

УДК 330.15:658.14/17:005.21

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ****Тяжкороб І. В.,**

доктор економічних наук, професор

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1856-3904>**Януль В. Р.**

здобувач вищої освіти магістра,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються зміною геополітичної ситуації, коливаннями ринкової кон'юнктури, нестабільністю фінансових потоків, загостренням конкуренції. Ці та інші виклики вимагають швидкого реагування та потребують обґрунтованого системного підходу до стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств. За таких обставин саме фінансова стратегія стає ключовим інструментом, що дає можливість керівництву підприємства узгодити довгострокові цілі розвитку з практичними рішеннями щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів. Вироблення дієвої фінансової стратегії дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільність поточної діяльності, а й створити передумови для подальшого зростання. Фінансова стратегія, з одного боку, визначає орієнтири, у межах яких реалізуються інвестиційні пріоритети та обираються найкращі джерела їх фінансування, а з іншого боку, – залежить від узгодженості стратегічних фінансових рішень із загальною економічною моделлю стійкого розвитку підприємства.

Сьогодні питання стійкого розвитку підприємства та його фінансового забезпечення не втрачають своєї актуальності. Адже підприємства для підтримки своєї конкурентоспроможності повинні зберігати як фінансово-економічну стабільність діяльності, так і збалансовано розвиватись у соціальному та екологічному напрямках. Зокрема, однією з особливостей формування фінансової стратегії теперішнього періоду є необхідність забезпечення гнучкості фінансових потоків і здатності підприємства діяти відповідно до різних сценаріїв розвитку подій у зовнішньому середовищі. Це вимагає зміни підходів до управління ліквідністю, перерозподілу інвестиційних пріоритетів, диверсифікації ризиків та перегляду джерел фінансування.

Наприклад, у 2020-2024 рр. одна з найбільших компаній у вітчизняній сфері виробництва продуктів харчування ТОВ «Нестле Україна» перебувала в зоні критичної фінансової нестійкості, що продемонстровано на матриці фінансових стратегій Франсона-Романе (табл. 1).

Зокрема, упродовж 2020-2023 рр. підприємство функціонувало за рахунок інтенсивного залучення позикового капіталу, що дозволяло підтримувати ліквідність, однак супроводжувалося зростанням фінансових ризиків. У цьому зв'язку важливим кроком у збалансуванні коливань короткострокових фінансових потреб та забезпеченні операційної діяльності стало поновлення у 2024 р. кредитної лінії та отримання доступу до кредитного ліміту від Nestlé Treasury Center Middle East & Africa Ltd, а також доступу до спільного ліміту кредитної лінії від АТ «ІНГ Банк Україна». Результатом такого рішення стало покращення операційних показників у 2024 р. порівняно з попередніми роками з одночасним зростанням навантаження на грошові потоки та посиленням ризиків поточної ліквідності. Тобто у 2020-2024 рр. відбулася зміна фінансової стратегії ТОВ «Нестле Україна» з активної залежності від позикових ресурсів до їх поступового зменшення. Проте, раціоналізація боргового навантаження не забезпечила помітного зростання фінансової стійкості підприємства.

Стратегічна позиція ТОВ «Нестле Україна» у 2020-2024 рр.

РГД / РФД	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РГД > 0	РФГД < 0	РФГД ≈ 0	РФГД > 0
РГД ≈ 0	РФГД < 0	РФГД ≈ 0	РФГД > 0
РГД < 0	РФГД < 0 → 2024 р.	РФГД ≈ 0	РФГД < 0 → 2020-2023 рр.

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності підприємства [1].

Відтак для стабілізації фінансового становища ТОВ «Нестле Україна» застосовано адаптивний підхід, який у поєднанні з класичним, дозволяє підприємствам забезпечувати стійкість та конкурентні переваги в умовах непередбачуваних викликів [2]. Так, оптимізація фінансової стратегії підприємства полягала у виборі нових інвестиційних пріоритетів, що відповідають глобальним трендам. Зокрема, становлення попиту на здорове та функціональне харчування обумовило впровадження інноваційних продуктів для споживачів, які піклуються про здоров'я. Враховуючи зміщення акцентів споживачів з ціни на смак при виборі продуктів швидкого приготування, підприємством також інвестовано у створення технології та запущено у виробництво продукту з автентичним смаком азійської кухні. Ще одним інвестиційним напрямом, який намітився останнім часом, є розвиток цифрових каналів продажу (Direct-to-Consumer), що дозволяє зміцнити взаємодію із споживачами та знизити залежність від традиційних торгових мереж.

Серед напрямків активізації зусиль ТОВ «Нестле Україна» у досягненні цілей стійкого розвитку є й диверсифікація ризиків. У цьому зв'язку зазначимо, що підприємство має широкий асортимент продукції, що дозволяє нівелювати ризики, пов'язані зі зміною попиту на певну категорію продукції: кава та напої, дитяче харчування, кулінарні продукти, кондитерські вироби та корм для тварин.

Подальше підвищення операційної ефективності підприємства відбувається шляхом автоматизації бізнес-процесів, активного застосування роботизованих систем та аналітичних платформ, масштабування рішень і впровадження технологій прогнозування грошових потоків та моделювання ризиків. Одночасно на підприємстві передбачається й реалізація програм підтримки та професійного розвитку персоналу, сприяння реабілітаційним проектам, розширення програм енергоефективності, зменшення викидів, удосконалення системи управління відходами та впровадження розширеної ESG-звітності підприємства. Тобто на підприємстві здійснюється поступовий перехід від окремих іміджевих заходів до планомірних дій з підвищення екологічної та соціальної відповідальності.

Таким чином, досвід ТОВ «Нестле Україна» щодо формування фінансової стратегії на основі раціоналізації боргового навантаження, активізації інвестицій у довгострокові проекти, інтеграції соціальних та екологічних ініціатив у фінансові плани створює основу для стійкого розвитку підприємства в умовах високої економічної нестабільності та ризиків.

#### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення 26.11.2025).
2. Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5572> (дата звернення 26.11.2025).