у Дослідницькому центрі Nestlé використовуються навіть більш складні та чутливі методи, такі як недефективна рідкісна хроматографія.

Щодня «Nestle S.A.» проводить численні перевірки якості. Вони збирають близько 200 тисяч результатів аналізів на день на рівні фабрики. «Nestle S.A.» контролює всі матеріали та продукти, а регіональні лабораторії генерують 10 тисяч результатів з безпеки на день.

Вода також є важливою складовою належного харчування, а разом з тим – правом людини, а також ключовим елементом харчової безпеки. «Nestle S.A.» активно пропагує здоровий водний баланс для будь-якого віку, а паралельно робить все для того, щоб скоротити споживання води в своїй операційній діяльності. Молочна фабрика Cerro Agua в Мексиці має позитивний приклад використання води та є показовою в зобов'язанні щодо скорочення використання води у виробництві. Ця фабрика демонструє, яким чином «Nestle S.A.» запроваджує нові технології та інноваційні способи досягнення цієї мети. Вода є бізнес-можливістю, операційним викликом та суспільною проблемою, яка всіх глибоко хвилює [36].

Сільський розвиток і робота з фермерами в поєднанні з Рекомендаціями щодо відповідального постачання допомагають відреагувати на потребу у створенні стійких фермерських громад, а також дати відповідь на запитання, що цікавить споживачів: якого походження їжа? Робота компанії у сфері сільського розвитку сприяє якісним і кількісним характеристикам постачання в основних категоріях та підвищує привабливість фермерства для майбутніх поколінь.

«Nestle S.A.» продовжує активно впроваджувати зобов'язання щодо екологічної та соціальної стабільності, що є необхідними для функціонування фабрик, а також стійкого росту й розвитку громад і країн, в яких працює компанія. Зобов'язання «Nestle S.A.» щодо працевлаштування молоді під назвою «Nestlé needs YOUth Initiative» допомагає підсилити та розвинути навички і конкурентну привабливість молодих людей на ринку праці Європи. Невдовзі цю програму буде поширено на глобальному рівні.

Для «Nestle S.A.» створення спільних цінностей – це спосіб побудови бізнесу, що знаходить своє відображення в холістичному управлінському мисленні. «Nestle S.A.» очікує від лідерів і працівників інтегрування бізнес-можливості та суспільної потреби. Низка інструментів внутрішнього менеджменту допомагає підсилити цей процес, а саме: інструмент стратегічного портфолію, що оцінює бренди щодо фінансових та харчових показників; процес капітальних видатків, що містить соціальні індикатори. Модель сільського розвитку, що глибоко вивчає потреби фермерів і фермерських громад, які працюють з какао, кавою та молочними продуктами, що, у свою чергу, допомагає краще скерувати свої зусилля й інвестиції. Для компанії все ще залишається викликом пошук дієвого методу вимірювання бізнес-доцільності Створення спільних цінностей, а також оцінка соціального впливу, а не лише окремих заходів.

Основними цілями компанії «Nestle S.A.» в напрямку популяризації правильного харчування і здорового способу життя є:

- накопичувати передові знання у сфері дитячого харчування;
- бути лідером у дослідженнях у сфері харчування та здоров'я завдяки співпраці з провідними організаціями;
- виготовляти правильні, з точки зору дієтології, продукти, розроблені для дітей;
- допомогти зменшити ризик неправильного харчування через вітамінізацію;
- зменшити вміст солі і цукру в продуктах;
- зменшити вміст насичених жирів та усунути транс-жири в продуктах;
- допомогти збільшити споживання цільнозернових та овочів;
- надавати інформацію про харчову цінність і поради на всіх етикетках;



- надавати рекомендації щодо порцій, пропагувати здорове харчування та спосіб життя, у тому числі фізичну активність;
- пропагувати підтримування здорового водного балансу як складової здорового способу життя;
- впроваджувати освітні програми для просування практик харчування;
- забезпечити відповідальний маркетинг для дитячих продуктів, для замінників грудного молока [36].

В напрямку сільського розвитку і відповідального постачання компанія «Nestle S.A.» робить наступні кроки:

- реалізовує Структуру сільського господарства у громадах, відповідальне постачання в мережі поставок;
- реалізовує «Какао план Nestlé» з фермерами, які вирощують какао, «Nescafé план Nestlé» з фермерами, які вирощують каву.

В питання водозбереження «Nestle S.A.» робить наступні кроки:

- працює для досягнення ефективності у використанні води на всіх своїх виробництвах;
- виступає за впровадження ефективних заходів щодо використання води та контролю за їхнім виконанням;
- ефективно очищують використану воду;
- співпрацюють з постачальниками, особливо в сільському господарстві;
- сприяють поінформованості населення щодо доступу до води та її ощадливого використання [36].

Крім того, задля забезпечення сталого розвитку в «Nestle S.A.» покращують ефективність використання ресурсів; вдосконалюють екологічність упаковки; оцінюють та оптимізують вплив продуктів на

екологію; надають значущу й точну інформацію про довкілля та створюють можливості для діалогу.

Всередині компанії задля забезпечення комфорту працівників, як елемент внутрішньої соціальної відповідальності, вживаються наступні заходи:

- оцінюються та захищаються права людини на виробництвах і в ланцюгу постачання;
- ліквідується дитяча праця в основних ланцюгах поставок;
- ведеться робота проти корупції та хабарництва;
- забезпечення в усіх підрозділах «Nestle S.A.» функціонування необхідних систем для забезпечення однакового базового рівня безпеки праці та захисту здоров'я працівників;
- покращується гендерний баланс;
- запропоновано декілька десятків тисяч робочих місць для молоді віком до 30 років у «Nestle S.A.» в Європі;
- забезпечується працівникам навчання зі Створення спільних цінностей, факторів харчування та екологічної стійкості [36].

Таким чином, світова практика свідчить, що соціальна відповідальність як важлива складова етики міжнародного бізнесу, здійснює значний позитивний вплив на розвиток економічної діяльності як окремих підприємств, так і в усьому світі. У зв'язку з цим, доцільним є вивчення світового досвіду соціально відповідального бізнесу та впровадження його у вітчизняній економіці з урахуванням особливостей її розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

Компанія «Nestle S.A.» перебуває у неперервному пошуку засобів протидії конкурентам і пристосування до умов зовнішнього середовища. За таких обставин актуальним є вирішення питання щодо зменшення ризику та підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках. На ринку продовольчих товарів спостерігається високий рівень конкуренції з боку основних виробників, тому однією з основних задач компанії «Nestle S.A.» є постійне покращення маркетингової стратегії, щоб і в подальшому залишатися на лідерських позиціях.

Основні стратегії компанії «Nestle S.A.» пов'язані, головним чином, з прямими іноземними інвестиціями в молочні та інші підприємства харчової промисловості. «Nestle S.A.» має на меті збалансувати продажі між країнами з низьким рівнем ризику, але з низьким рівнем росту розвинутих країн, а також з високим рівнем ризику та потенційно високими ринками зростання в Африці та Латинській Америці.

Розробка інвестиційної стратегії для компанії «Nestle S.A.» передбачає постановку цілей інформаційної діяльності, визначення її пріоритетних напрямків і форм, оптимізацію структури сформованих інвестиційних ресурсів їхнього розподілу, вироблення інвестиційної політики по найбільш важливих аспектах інформаційної діяльності, підтримку взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем.

Діяльність «Nestle S.A.» ґрунтується на принципах здорового способу життя і раціонального харчування. Сьогодні компанія спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки. Велика увага до цих галузей пов'язана із незмінним бажанням компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі *висновки*.

Як показує огляд та аналіз існуючих теорій транснаціональних корпорацій, на даний момент їх еволюційного розвитку не вдалося домогтися повного синтезу, хоча ступінь взаємопроникнення посилюється в процесі постійного сталого розвитку. Так, еволюція теоретичних підходів, що розкривають причини прискореної транснаціоналізації, пов'язана зі змінами в самій транснаціональній діяльності. На сьогодні немає однозначного розуміння поняття ТНК. На думку деяких науковців, ТНК – це материнська компанія, яка контролює значну групу інших корпорацій різної національності.

За версією Forbes 2018 р., рейтинг очолили компанії США та Китаю, українські компанії у ньому відсутні. Найбільшою компанією у 2018 р. став Торгово-промисловий банк Китаю, що працює під брендом ICBC.

ТНК достатньо широко використовують різні методи нечесної конкуренції та обмежувальної ділової практики. До них, зокрема, можна віднести: встановлення контролю над діяльністю з метою припинення цієї діяльності; зловживання переважачим становищем на ринку; нав'язування дискримінуючих комерційних умов; цінову змову; таємний розподіл ринків; розповсюдження недостовірної інформації про конкурентів; запозичення торгових марок, копіювання (імітацію) продуктів конкурентів; порушення ліцензійних умов; економічний шпіонаж.

З огляду на особливості діяльності ТНК у сучасному глобальному конкурентному підприємницькому середовищі, конкурентні переваги корпорацій слід розглядати як їх ключові компетенції на світовому ринку, що мають потенціал для розвитку та посилення своїх особливостей й забезпечують високий рівень конкурентоспроможності їх продукції та послуг в усіх сегментах світової економіки.

Ключовою особливістю ТНК є її структура управління. Головна компанія є центром контролю та прийняття стратегічних рішень. Від материнської компанії до філії рухаються товари, капітал, технології управління. Але такі ж самі потоки чинників виробництва можуть спрямовуватися від однієї філії до іншої або навіть від філії до материнської компанії. Серед структур управління ТНК найбільш розповсюдженими є функціональна, матрична, дивізійна та змішана структури управління.

При формуванні ефективної організаційної структури управління ТНК доцільно поєднувати основні принципи побудови організаційної структури та сучасні логістичні принципи управління. Важливим є також дотримання таких принципів, як принцип впровадження змін і принцип реагування на зміни.

«Nestle S.A.» – найбільша компанія світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Більш ніж за сто років свого існування «Nestle S.A.» вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера. Сьогодні продукція «Nestle S.A.» користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.

Організаційна структура даної компанії базується на географічному принципі, під яким розуміється відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час коли головне керівництво утримує в своїх руках

планування і контроль. Організаційна структура, побудована за географічною ознакою, характерна для компаній з дуже розвинутими міжнародними операціями, у яких немає домінування якоїсь однієї країни або регіону. «Nestle S.A.» може використовувати таку організаційну структуру, тому що в операціях даної компанії жодний регіон не має переваг. За своїм типом організаційна структура управління компанії «Nestle S.A.» є дивізіональною. Дивізіональні управлінські структури є досконалішим різновидом організаційних структур ієрархічного типу.

В результаті проведеного фінансово-економічного аналізу компанії «Nestle S.A.» можна зробити наступні висновки: відбулось незначне зменшення вартості необоротних активів (на 5%) і суттєве збільшення оборотних активів (близька 30%); власний капітал протягом 2017-2018 років зменшився на 3826 млн. шв. фр., що становить 6%; загальна вартість зобов'язань збільшилась з 70981 млн. шв. фр. до 78612 млн. шв. фр., що становить 11%; чистий прибуток компанії протягом 2017-2018 років збільшився на 2957 млн. шв. фр., що становить майже 40%; сукупні витрати компанії збільшились на 1139 млн. шв. фр.; сукупний дохід протягом 2017-2018 років збільшився на 4% і в 2018 році склав 4096 млн. шв. фр..

Продукція «Nestle S.A.» широко представлена на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування, «Nestle S.A.» також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості.

Стратегія розвитку компанії «Nestle S.A.» включає, насамперед, формування продуктових стратегій у зонах Америки, Європи, АОА (Азія, Океанія та Африка). У межах кожної зони є свої ринки, на яких формуються корпоративні та регіональні бренди, асортимент продукції та впроваджуються нові товари. Стратегія у зоні Європи пов'язана із

визначенням прогнозованих обсягів реалізації, майбутніх витрат, прибутку; також включає заходи пов'язані із зменшенням витрат, а саме, реструктуризація окремих фабрик компанії «Nestle S.A.» чи купівлю інших.

Компанія «Nestle S.A.» знаходиться в зоні низького рівня інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки. Не є доцільним активне інвестування для підприємства, оскільки воно, за підсумками оцінювання потрапило до зони I, що характеризується низьким рівнем інвестиційного потенціалу. більшість показників інвестиційної привабливості «Nestle S.A.» мають незадовільні значення, проте всі показники рентабельності мають задовільне і добре значення. Компанії «Nestle S.A.» доречно використовувати переважно реальні інвестиції, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємств та спрямовані на створення умов для її здійснення.

Інвестиційна стратегія є найважливішою складовою загальної системи стратегічного вибору «Nestle S.A.», основними елементами якого є місія, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій в розрізі окремих видів діяльності, засоби формування і розподілу ресурсів. При цьому інвестиційна стратегія знаходиться у певній співвідпорядкованості з іншими елементами стратегічного вибору підприємства.

Основні стратегії компанії «Nestle S.A.» пов'язані, головним чином, з прямими іноземними інвестиціями в молочні та інші підприємства харчової промисловості. «Nestle S.A.» має на меті збалансувати продажі між країнами з низьким рівнем ризику, але з низьким рівнем росту розвинутих країн, а також з високим рівнем ризику та потенційно високими ринками зростання в Африці та Латинській Америці. «Nestle S.A.» визнає можливості рентабельності в цих країнах з високим ступенем ризику, але зобов'язується не приймати непотрібні ризики заради зростання.

Компанія «Nestle S.A.» застосовує широкомасштабну стратегію для Азії, яка передбачає виробництво різних продуктів у кожній країні для постачання регіону певним продуктом з однієї країни. Наприклад, «Nestle S.A.» виробляє соєве молоко в Індонезії, кавові зерноховища в Таїланді, соєву муку в Сінгапурі, цукерки в Малайзії та зернові на Філіппінах, все для регіонального розповсюдження.

Діяльність «Nestle S.A.» ґрунтується на принципах здорового способу життя і раціонального харчування. Сьогодні компанія спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки. Велика увага до цих галузей пов'язана із незмінним бажанням компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію.

Вода також є важливою складовою належного харчування, а разом з тим – правом людини, а також ключовим елементом харчової безпеки. «Nestle S.A.» активно пропагує здоровий водний баланс для будь-якого віку, а паралельно робить все для того, щоб скоротити споживання води в своїй операційній діяльності.

«Nestle S.A.» продовжує активно впроваджувати зобов'язання щодо екологічної та соціальної стабільності, що є необхідними для функціонування фабрик, а також стійкого росту й розвитку громад і країн, в яких працює компанія.

За результатами дипломної магістерської роботи доцільно надати «Nestle S.A.» наступні *пропозиції*:

– здійснити заходи, направлені на зменшення довгострокових зобов'язань компанії, оптимізація витрат корпорації за всіма видами сукупних витрат, зокрема: собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрати на збут, витрати фінансової діяльності, інші витрати.



– в рамках програми соціальної відповідальності компанії «Nestle S.A.» необхідно забезпечити в приймаючих країнах (місцях розміщення дочірніх підприємств компанії) умови переходу на безвідходну упаковку, що допоможе споживачам легше утилізувати упаковку і підтримає прискорення темпів переробки відходів. Паперову упаковку для виробництва продукції пропонується отримувати від екологічно відповідальних постачальників. На всій упаковці продукції компанії необхідно розмістити інформацію для споживачів про можливість її подальшої переробки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини [навч. посіб.] / І. В. Амеліна, Т. Л. Попова, С. В. Владимиров. – К. : «Центр учбової літератури». – 2013. – 256 с.
2. Антофій Н. М. Міжнародна економіка / Н. М. Антофій, О. В. Булюк, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді-плюс, 2013. – 352 с.
3. Базавлук Н. Г. Визначальні чинники конкурентоспроможності національної економіки: сучасний контекст аналізу / Н. Г. Базавлук // Економіка розвитку. – 2014. – № 4. – С. 30-35
4. Білоброва Т. О. Галузева структура економіки як передумова формування національної конкурентоспроможності: міжкраїнові порівняння / Т. О. Білоброва, Базавлук Н. Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3. – С. 28-31
5. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз. – 2015, №2. Том 21. – С. 36-41

6. Болгарова Н. К. Транснаціоналізаційні процеси в економіці України / Н. К. Болгарова, Т. М. Паневник // Бізнес Інформ. – № 12. – 2015. – С. 33-38.
7. Буковинська М. П. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор розвитку бізнесу та суспільства/ М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016, №5. – С. 8-11
8. Гронтковська Г. Е. Міжнародна економіка [Текст] : навч. посібник / Г. Е. Гронтковська, О. І. Ряба, А. М. Венцурик, О. І. Красновська. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 384 с.
9. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації / К. Гудим // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 4. – С. 33–44.
10. Гусак Р. Г. Транснаціональні корпорації у процесах інтернаціоналізації світового господарства / О. С. Муренець, Р. Г. Гусак // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 44-46
11. Дадалко С. ТНК: влияние на экономику стран с переходной экономикой в условиях глобализации / С. Дадалко, З. Козловская // Банкаўскі веснік. – Студзень, 2015. – С. 26–32.
12. Дунська А. Р. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій та характер їх функціонування в Україні // А. Р. Дунська, М. С. Пащенко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – №1, 2016. – С. 92-99
13. Ігнатюк А. Конкурентні стратегії компаній на глобальних галузевих ринках [Електронний ресурс] / А. Гнатюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1. – Режим доступу: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2014\\_28\\_2/zb28\\_2\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2014_28_2/zb28_2_04.pdf)

14. Качур А. В. ТНК та їх роль в сучасних міжнародних економічних відносинах / А. В. Качур, Д. В. Могилко // Економіка і суспільство. – № 19. – 2018. – С. 55-62
15. Кривов'язюк І. В. Сучасне трактування та динамізм розвитку сектору транснаціональних корпорацій світу [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/16.pdf>
16. Кудря Я. В. Корпоративна політика [Електронний ресурс] / Я. В. Кудря. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35813/1/14\\_73-80.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35813/1/14_73-80.pdf)
17. Кузнецова С. А. Фінансовий менеджмент / С. А. Кузнецова. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 124 с.
18. Куцик П. О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : [монографія] / П.О. Куцик, О. І. Ковтун, Г. І. Башнянин. – Львів : ЛКА, 2015. – 594 с.
19. Куцик П. О. Джерела та стратегії розвитку та забезпечення конкурентного лідерства сучасних корпорацій у глобальній економіці / П. О. Куцик, О. І. Ковтун, Г. І. Башнянин // Економіка України. – 2015. – № 7. – С. 72-86
20. Левківський В. М. Транснаціональний характер діяльності ТНК: світовий досвід та українські реалії / В. М. Левківський // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2014. – № 3(23). – С. 14–22.
21. Лимонова Е. М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації / Е. М. Лимонова, К. С. Архіпова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16) – С.93-101
22. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Столярчук. – Київ : КНЕУ, 2014. – 762 с.

23. Мазаракі А. А. Основи менеджменту / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
24. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика / М. П. Мальська, Н. Л. Мандрюк, Ю. С. Занько. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 360 с.
25. Макарчук К. О. Розвиток транснаціонального бізнесу у країнах Східної Азії: дис. к.е.н. спец. 08.00.02 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13890/5/dis\\_Makarчук.pdf](http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13890/5/dis_Makarчук.pdf)
26. Марченко К. Теоретичні концепції та регуляторна практика розвитку транснаціональних корпорацій в умовах посткризової світової економіки / К. Марченко // Економіка. –2014. – №4. – С. 30-34
27. Масштаби діяльності сучасних транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uceps.org.ua/diyalnosti-transnatsionalnyh-korporatsij/> – Назва з екрану
28. Міжнародна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/books/18.html> – Назва з екрану
29. Мірошніченко І. В. Сутність і підходи до аналізу інвестиційного потенціалу / І. В. Мірошніченко // Анализ, моделирование, управление, развитие экономических систем (АМУР-2010) : труды II междунар. школы-симпозиума, г. Севастополь, 13-19 сент. 2010 г. – Таврический нац. ун-т им. В.И. Вернадского. – Симферополь, 2010. – С. 253-256.
30. Мовсеян А. Г. Мировая экономика : [Електронний ресурс] / А. Г. Мовсеян, С. Б. Огнивцев. – 656 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/2089200/>
31. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками / Е. Молчанова // Аналітичне видання фонду ім. Фрідріха Еберта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fes.kiev.ua>.

32. Моторнюк У. Сучасні тенденції транснаціоналізації світової економіки / У. Моторнюк, М. Терехух, В. Кузяк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Вип. 2 (19). – С. 13-25.
33. Муромець Н. Є. Логістичні принципи побудови організаційної структури торговельного підприємства / Н. Є. Муромець, А. А. Черненко. – Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – №2(2). – С. 95-100
34. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання [Електронний ресурс] / М. І. Небава. – Режим доступу: [https://posibnyku.vntu.edu.ua/korp\\_upr/212..htm](https://posibnyku.vntu.edu.ua/korp_upr/212..htm)
35. Основні положення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma\\_3/lectures\\_stud](http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma_3/lectures_stud) – Назва з екрану
36. «Nestle S.A.»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nestle.ua>
37. Світовий банк: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/>
38. Рейтингове агентство офіційний сайт «Експерт-Рейтинг» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.expert-rating.com>.
39. Стратегічний дослідний інститут США Heritage Foundation : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org>.
40. Підчоса О. В. Формування теорій транснаціональних корпорацій: базис та тенденції розвитку / О. В. Підчоса // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2010, Випуск 94. – С. 257-265
41. Порохня В. М. Стратегічне управління / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 224 с.
42. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і

діяльності конкурентів: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський / М. Е. Портер.  
– Режим доступу: <http://www.library.univer.kharkov.ua/OpacUnicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:67089/Source:default>

43. Пюро О. М. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі розвитку світової економіки [Електронний ресурс] / О. М. Пюро, М. І. Корнецька. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/67778.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/67778.doc.htm)

44. Рейтинг Brand Finance Global 500 за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2017\\_locked\\_website.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/global_500_2017_locked_website.pdf)

45. Ринейська Л. Соціальна відповідальність як складова етики міжнародного бізнесу в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/1173/1/%D0%9B.%20%D0%A1.%20%D1%81%D0%BE%D1%86.%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2..pdf> – Назва з екрану

46. Світовий ринок: сутність та структура [Електронний ресурс. Назва з екрану]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19301/> – Назва з екрану

47. Сименко І. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. – Київ : Центр учб. л-ри, 2013. – 384 с.

48. Скавронська І. В. Місце і роль ТНК у розвитку національних економік / І. В. Скавронська, О. В. Мадараш // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 197–200.

49. Тимошенко Н. Ю. Ефективність діяльності транснаціональних корпорацій у посткризовий період / Н. Ю. Тимошенко, Б. О. Вавінський // «Молодий вчений». – 2016. – №7. – С. 142-145

50. Титов А. Н. Тенденции формирования транснациональных корпораций [Электронный ресурс] / А. Н. Титов // Вестник КГУ им.

Н. А. Некрасова. – С. 247–248. Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/tendentsii-formirovaniya-transnatsionalnyh-korporatsiy>

51. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки / Д. О. Ткаченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і Менеджмент. – 2015. – Випуск 15. – С.74-76

52. Фінансова звітність «Nestle S.A.» – Режим доступу : [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/financial\\_statements/2018-financial-statements-en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-en.pdf)

53. Фірсова С. Г. Методичні підходи до сегментування споживачів продукції дитячого харчування компанії Nestle / С. Г. Фірсова, Д. В. Дацькова. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 9, 2014. – С. 132-137

54. Хасбулатов Р. И. Международная торговля [Електронний ресурс] / Р. И. Хасбулатов. — Режим доступу: [https://stud.com.ua/40605/ekonomika/mizhnarodna\\_torgivlya](https://stud.com.ua/40605/ekonomika/mizhnarodna_torgivlya)

55. Чеку О. Визначення поняття «транснаціональні корпорації» / О. Чеку // Наукові праці МАУП. – 2012. – Вип. 4(35). – С. 171–175

56. Шаховская Л. С. Мировая экономика и международные экономические отношения / Л. С. Шаховская. – М. : КноРус, 2013. – 256 с.

57. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління / В. Шорохов // Ефективність державного управління. – Випуск 43, 2015. – С. 201-210

58. Шкарлет С. М. Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів / за ред. С. М. Шкарлет, М. П. Бутко. – Київ : Центр учб. л-ри, 2016. – 528 с.

59. Щербак А. В. Глобалізація і ТНК в світовій економіці [Електронний ресурс] / А. В. Щербак, А. А. Семенов. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/31\\_ONBG\\_2009/Economics/54507.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54507.doc.htm)

60. The World's Largest Public Companies - Forbes. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/global2000/list/>

61. The World's Most Valuable Brands Forbes. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/05/23/the-worlds-mostvaluable-brands-2018/#1d807343610c/>

62. The World of Nestle [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nestle.it/asset\\_library/documents/pdf\\_nostri\\_report/12\\_theworldofnestle.pdf](http://www.nestle.it/asset_library/documents/pdf_nostri_report/12_theworldofnestle.pdf) — Назва з екрану

63. Financial Times: FT Global 500 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://globaledge.msu.edu/global-resources/resource/989>

64. Forbes Global 2000: найбільші компанії світу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/business/1416864-forbes-global-2000-najbilshi-kompaniyi-svitu#2>

65. Fortune Global 500 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://fortune.com/global500/>

66. Kapferer Jean-Noel. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking, Edition / Jean-Noel Kapferer. — 5. — 2012. — 512 p

67. Levitt T. The Globalization of Markets / T. Levitt // Harvard Business Review. Режим доступу: <https://manchester.rl.talis.com/items/FB223388-D89C-B546-E5C2-43842749DB7C.html>

68. Nestle має намір стати одним з найбільших драйверів агророзвитку України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/nestle-namerena-stat-odnim-iz-krupneyshih-drayverov-agrorazvitiya-ukrainy>. — Назва з екрану

69. Nestle — це не лише кава та шоколад [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://dt.ua/ECONOMICS/nestle\\_\\_tse\\_ne\\_lishe\\_kava\\_y\\_shokolad.html](https://dt.ua/ECONOMICS/nestle__tse_ne_lishe_kava_y_shokolad.html). — Назва з екрану



70. Nestlé – Якісь продуктів, якість життя. Корпоративні бізнес-принципи Nestlé [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_corporate\\_business\\_principles\\_ukrainian.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_corporate_business_principles_ukrainian.pdf). – Назва з екрану

71. World Investment Report: Transnational Corporations Extractive Industries and Development. – UNCTAD, United Nations, New York and Geneva. – URL:<http://unctad.org/>

72. World's Largest Companies 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/largest-companies>

## Додаток А

«Звіт про доходи «Nestle S.A.» [52]

## Consolidated income statement for the year ended December 31, 2018

In millions of CHF

	Notes	2018	2017 *
<b>Sales</b>	3	<b>91 439</b>	<b>89 590</b>
Other revenue		311	332
Cost of goods sold		(46 070)	(45 571)
Distribution expenses		(8 469)	(8 023)
Marketing and administration expenses		(20 003)	(19 818)
Research and development costs		(1 687)	(1 739)
Other trading income	4	37	112
Other trading expenses	4	(1 769)	(1 606)
<b>Trading operating profit</b>	3	<b>13 789</b>	<b>13 277</b>
Other operating income	4	2 535	379
Other operating expenses	4	(2 572)	(3 500)
<b>Operating profit</b>		<b>13 752</b>	<b>10 156</b>
Financial income	5	247	152
Financial expense	5	(1 008)	(848)
<b>Profit before taxes, associates and joint ventures</b>		<b>12 991</b>	<b>9 460</b>
Taxes	13	(3 439)	(2 773)
Income from associates and joint ventures	14	916	824
<b>Profit for the year</b>		<b>10 468</b>	<b>7 511</b>
of which attributable to non-controlling interests		333	355
of which attributable to shareholders of the parent (Net profit)		10 135	7 156
<b>As percentages of sales</b>			
Trading operating profit		15.1%	14.8%
Profit for the year attributable to shareholders of the parent (Net profit)		11.1%	8.0%
<b>Earnings per share (in CHF)</b>			
Basic earnings per share	15	3.36	2.31
Diluted earnings per share	15	3.36	2.31

\* 2017 restated figures include modifications as described in Note 1 Accounting policies and related impacts in Note 22.

Додаток Б  
«Баланс «Nestle S.A.» [52]

## Consolidated balance sheet as at December 31, 2018

before appropriations

In millions of CHF

	Notes	2018	2017 *
<b>Assets</b>			
<b>Current assets</b>			
Cash and cash equivalents	12/18	4 500	7 938
Short-term investments	12	5 801	655
Inventories	8	9 125	9 177
Trade and other receivables	7/12	11 167	12 036
Prepayments and accrued income		530	573
Derivative assets	12	183	231
Current income tax assets		869	917
Assets held for sale	2	8 828	357
<b>Total current assets</b>		<b>41 003</b>	<b>31 884</b>
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	8	29 956	30 777
Goodwill	9	31 702	29 746
Intangible assets	9	18 634	20 615
Investments in associates and joint ventures	14	10 792	11 628
Financial assets	12	2 567	6 003
Employee benefits assets	10	487	392
Current income tax assets		58	62
Deferred tax assets	13	1 816	2 103
<b>Total non-current assets</b>		<b>96 012</b>	<b>101 326</b>
<b>Total assets</b>		<b>137 015</b>	<b>133 210</b>

\* 2017 restated figures include modifications as described in Note 1 Accounting policies and related impacts in Note 22.

## Продовження додатку Б

	Notes	2018	2017 *
<b>Liabilities and equity</b>			
<b>Current liabilities</b>			
Financial debt	12	14 694	11 211
Trade and other payables	7/12	17 800	18 864
Accruals and deferred income		4 075	4 299
Provisions	11	780	819
Derivative liabilities	12	448	507
Current income tax liabilities		2 731	2 477
Liabilities directly associated with assets held for sale	2	2 502	12
<b>Total current liabilities</b>		<b>43 030</b>	<b>38 189</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Financial debt	12	25 700	18 566
Employee benefits liabilities	10	5 919	7 111
Provisions	11	1 033	1 147
Deferred tax liabilities	13	2 540	3 492
Other payables	12	390	2 476
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>35 582</b>	<b>32 792</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>78 612</b>	<b>70 981</b>
<b>Equity</b>	17		
Share capital		306	311
Treasury shares		(6 948)	(4 537)
Translation reserve		(20 432)	(19 436)
Other reserves		(183)	989
Retained earnings		84 620	83 629
<b>Total equity attributable to shareholders of the parent</b>		<b>57 363</b>	<b>60 956</b>
Non-controlling interests		1 040	1 273
<b>Total equity</b>		<b>58 403</b>	<b>62 229</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>137 015</b>	<b>133 210</b>