

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проєктами

ЯЦЮРА МАКСИМ ЮРІЙОВИЧ

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ТНК В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність: 292 Міжнародні економічні відносини

Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник

КОРНЕЛЮК ОЛЬГА АНТОНІВНА

Кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 8 засідання кафедри міжнародних
економічних відносин та управління проєктами
від 30.05.2025 р.

Завідувач кафедри

_____ А.О. Бояр

ЛУЦЬК 2025

АНОТАЦІЯ

Яцюра М.Ю. Фінансові стратегії ТНК в контексті сталого розвитку.

Бакалаврська робота присвячена комплексному дослідженню фінансових стратегій транснаціональних корпорацій в умовах сталого розвитку. З огляду на посилення глобалізаційних процесів, зростання ролі ESG-факторів у прийнятті управлінських рішень, а також трансформацію фінансової архітектури міжнародного бізнесу, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю перегляду традиційних підходів до формування фінансових стратегій ТНК.

У теоретичному розділі проаналізовано сутність фінансових стратегій ТНК, визначено їх основні функції, принципи побудови, а також концептуальні підходи, які використовуються в сучасній науковій літературі. Особливу увагу приділено імперативу сталого розвитку, який в умовах підвищеного рівня ризиків і турбулентності зовнішнього середовища виступає системоутворюючим фактором у стратегічному фінансовому плануванні. Аналітична частина роботи включає оцінку поточного стану реалізації фінансових стратегій провідними ТНК, ступінь їх адаптації до вимог сталого розвитку, а також дослідження прикладних аспектів інтеграції ESG-критеріїв у систему фінансового управління. Проаналізовано практики використання таких інструментів, як зелені облігації (green bonds), кредити, пов'язані з рівнем сталості (sustainability-linked loans). У третьому розділі розглянуто бар'єри та можливості ESG-орієнтованої трансформації фінансової політики ТНК, запропоновано концептуальні та прикладні підходи до вдосконалення стратегій на основі принципів сталого розвитку. Особливу увагу приділено виявленню глобальних трендів, зокрема цифровізації фінансів, зміцненню ролі інтелектуального капіталу, поширенню прозорості у звітності та інклюзивному підходу до фінансового планування.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, фінансова стратегія, сталий розвиток, ESG-фактори, зелене фінансування, нефінансова звітність, інституційні інвестори, цифрова трансформація, зелені облігації, управління ризиками.

SUMMARY

Yatsiura M. Financial Strategies of Transnational Corporations in the Context of Sustainable Development

The bachelor's thesis is devoted to a comprehensive study of the financial strategies of transnational corporations in the context of sustainable development. Given the intensification of globalization processes, the growing role of ESG factors in managerial decision-making, and the transformation of the financial architecture of global business, the relevance of the chosen topic is determined by the need to revise traditional approaches to the development of TNCs' financial strategies.

The theoretical chapter analyzes the essence of financial strategies of TNCs, defines their main functions, principles of construction, and conceptual approaches used in modern academic literature. Particular attention is paid to the imperative of sustainable development, which, in conditions of increased risks and external turbulence, acts as a system-forming factor in strategic financial planning. The analytical chapter evaluates the current state of implementation of financial strategies by leading TNCs, the extent of their adaptation to sustainable development requirements, as well as examines practical aspects of integrating ESG criteria into financial management systems. The study analyzes the use of such instruments as green bonds, sustainability-linked loans, integrated reporting, and climate scenario-based risk management. The third chapter examines the barriers and opportunities of ESG-oriented transformation of TNCs' financial policies and proposes both conceptual and practical approaches to improving strategies based on sustainable development principles. Special attention is given to identifying global trends, including financial digitalization, strengthening the role of intellectual capital, enhancing transparency in reporting, and promoting an inclusive approach to financial planning.

Key words: transnational corporations, financial strategy, sustainable development, ESG factors, green finance, non-financial reporting, institutional investors, digital transformation, green bonds, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК.....	7
1.1. Поняття та сутність фінансових стратегій ТНК.....	7
1.2. Основні підходи до розробки фінансових стратегій ТНК.....	14
1.3. Імператив сталого розвитку у формуванні фінансової стратегії ТНК..	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	29
2.1. Оцінка поточного стану фінансових стратегій ТНК.....	29
2.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у фінансові стратегії ТНК.....	37
2.3. Практичні аспекти застосування ESG-підходів у фінансових стратегіях транснаціонального бізнесу.....	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	47
3.1. Ризики, бар'єри та можливості ESG-орієнтованої трансформації фінансової політики ТНК.....	47
3.2. Концептуальні та практичні підходи до вдосконалення фінансових стратегій ТНК з урахуванням принципів ESG.....	52
3.3. Глобальні тренди та перспективи еволюції фінансових стратегій ТНК у постіндустріальній економіці.....	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності, викликаній екологічними загрозами, соціальною напруженістю та трансформацією корпоративних моделей управління, ТНК відіграють вагомую роль у забезпеченні сталого розвитку. Їхні фінансові стратегії дедалі частіше стають не лише інструментом забезпечення прибутковості, а й засобом реалізації довгострокових цілей сталості. Особливої актуальності набуває інтеграція ESG-факторів у фінансове планування, інвестування, управління ризиками та корпоративну звітність. Успішна імплементація ESG-орієнтованих стратегій дозволяє ТНК зменшити регуляторні та репутаційні ризики, забезпечити доступ до сталого фінансування, а також сформувати довіру з боку інвесторів, споживачів і громад. Потрібні комплексні дослідження, що охоплюють трансформацію фінансових стратегій ТНК під впливом глобальних ESG-трендів, з урахуванням як міжнародного досвіду, так і практики окремих компаній. Саме тому дослідження даної проблематики є актуальним з теоретичної точки зору, оскільки дозволяє поглибити розуміння фінансової ролі ТНК у глобальній економіці, а також з прикладної – адже формує аналітичну базу для прийняття рішень на рівні корпоративного управління.

Проблематика формування та реалізації фінансових стратегій транснаціональних корпорацій широко висвітлена у працях вітчизняних науковців, зокрема Дроботі Я.А., Житар М., Сосновської О., Кузьминчука Н., Куценко Т., Чорнія Д., Лимонової Е.М., Денисенка Д.О., Махової Л.В., Нечипорук Л.В., Пахольчука А. та ін. Їхні дослідження свідчать про наявність комплексного наукового підходу до вивчення фінансових стратегій ТНК з урахуванням трансформацій глобального середовища.

Метою бакалаврської роботи є дослідження фінансових стратегій транснаціональних корпорацій з урахуванням ESG-факторів та формулювання рекомендацій щодо їх удосконалення в контексті глобальних викликів сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити сутність фінансових стратегій ТНК;
- проаналізувати основні підходи до розробки фінансових стратегій ТНК;
- визначити роль концепції сталого розвитку у формуванні сучасних фінансових стратегій ТНК;
- провести оцінку поточного стану фінансових стратегій транснаціональних корпорацій;
- дослідити механізми інтеграції принципів сталого розвитку у фінансові стратегії ТНК;
- проаналізувати практичні аспекти впровадження ESG-підходів у фінансову політику транснаціонального бізнесу;
- охарактеризувати ризики, бар'єри та можливості ESG-орієнтованої трансформації фінансової політики ТНК;
- запропонувати концептуальні та практичні підходи до вдосконалення фінансових стратегій ТНК;
- проаналізувати глобальні тренди та перспективи еволюції фінансових стратегій транснаціональних корпорацій у постіндустріальній економіці.

Об'єктом дослідження є фінансові стратегії транснаціональних корпорацій. Предметом дослідження є механізми інтеграції ESG-факторів у фінансові рішення ТНК.

Теоретичною основою для написання бакалаврської роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, матеріали корпоративної звітності компаній.

Методи дослідження. У процесі написання роботи застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації, узагальнення, контент-аналізу та інші.

Практичне значення полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані в навчальному процесі, зокрема при викладанні дисциплін, пов'язаних з міжнародними фінансами і стратегічним управлінням ТНК.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1. Поняття та сутність фінансових стратегій ТНК

У світовій економіці транснаціональні корпорації (ТНК) є провідними суб'єктами глобального господарювання, функціонування яких охоплює різні країни та фінансово-правові системи. В умовах зростаючої конкуренції, фінансової турбулентності та посилення вимог до екологічної, соціальної й управлінської відповідальності (ESG), зростає роль фінансової стратегії як одного з інструментів стратегічного управління ТНК. Визначення сутнісних характеристик фінансової стратегії ТНК, а також її структурних елементів і функціонального наповнення є важливим теоретичним і прикладним завданням в контексті дослідження особливостей міжнародної корпоративної діяльності.

У науковій і прикладній економічній літературі стратегія розглядається як довгостроковий вектор розвитку організації, спрямований на досягнення її місії в умовах змінного зовнішнього середовища. Уперше на стратегічну важливість управлінських рішень у бізнесі звернув увагу М. Портер у праці «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів» (1984), де підкреслив, що стратегічне планування – це не просто набір прийомів, а глибокий процес аналітичної оцінки ситуації з урахуванням ризику майбутніх змін. За його підходом, стратегічні рішення повинні формуватись не як реакція на теперішні обставини, а як переважно превентивні управлінські дії з орієнтацією на майбутнє [6].

Класичне визначення поняття «стратегія» запропонував А. Чандлер, який розглядав її як встановлення довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Саме ця логіка стратегічного управління була покладена в основу структури розвитку багатьох великих корпорацій, зокрема американської General Motors. Подальший розвиток стратегічних підходів дав початок різним школам стратегічного управління. Так, школа дизайну, представлена К.

Ендрюсом, заклала основи SWOT-аналізу як інструменту оцінки поточного стану компанії. Школа планування сформувала алгоритм стратегічного циклу, що включає постановку цілей, зовнішній і внутрішній аудит, вибір стратегії, її операціоналізацію та контроль реалізації. Школа позиціонування (М. Портер) акцентує увагу не лише на процесі, а й на виборі обмеженого набору ефективних стратегій відповідно до галузі [6]. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі трактують її як комплексний план досягнення цілей організації, а Г. Мінцберг виокремлює п'ять підходів до розуміння стратегії (5P): як план, позицію, перспективу, патерн (модель дій) і прийом (маневр) [14].

Фінансова стратегія, як функціональна складова загальної стратегії, зосереджується на управлінні фінансовими потоками з метою підтримання платоспроможності, інвестиційної привабливості та вартості підприємства в довгостроковій перспективі. Вона поєднує у собі планування, організацію, контроль і аналіз фінансової діяльності компанії, а також забезпечення взаємодії з усіма зовнішніми контрагентами – державою, банками, інвесторами, постачальниками й споживачами.

У науковій літературі *фінансова стратегія* трактується по-різному, залежно від підходу до її ролі у системі управління підприємством. Незважаючи на варіативність визначень, більшість дослідників сходяться на тому, що фінансова стратегія є комплексом цілеспрямованих дій щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання.

Так, В. Герасимчук визначає фінансову стратегію як загальний стратегічний план дій підприємства, орієнтований на формування та ефективне використання фінансових ресурсів задля забезпечення фінансової стійкості. Особливу увагу приділяють управлінським функціям – обліку, аналізу, контролю, оптимізації активів і розподілу прибутку. Інші автори, зокрема В. Дикань, В. Зубенко та О. Маковоз, підкреслюють, що фінансова стратегія є узагальненим планом, який визначає фінансові потреби суб'єкта господарювання, очікувані результати діяльності, а також оптимальні джерела

фінансування. Такий підхід дає змогу знизити вартість капіталу та забезпечити максимізацію прибутковості. І. Ткаченко наголошує на динамічному характері фінансової стратегії, трактуючи її як процес формування системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності з урахуванням змін фінансового середовища та вибору найефективніших шляхів досягнення цих цілей.

На думку І. Бланка, фінансова стратегія є невід'ємною частиною загальної функціональної стратегії підприємства, яка спрямована на реалізацію всіх основних напрямів фінансової діяльності та відносин. Вона передбачає не лише формулювання стратегічних цілей, а й безперервне коригування під впливом зовнішніх змін, включаючи стратегії формування й використання фінансових ресурсів. І. Плікус розглядає фінансову стратегію як інструмент досягнення фінансових цілей підприємства. Він акцентує увагу на протиріччі між потребою у фінансових ресурсах та можливістю їх ефективного використання, яке і покликана вирішувати фінансова стратегія [16].

Фінансова стратегія – це стратегія, яка відповідає загальній стратегії підприємства, визначає довгострокові фінансові цілі підприємства, виокремлює завдання, які сліднують із них та формує систему управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення ефективного їх використання та сталого розвитку підприємства [14]. *Фінансова стратегія ТНК* - це система цілей, принципів, методів і механізмів управління фінансовими ресурсами корпорації на міжнародному рівні з метою забезпечення сталого зростання, прибутковості та мінімізації ризиків [1].

Узагальнюючи погляди науковців, можна підсумувати, що фінансова стратегія є не лише інструментом оперативного фінансового управління, а й стратегічним орієнтиром, який дозволяє підприємству функціонувати в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Фінансова стратегія як складова загальної стратегії ТНК охоплює планування та контроль за формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів корпорації в умовах багатонаціональної діяльності. Вона передбачає прийняття рішень

щодо: структури капіталу; джерел фінансування; управління грошовими потоками; дивідендної політики; оцінки ризиків; фінансових інструментів та інвестиційних пріоритетів.

Оскільки ТНК функціонують у різних країнах, їх фінансова стратегія має бути достатньо гнучкою для адаптації до динамічних зовнішніх умов, водночас забезпечуючи стратегічну єдність на глобальному рівні. У світовій практиці фінансова стратегія ТНК нерозривно пов'язана з економічною стратегією розвитку, інвестиційною політикою, вибором ринків, рівнем централізації та характером регіональної присутності.

В сучасній економіці фінансова стратегія ТНК виконує роль системного механізму, який забезпечує узгоджене формування фінансових потоків між центром і закордонними філіями, а також визначає принципи взаємодії з зовнішнім середовищем, зокрема фінансовими ринками, податковими інституціями та регуляторами [16].

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика складових фінансової стратегії ТНК та національних компаній*

<i>Критерій</i>	<i>Фінансова стратегія ТНК</i>	<i>Фінансова стратегія національної компанії</i>
<i>Географія діяльності</i>	Мультинаціональна (багато країн)	Локальна або національна
<i>Джерела фінансування</i>	Внутрішні та зовнішні ринки капіталу (боргові, акціонерні)	Національні фінансові ринки
<i>Валютні ризики</i>	Високий рівень – потребує валютного хеджування	Низький або відсутній
<i>Податкове планування</i>	Використання трансфертного ціноутворення, податкових гаваней	Переважно згідно з національним податковим законодавством
<i>Регуляторні ризики</i>	Множинність регуляторних режимів у різних юрисдикціях	Єдиний правовий простір
<i>Екологічні та ESG-вимоги</i>	Високий пріоритет (особливо у країнах з розвиненим ESG-регулюванням)	Обмежене застосування залежно від країни

*Складено за [2; 8].

З огляду на сутнісні особливості фінансової стратегії ТНК, доцільно порівняти її складові з відповідними елементами фінансових стратегій компаній, які здійснюють діяльність переважно в межах однієї країни, що дозволить виявити специфіку стратегічного фінансового управління у глобальному контексті (таблиця 1.1).

Цілі фінансових стратегій ТНК мають багатовимірний характер і визначають основні вектори розвитку фінансово-економічної політики компанії у глобальному середовищі (Рис.1.1).

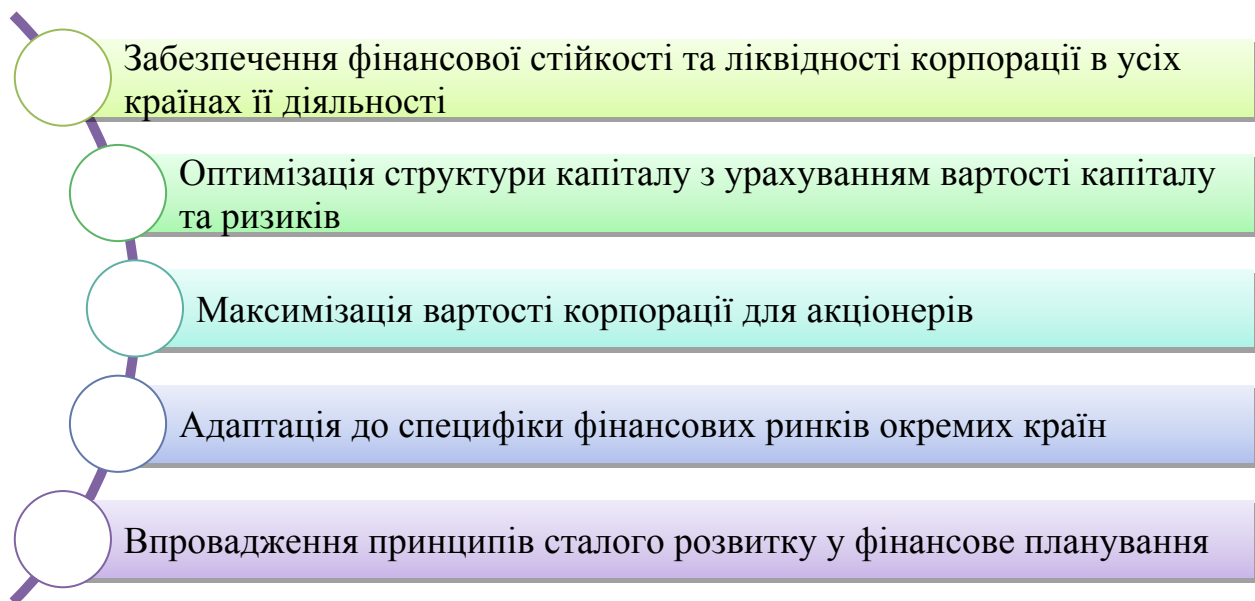


Рис. 1.1. Цілі фінансових стратегій ТНК*

*Складено за [15; 22]

До пріоритетних завдань належить забезпечення фінансової стійкості та ліквідності в усіх країнах присутності корпорації, що є передумовою підтримання безперервної операційної діяльності. Одним із центральних елементів стратегічного фінансового управління є оптимізація структури капіталу, з урахуванням вартості капіталу, специфіки місцевих фінансових ринків і потенційних ризиків, пов'язаних з регуляторними, валютними та інституційними чинниками. Важливою стратегічною метою є максимізація ринкової вартості корпорації, що, у свою чергу, передбачає підвищення інвестиційної привабливості та рівня довіри з боку акціонерів. Окрему увагу

ТНК приділяють адаптації фінансової політики до умов різних країн, використовуючи гнучкі інструменти планування та фінансування, які дозволяють враховувати місцеву податкову, правову та економічну специфіку. У сучасному середовищі, що характеризується акцентом на принципах сталого розвитку, фінансова стратегія все частіше інтегрує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії. Це проявляється в поширенні практик «зеленого» фінансування, формуванні нефінансової звітності, орієнтованої на сталість, а також розвитку механізмів етичного інвестування.

Цілі фінансової стратегії можуть реалізовуватися шляхом як коротко-, так і довгострокового планування, диверсифікації джерел капіталу, інвестування в інноваційні проєкти, а також активного управління фінансовими ризиками. Зважаючи на складну мультинаціональну структуру, ТНК застосовують моделі поєднання централізованого стратегічного керівництва з децентралізованим тактичним управлінням на рівні локальних підрозділів. Умови глобальної конкуренції вимагають від транснаціональних корпорацій досягнення балансу між поточною прибутковістю та довгостроковими стратегічними орієнтирами, що дозволяє не лише зміцнювати ринкові позиції, а й забезпечувати стабільну платформу для подальшого розвитку в напрямках цифровізації, циркулярної економіки та впровадження зелених фінансових інструментів [4; 12].

Фінансові стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК) виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективність функціонування організації в багатонаціональному середовищі (Рис. 1.2).

Аналітична функція фінансової стратегії полягає в постійному моніторингу фінансової діяльності підрозділів у різних країнах, а також у поглибленому аналізі рентабельності, рівня ліквідності та фінансових ризиків. Ця функція є особливо актуальною для корпорацій, що мають операції в країнах із нестабільною макроекономічною ситуацією, валютними коливаннями або значною регуляторною волатильністю. Наприклад, компанія Unilever, ведучи бізнес у понад 190 країнах, здійснює постійний аналіз

валютного ризику для прийняття рішень щодо хеджування або переоцінки фінансових активів.



Рис. 1.2. Функції фінансових стратегій ТНК*

*Складено за [12]

Планова функція охоплює розробку коротко- і довгострокових фінансових планів, які враховують як глобальні стратегічні орієнтири, так і локальні особливості національних ринків. Такі плани включають бюджетування інвестиційних програм, визначення потреб у капіталі, планування грошових потоків та цільових фінансових показників. Так, корпорація Nestlé адаптує свої фінансові плани до умов країн, що розвиваються, враховуючи нестабільність валют та обмежений доступ до зовнішнього фінансування, у той час як у країнах з розвиненою фінансовою системою вона використовує складні фінансові інструменти для оптимізації структури капіталу.

Координаційна функція забезпечує узгодженість між фінансовими рішеннями головного офісу та дочірніх компаній. Йдеться про встановлення єдиних стандартів фінансового планування, принципів звітності, підходів до оцінки ефективності інвестицій та управління ризиками. Особливу увагу приділяється гармонізації внутрішніх фінансових процедур і корпоративної політики в контексті глобальної стратегії, що дозволяє мінімізувати дублювання функцій і підвищити загальну керованість фінансовою системою корпорації.

Ресурсна функція фінансової стратегії полягає у мобілізації та ефективному використанні фінансових ресурсів, що забезпечує операційну гнучкість і інвестиційний потенціал ТНК. Ця функція реалізується через централізоване або децентралізоване управління грошовими потоками, оптимізацію податкового навантаження за рахунок трансфертного ціноутворення, а також шляхом використання інструментів внутрішньокорпоративного фінансування. Компанія Apple Inc. тривалий час акумулювала значні фінансові ресурси в офшорних юрисдикціях для оптимізації податкових зобов'язань та стратегічного фінансування R&D-напрямів.

Контрольна функція передбачає оцінку фінансових результатів діяльності як окремих підрозділів, так і корпорації в цілому, а також контроль за досягненням встановлених фінансових цілей і дотриманням прийнятих стратегічних орієнтирів. Ця функція є важливою для запобігання нецільовому використанню ресурсів, виявлення слабких місць у структурі управління та швидкого реагування на зміну зовнішніх умов.

Таким чином, фінансові стратегії ТНК ґрунтуються на поєднанні стратегічного бачення, локального контексту та орієнтації на сталий розвиток; вони дозволяють не лише підтримувати фінансову стабільність, а й адаптуватися до глобальних викликів, зокрема, вимог щодо екологічності, соціальної відповідальності та належного управління.

1.2. Основні підходи до розробки фінансових стратегій ТНК

Формування фінансової стратегії ТНК потребує комплексного врахування як глобальних, так і локальних фінансових умов. У процесі стратегічного фінансового планування ТНК поєднують елементи довгострокового бачення з інструментами гнучкого тактичного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Наукова література і практика функціонування ТНК дозволяють виділити кілька основних підходів до розробки фінансових стратегій:

традиційно-структурний, портфельний, ризик-орієнтований, ESG-орієнтований та адаптивно-цифровий [9; 29; 45].

Традиційно-структурний підхід. Цей підхід передбачає, що стратегічні фінансові рішення приймаються централізовано у головному офісі корпорації, а регіональні та національні підрозділи відіграють підпорядковану роль, адаптуючи свої дії відповідно до заздалегідь визначених загально корпоративних настанов. Такий підхід характерний для ієрархічно організованих ТНК, які надають перевагу єдності управління, уніфікації процедур і максимальному контролю з боку центрального апарату. Особливостями такого підходу є [42]:

- домінування корпоративного центру в ухваленні стратегічних рішень щодо структури капіталу, розподілу ресурсів, інвестиційних пріоритетів та джерел фінансування;
- жорстка вертикаль управління фінансовими потоками, за якої дочірні структури діють у межах чітко встановлених лімітів і процедур;
- орієнтація на стандартизацію фінансових процесів і методів оцінювання ефективності, що дозволяє централізовано здійснювати контроль і аудит усіх фінансових операцій корпорації.

У практиці реалізації даного підходу прикладом можуть слугувати такі транснаціональні корпорації, як General Electric чи Siemens у попередні десятиліття, які будували свою фінансову стратегію на основі централізованих принципів корпоративного управління. Це дозволяло забезпечити узгодженість дій у різних регіонах, мінімізувати внутрішні фінансові ризики та забезпечувати дотримання глобальних стандартів управління [28].

Традиційно-структурний підхід ефективний у стабільному середовищі з високим рівнем контролюваності бізнес-процесів. Проте в умовах сучасної глобальної конкуренції, зростаючої регуляторної диференціації та динамічних ринків він вимагає гнучкості або може бути доповнений іншими підходами, зокрема регіонально-адаптивним або ESG-орієнтованим.

Портфельний підхід. Портфельний підхід у фінансових стратегіях ТНК спирається на концепцію диверсифікації, а також оптимального розподілу інвестиційних проектів і активів з урахуванням ризиків та очікуваної доходності. Цей підхід має глибоке теоретичне коріння в сучасній теорії портфеля, закладений Гаррі Марковіцем у 1952 році, яка вважає портфель як єдину одиницю оцінки ризику і доходності [19]. Портфельний підхід ефективно використовується, зокрема, у транснаціональних інвестиційних корпораціях, таких як BlackRock або BNP Paribas. Такий підхід передбачає:

- використання методів портфельного аналізу (наприклад, матриця BCG, GE/McKinsey);
- оцінку доходності та ризиків проектів у різних країнах;
- стратегічну оптимізацію структури активів.

В межах портфельного підходу корпорація проводить портфельний аналіз, який включає застосування таких інструментів як матриця BCG, матриця GE/McKinsey, а також інші моделі стратегічного портфельного планування. Паралельно оцінюється рентабельність та ризиковість, виходячи з національних умов діяльності, макроекономічної ситуації, регуляторного середовища та валютних особливостей. Такий багатofакторний аналіз дозволяє вибрати оптимальний портфель активів, що забезпечує баланс між прибутковістю та ризиками.

Однією з особливостей реалізації портфельного підходу є мінімізація концентраційних ризиків за допомогою диверсифікації активів між різними класифікаціями – регіонами, галузями, валютами і типами фінансових інструментів. Наприклад, корпорації можуть поєднувати традиційні активи з альтернативними, як це робить BlackRock (глобальний лідер у сфері управління інвестиціями, управління ризиками та консультативними послугами для інституційних і приватних клієнтів у понад 100 країнах), застосовуючи інноваційні методи портфельного будівництва з урахуванням ризиків і доходності через систему Aladdin. Одним з інструментів портфельного підходу є стратегічна оптимізація структури активів. Використовуючи моделі mean-

variance та сучасні техніки, ТНК можуть передбачати допустимі рівні ризику і потенційної доходності, а також формувати ефективні портфелі, які максимізують повернення при визначеному обмеженні на ризик. У цьому контексті BlackRock ефективно інтегрує різні класи активів та сценарні оцінки доходності [47].

Портфельний підхід забезпечує ТНК можливості [34]:

- створювати збалансовані інвестиційні портфелі, що поєднують різні фінансові інструменти й бізнес-напрями;
- оптимізувати структуру капіталу та активів під конкретні ринкові умови;
- підвищувати обґрунтованість інвестиційних рішень і адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- підтримувати стійкість моделі через формальну оцінку ризиків і ефективне управління ними.

Портфельний підхід у ТНК є системою інструментів і методів для стратегічного управління активами, яка забезпечує досягнення корпоративних фінансових цілей в умовах невизначеності та різноманіття глобальних ринків.

Ризик-орієнтований підхід. Його сутність полягає у формуванні фінансової стратегії з урахуванням системного аналізу потенційних ризиків, здатних вплинути на стійкість і прибутковість корпорації у довгостроковій перспективі. Складовими цього підходу є:

- ідентифікація та класифікація ризиків, зокрема валютних (коливання обмінних курсів), кредитних (ймовірність дефолтів контрагентів), політичних (геополітичні конфлікти, зміна регуляторного середовища), податкових (фіскальні реформи в юрисдикціях присутності ТНК), а також екологічних ризиків, пов'язаних із зростаючими вимогами до дотримання ESG-стандартів;
- застосування сучасних інструментів хеджування (форвардні контракти, ф'ючерси, валютні опціони) з метою мінімізації впливу непередбачуваних коливань ринкових параметрів на фінансові результати компанії;

- інституціоналізація управління ризиками шляхом впровадження системи Enterprise Risk Management (ERM). Ця система забезпечує інтегроване управління всіма типами ризиків на рівні всієї корпорації, передбачає регулярний моніторинг, аналіз сценаріїв та адаптивне фінансове планування.

Ризик-орієнтований підхід до фінансової стратегії ТНК дозволяє забезпечити їхню гнучкість і стійкість до зовнішніх шоків, сприяючи підтриманню конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Ризик-орієнтований підхід широко використовується транснаціональними корпораціями в енергетичному, сировинному та добувному секторах, які здійснюють діяльність у політично або економічно нестабільних регіонах. Наприклад, компанії Shell, TotalEnergies та Rio Tinto системно застосовують інструменти управління ризиками у своїй фінансовій стратегії, активно використовуючи як ринкові, так і внутрішньокорпоративні механізми хеджування та диверсифікації ризиків [35; 51].

ESG-орієнтований підхід. ESG-орієнтований підхід до формування фінансової стратегії ТНК відображає еволюцію корпоративного управління в умовах зростаючого значення цілей сталого розвитку. На сучасному етапі інвестори, регулятори та зацікавлені сторони очікують від компаній не лише фінансової прибутковості, а й відповідального ставлення до довкілля, соціального капіталу та ефективного корпоративного управління. ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) стали невід'ємною частиною стратегічного фінансового планування ТНК.

Сутність ESG-орієнтованого підходу полягає у включенні нефінансових параметрів до процесу прийняття фінансових рішень, з метою підвищення довгострокової вартості корпорації та мінімізації ESG-ризиків. Основні складові цього підходу наступні [24; 49]:

- пріоритетне інвестування у проєкти, що мають позитивний вплив на довкілля та соціальну сферу – наприклад, розвиток відновлюваної енергетики, скорочення викидів CO₂, підтримка локальних громад чи гендерна рівність у корпоративному управлінні;

- залучення цільового фінансування, зокрема випуск зелених облігацій (green bonds), кредитів із прив'язкою до сталих результатів (sustainability-linked loans) та інших форм сталого фінансування, що дозволяють ТНК отримувати капітал на більш вигідних умовах, водночас демонструючи свою прихильність до ESG-принципів;
- запровадження нефінансової звітності відповідно до міжнародно визнаних стандартів, таких як GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), які забезпечують прозорість і порівнюваність нефінансових показників компанії.

ESG-орієнтований підхід має практичне втілення у діяльності провідних ТНК. Так, корпорація Nestlé у 2022 році презентувала власну стратегічну дорожню карту Net Zero Roadmap, що передбачає досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. У межах цієї стратегії компанія інвестує в трансформацію постачальницьких ланцюгів, зокрема підтримує сільськогосподарські практики зі зменшеним впливом на клімат, а також впроваджує фінансові KPI, що враховують цілі сталого розвитку. Nestlé систематично звітує про свій ESG-прогрес у відповідності до стандартів GRI та TCFD, що сприяє зростанню довіри з боку інвесторів і споживачів [36].

ESG-орієнтована фінансова стратегія дозволяє ТНК ефективно поєднувати економічні та нефінансові цілі, зменшувати вплив на навколишнє середовище, формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову капіталізацію в умовах глобального переходу до сталої економіки.

Адаптивно-цифровий підхід. Адаптивно-цифровий підхід до формування фінансової стратегії ТНК є результатом цифрової трансформації фінансової функції в умовах глобалізації, високої динаміки ринку та постійної зміни зовнішнього середовища. Цей підхід передбачає широке застосування сучасних цифрових технологій, зокрема ERP-систем, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), машинного навчання, блокчейну та хмарних

обчислень у процесі стратегічного фінансового управління. Основними рисами цього підходу є:

- використання ERP-систем для інтеграції фінансових процесів;
- аналітичне прогнозування грошових потоків і капітальних потреб;
- впровадження фінансових дашбордів та автоматизованої звітності.

Особливістю адаптивно-цифрового підходу є гнучкість і швидкість прийняття рішень, що досягається шляхом автоматизації фінансових процесів, інтеграції інформаційних систем і реального моніторингу фінансових показників. Зокрема, ERP-платформи нового покоління (SAP S/4HANA, Oracle Fusion Cloud ERP, Microsoft Dynamics 365 Finance) дозволяють централізовано керувати бюджетуванням, контролем витрат, управлінням активами та звітністю, забезпечуючи єдиний інформаційний простір для всіх регіональних підрозділів корпорації [21; 55].

Завдяки використанню аналітичного прогнозування грошових потоків, капітальних потреб та ризиків, ТНК здатні не лише формувати фінансові стратегії на основі історичних даних, а й адаптуватися до майбутніх сценаріїв, моделюючи вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість. У цьому контексті важливим інструментом є фінансові дашборди, які в режимі реального часу візуалізують дані про доходи, витрати, інвестиційні ризики та ефективність ресурсного використання, що сприяє прозорості та оперативності управлінських рішень. Приклади впровадження адаптивно-цифрового підходу демонструють провідні ТНК, зокрема: Microsoft застосовує штучний інтелект для побудови прогнозних моделей прибутковості та управління грошовими потоками; Amazon використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації витрат і планування інвестицій; Alibaba інтегрує власну цифрову фінансову платформу в екосистему бізнесу, що охоплює електронну комерцію, логістику й фінансові послуги [53; 59].

Адаптивно-цифровий підхід забезпечує не лише технологічну модернізацію фінансового управління ТНК, а й сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Поєднання

аналітичного підходу з автоматизованими системами дозволяє компаніям вчасно реагувати на ринкові виклики, мінімізувати фінансові ризики та формувати стратегічно обґрунтовані рішення.

Таблиця 1.2

Порівняння підходів до формування фінансових стратегій ТНК*

<i>Підхід</i>	<i>Головна ідея</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
Традиційно-структурний	Централізоване планування фінансів	Стабільність, контроль, узгодженість	Низька гнучкість, повільна адаптація
Портфельний	Диверсифікація активів і ринків	Збалансованість, ефективне управління ресурсами	Складність у координації та оцінці
Ризик-орієнтований	Управління глобальними фінансовими ризиками	Зменшення втрат, стабільність у кризових умовах	Висока вартість інструментів хеджування
ESG-орієнтований	Фокус на стійкість, екологію та етику	Позитивний імідж, доступ до «зеленого» фінансування	Неоднозначність ESG-стандартів, ризик greenwashing
Адаптивно-цифровий	Інтеграція ІТ і фінансів через автоматизацію та аналітику	Оперативність, точність, зменшення людського фактору	Високі інвестиції, потреба у кваліфікованих кадрах

*Складено за [21; 45;49]

У сучасних умовах глобалізації економіки фінансові стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК) вирізняються специфічними особливостями, що істотно відрізняють їх від стратегій компаній, діяльність яких обмежується лише національним ринком (Рис. 1.3).

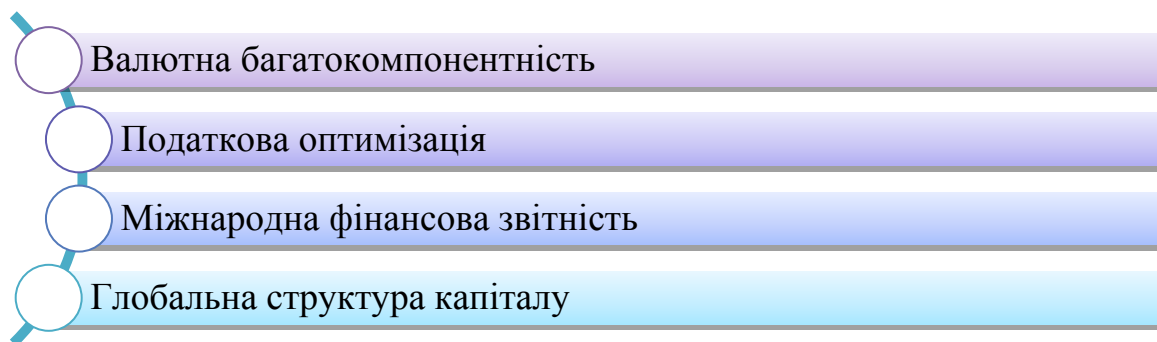


Рис. 1.3. Особливості фінансової стратегії ТНК у глобалізованому середовищі*

*Складено за [5; 11]

Однією з особливостей є валютна багатокомпонентність, що зумовлює необхідність управління грошовими потоками в кількох валютах одночасно. Це, у свою чергу, вимагає застосування складних механізмів валютного хеджування з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із валютною волатильністю. Зокрема, ТНК активно використовують інструменти деривативів (форварди, ф'ючерси, опціони), що дозволяє їм зберігати стабільність прибутковості та фінансових показників.

Ще однією характерною ознакою фінансової стратегії ТНК є податкова оптимізація. Корпорації стратегічно розміщують свої активи, доходи та витрати у різних юрисдикціях, орієнтуючись на сприятливі податкові режими. Це може включати використання офшорних зон, спеціальних податкових угод між країнами, а також механізмів трансфертного ціноутворення. Такий підхід дає змогу мінімізувати податкове навантаження, проте водночас вимагає суворого дотримання вимог міжнародного податкового регулювання, зокрема принципів OECD BEPS (Base Erosion and Profit Shifting).

Важливим аспектом є необхідність дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності. ТНК повинні адаптувати свої системи бухгалтерського обліку та складання звітності відповідно до вимог різних країн, у яких вони здійснюють операційну діяльність. Найпоширенішим стандартом є Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ/IFRS), що дозволяють забезпечити прозорість і порівнюваність фінансової інформації на глобальному рівні. Водночас деякі юрисдикції, зокрема США, зобов'язують дотримання стандартів GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), що вимагає від корпорацій високого рівня адаптивності у фінансовому обліку.

Окрему увагу в контексті глобалізованого середовища слід приділити структурі капіталу ТНК, яка зазвичай є мультиканальною. Це означає можливість одночасного залучення фінансування на ринках капіталу різних країн – наприклад, через розміщення акцій і облігацій на фондових біржах США (NYSE, NASDAQ), Європейського Союзу (Euronext, Deutsche Börse) чи Азії (Tokyo Stock Exchange, HKEX). Таке розширення фінансових можливостей

підвищує гнучкість у реалізації стратегічних інвестиційних рішень, проте створює і нові виклики, зокрема пов'язані з різними регуляторними вимогами, часовими зонами та макроекономічними умовами [32].

Сучасні транснаціональні корпорації використовують гнучке поєднання стратегічних підходів до формування фінансової стратегії. Вибір підходу залежить від галузі, масштабу міжнародної присутності, специфіки фінансових ринків та рівня цифрової трансформації. Дедалі більшого значення набуває інтеграція ESG-принципів, що зумовлено зростанням суспільного та інвесторського тиску на корпоративну відповідальність.

1.3. Імператив сталого розвитку у формуванні фінансової стратегії ТНК

У XXI столітті концепція сталого розвитку дедалі більше визначає вектори трансформації бізнес-моделей транснаціональних корпорацій. Серед найсуттєвіших змін, які зазнає корпоративне управління, є переосмислення цілей і підходів до формування фінансової стратегії. Якщо раніше фінансова стратегія зосереджувалася переважно на прибутковості, оптимізації структури капіталу та управлінні ризиками, то сьогодні вона має враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG-фактори), а також виклики кліматичних змін, ресурсного виснаження та соціальної нерівності.

Поняття сталого розвитку у бізнесі передбачає гармонійне поєднання трьох взаємопов'язаних цілей:

- економічної ефективності (прибутковість, конкурентоспроможність, інноваційність),
- екологічної відповідальності (мінімізація впливу на довкілля, зменшення викидів, ресурсоефективність),
- соціальної справедливості (дотримання прав людини, чесні трудові практики, внесок у розвиток громад).

У сучасному фінансовому середовищі транснаціональні корпорації стикаються з факторами, що істотно змінюють традиційні підходи до

формування фінансових стратегій (Рис. 1.4). Ці фактори, зумовлені трансформацією глобальних ринків, підвищенням вимог до екологічної та соціальної відповідальності, а також еволюцією регуляторних практик, потребують від ТНК адаптивності, стратегічної гнучкості та інноваційного мислення.



Рис. 1.4. Фактори трансформації традиційних фінансових підходів ТНК*

*Складено за [39; 53]

Інтеграція кліматичних ризиків у процеси управління інвестиціями стала стандартною практикою серед провідних компаній. ТНК змушені формувати фінансові резерви на випадок екстремальних погодних умов або регуляторних змін, пов'язаних із переходом до низьковуглецевої економіки. Зростає значення ESG-рейтингів (екологічних, соціальних та управлінських показників), які стають визначальними при прийнятті інвестиційних рішень. Інвестори дедалі частіше орієнтуються на рівень сталості компанії. Наприклад, корпорація Microsoft, яка має високий ESG-рейтинг, користується стабільним попитом серед інституційних інвесторів. Високий рейтинг полегшує доступ до дешевших джерел капіталу, тоді як низький може обмежити інвестиційні можливості. Законодавче регулювання дедалі частіше вимагає від компаній

розкриття нефінансової інформації. У Європейському Союзі запроваджено Директиву щодо корпоративної сталості звітності (CSRD), яка зобов'язує великі компанії публікувати детальні звіти щодо впливу їхньої діяльності на довкілля та суспільство. Крім того, у низці країн впроваджуються податки на викиди CO₂, що безпосередньо впливають на структуру витрат і рентабельність проєктів, зокрема в енергетичному та виробничому секторах [39].

Важливим фактором є зміна очікувань інвесторів, які дедалі більше віддають перевагу «інвестиціям з позитивним впливом» (impact investing). Це спонукає ТНК інвестувати в проєкти, що мають соціальну або екологічну цінність. Наприклад, Nestlé фінансує аграрні ініціативи, які сприяють регенерації ґрунтів, одночасно зменшуючи вуглецевий слід і покращуючи довгострокову рентабельність. Відбувається трансформація споживчих уподобань: сучасні споживачі дедалі частіше очікують, що компанії дотримуватимуться принципів сталого розвитку. Це вимагає від ТНК підтримки «зеленого» іміджу не лише у маркетингових кампаніях, а й у фінансовому плануванні. Наприклад, автомобільні компанії, такі як Volkswagen, змінюють інвестиційні пріоритети на користь електромобілів, щоб зберегти частку ринку.

Банківський сектор також зазнає переорієнтації в бік сталого розвитку. Банки відмовляються від фінансування високовуглецевих проєктів і дедалі частіше пропонують «зелені» банківські продукти. Зокрема, HSBC оголосив про відмову від фінансування нових вугільних проєктів та створення спеціальних кредитних ліній для клієнтів із високим ESG-профілем. Це змінює доступність ресурсів для ТНК та спричиняє необхідність відповідності критеріям екологічного банкінгу.

Фінансові стратегії провідних ТНК все частіше інтегрують принципи сталого розвитку як елемент стратегічного управління. Такий підхід передбачає врахування факторів ESG при прийнятті фінансових рішень, формуванні бюджетів, оцінці інвестиційної привабливості проєктів і залученні капіталу. Наприклад, корпорація Philips у своєму річному звіті за 2024 рік зазначає, що

71% загального бюджету на дослідження та розробки було спрямовано на проекти, пов'язані з екодизайном продукції. Така інвестиційна політика демонструє не лише зобов'язання компанії щодо екологічної відповідальності, а й стратегічне бачення створення довгострокових конкурентних переваг на ринку шляхом підвищення ресурсоефективності та відповідності вимогам клієнтів і регуляторів [41].

Компанія Apple Inc. використовує фінансові інструменти сталого розвитку, зокрема «зелені облігації», які спрямовуються на фінансування проектів у сферах відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та формування сталих ланцюгів постачання. Завдяки високому ESG-рейтингу Apple отримує доступ до капіталу на вигідніших умовах, що забезпечує не лише фінансову ефективність, а й посилює репутаційну стійкість компанії [17].

Ще одним прикладом інтеграції сталих фінансових практик є діяльність корпорації Danone, яка запровадила фінансові ключові показники ефективності (KPI), безпосередньо пов'язані з екологічними та соціальними досягненнями. Наприклад, частина винагороди топменеджменту компанії залежить від рівня скорочення викидів парникових газів, впровадження методів сталого фермерства та підвищення рівня соціальної інклюзії в ланцюгах поставок. Показовим є приклад компанії Unilever, яка має присутність у понад 190 країнах. У 2022 році компанія розмістила зелені облігації на суму 1 мільярд євро з метою фінансування проектів, спрямованих на зменшення екологічного впливу своєї діяльності. Unilever застосовує комплексну систему управління фінансовими ризиками, зокрема валютними, використовуючи деривативи для хеджування. Податкове планування здійснюється з урахуванням міжнародних вимог ЄС та ОЕСР, що дозволяє компанії дотримуватися принципів прозорості та корпоративної відповідальності [56].

Зазначені приклади ілюструють перехід від традиційного фінансового управління до нової парадигми корпоративного фінансування, в якій економічні, екологічні та соціальні цілі формують єдину стратегічну конструкцію.

Таблиця 1.3

Показники оцінювання результативності фінансових стратегій ТНК із
урахуванням принципів сталого розвитку*

Показник	Сутність та роль у фінансовій стратегії	Приклади застосування
Sustainable Return on Investment (S-ROI)	Враховує не лише фінансову дохідність інвестиції, а й її екологічний, соціальний та управлінський (ESG) вплив.	Використовується при оцінці інвестпроектів у сфері енергоефективності, зеленої інфраструктури (наприклад, компаніями Siemens, IKEA).
Total Societal Impact (TSI)	Інтегрує фінансові та нефінансові результати діяльності: вплив на охорону здоров'я, зайнятість, навколишнє середовище, освіту, гендерну рівність тощо.	Вимірюється для аналізу довгострокової цінності для суспільства (наприклад, Nestlé публікує окремі звіти з TSI).
Sustainable Value Added (SVA)	Визначає економічну вартість, створену компанією з урахуванням впливу на зовнішнє середовище, ресурси та стейкхолдерів. Є розвитком класичного показника EVA (Economic Value Added).	Застосовується для оцінки стратегії сталого зростання у таких компаніях, як Unilever або Danone.
ESG Score	Визначає ступінь відповідності компанії ESG-принципам. Використовується інвесторами для прийняття рішень щодо сталого фінансування.	MSCI, Sustainalytics, Refinitiv надають ESG-рейтинги для компаній. Наприклад, Microsoft і Tesla мають високі ESG-рейтинги.
Carbon Intensity Ratio (CIR)	Вимірює обсяг CO ₂ -емісій на одиницю доходу. Спрямований на зниження екологічного сліду діяльності компанії.	BP, Shell, TotalEnergies звітують про CIR як частину своїх кліматичних стратегій.
Green Revenue Share	Показує, який відсоток виручки компанії генерується завдяки продуктам або послугам з позитивним екологічним ефектом.	Наприклад, компанія Ørsted у 2023 році отримала понад 90% доходів від відновлюваної енергетики.
Sustainability-Linked KPIs	KPI, від яких залежить ставка за кредитом або виплата бонусів менеджменту. Стимулюють досягнення цілей сталого розвитку.	Danone, Enel, Unilever використовують ці KPI в угодах про фінансування.
Integrated Value Creation (IVC)	Поєднує фінансову, екологічну, соціальну та репутаційну вартість у єдиній системі звітності.	Застосовується у звітності згідно зі стандартами Integrated Reporting

*Складено за [24; 32]

Фінансова стратегія, адаптована до принципів сталого розвитку, повинна не лише забезпечувати капітал для зростання бізнесу, але й формувати довгострокову вартість для усіх зацікавлених сторін – акціонерів, працівників, споживачів, держави та суспільства загалом. Такі зміни змушують фінансові

департаменти ТНК переосмислювати традиційні показники ефективності. Зокрема, замість звичних показників ROI (окупність інвестицій) або EPS (прибуток на акцію) у фокусі з'являються Sustainable Return on Investment (S-ROI), Total Societal Impact (TSI), Sustainable Value Added (SVA) та інші (Табл. 1.3).

Нефінансова звітність, зокрема у форматі ESG-звітності (Environmental, Social, Governance), набуває дедалі більшого значення як елемент стратегічного фінансового управління ТНК. Вона не лише виконує функцію прозорого інформування зацікавлених сторін, а й впливає на формування фінансової стратегії. Відповідно до положень Директиви Європейського Союзу 2014/95/EU, великі компанії зобов'язані оприлюднювати інформацію, що стосується їх екологічного впливу (наприклад, обсяг викидів CO₂, енергоефективність, політика управління відходами), соціальної відповідальності (умови праці, дотримання прав людини, забезпечення рівності та інклюзивності), а також аспектів корпоративного управління (антикорупційна практика, структура управління, прозорість прийняття рішень).

Інтеграція нефінансових показників у фінансове планування сприяє підвищенню стійкості компанії в довгостроковій перспективі. Такі звіти дозволяють виявляти та враховувати нефінансові ризики (екологічні, соціальні, репутаційні), які можуть істотно впливати на капітальні витрати, прибутковість інвестиційних проєктів і загальну ринкову вартість корпорації. Наявність високоякісної ESG-звітності також покращує доступ до міжнародних джерел фінансування, зокрема, до «зелених» облігацій, інституційного капіталу та інвестицій. Нефінансова звітність стає важливим інструментом не лише корпоративної прозорості, а й стратегічного управління фінансами ТНК, що відповідає новим вимогам ринку і принципам сталого розвитку [10].

Формування фінансової стратегії ТНК вимагає врахування широкого спектру нефінансових факторів, що впливають на довгострокову цінність компанії. Успішна адаптація до цих умов передбачає не просто додавання ESG-компонентів до фінансових звітів, а глибоку трансформацію підходів до інвестування, управління ризиками, планування та звітування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Оцінка поточного стану фінансових стратегій ТНК

В сучасних умовах фінансові стратегії ТНК еволюціонують у відповідь на динамічні зміни економічного, політичного та технологічного середовища. Основні вектори трансформації фінансових стратегій ТНК у 2020-х роках визначаються такими трендами:

- цифровізація фінансових процесів,
- зростання значущості ESG-факторів,
- дестабілізація геополітичного середовища,
- макрофінансова волатильність (інфляція, процентні ставки, валютні ризики),
- перегляд глобальних ланцюгів постачання.

Цифровізація фінансових процесів. Активне впровадження цифрових технологій у фінансове управління є пріоритетом для багатьох ТНК. Згідно з аналітичним звітом, який щорічно готується міжнародною аудиторською та консалтинговою компанією PwC (Pricewaterhouse Coopers), у 2024 році понад 70% великих компаній використовували ERP-системи нового покоління (зокрема SAP S/4HANA) для об'єднання даних, аналітики та управлінських рішень. Наприклад, корпорація Microsoft впровадила власну хмарну платформу Dynamics 365 Finance, що дозволяє здійснювати прогнозування грошових потоків за допомогою алгоритмів машинного навчання. Amazon використовує аналітику великих даних для оперативного планування витрат і контролю капітальних витрат у понад 100 країнах [44].

ESG-фактори як частина фінансової стратегії. Фінансова стратегія все частіше поєднується з цілями сталого розвитку. Згідно зі звітом Morningstar Sustainability Atlas 2024, обсяг активів у фондах сталого інвестування перевищив 2,7 трлн дол. у 2023 році, що підтверджує зміну інвесторських пріоритетів. До кінця 2024 року обсяг операцій з кліматичними облігаціями

GSS та SLB (разом GSS+) склав 6,9 трлн доларів США, з яких 5,7 трлн доларів США (83%) було визнано такими, що відповідають методологіям кліматичних облігацій. Крім того, у 2024 році було укладено угоди на суму 1,05 трлн доларів США, що стало рекордним роком з 10 331 угодою та зростанням на 31% у річному обчисленні. Це зростання свідчить про зростаючий попит на підвищення прозорості та ретельності на ринку сталого боргу. Nestlé у 2022 році реалізувала інвестиційну програму «Net Zero Roadmap» на суму понад 3,2 млрд швейцарських франків, спрямовану на декарбонізацію ланцюга постачання. Apple Inc. розмістила «зелені облігації» на 4,7 млрд доларів для фінансування проєктів з енергоефективності та використання вторинної сировини. Такі ініціативи враховуються у фінансовому плануванні як інструмент зниження ризиків та формування стабільної вартості [48].

Геополітична дестабілізація. Геополітична нестабільність є одним з зовнішніх факторів, що істотно впливає на формування та перегляд фінансових стратегій ТНК. Починаючи з 2020-х років, глобальна економіка зазнає значного впливу з боку таких кризових явищ, як повномасштабне вторгнення Росії в Україну, стратегічне протистояння США та Китаю, загострення ситуації в Тайванській протоці, а також посилення протекціоністської риторики у світовій торгівлі (зокрема внаслідок BREXIT, торговельних бар'єрів ЄС щодо Китаю, реформування підходів США до зовнішньоекономічної політики). У відповідь на це ТНК змушені не лише змінювати структуру міжнародного інвестування, а й переглядати основні фінансові параметри: стратегії розміщення капіталу, управління ризиками, резервування коштів під потенційні втрати та адаптацію до посилення санкційних режимів.

Прикладом цього є рішення British Petroleum (BP) та Shell щодо виходу з російського ринку у 2022 році. Зокрема, BP оголосила про списання понад 25 млрд дол. США активів, пов'язаних з її часткою у компанії «Роснефть», а Shell – про втрати на понад 5 млрд дол. через припинення участі в спільних проєктах у РФ, включаючи «Сахалін-2». Такі кроки змусили компанії значно переглянути свій баланс, сформувати додаткові резерви, змінити інвестиційні

пріоритети на користь більш політично стабільних регіонів, зокрема Північної Америки, Європи та Східної Азії [20].

Ще одним проявом геополітичної дестабілізації стала тенденція до регіоналізації фінансових рішень, коли ТНК почали розмежовувати бюджети та резерви залежно від геополітичного ризику країн перебування. Це, в свою чергу, посилило попит на сценарне планування та інструменти фінансового стрес-тестування в рамках корпоративної системи Enterprise Risk Management (ERM). Зростає також роль геоекономічного аналізу у фінансовому плануванні. Наприклад, компанія Intel у 2023 році оголосила про будівництво нових виробничих потужностей у Німеччині та США замість Азії, мотивуючи це необхідністю знизити залежність від політично чутливих регіонів [43].

Макрофінансова волатильність. Під цим терміном розуміється сукупність швидких та непередбачуваних змін основних макроекономічних індикаторів – рівня інфляції, процентних ставок, валютних курсів, умов кредитування та глобального попиту. Саме ці чинники безпосередньо впливають на вартість капіталу, ліквідність, інвестиційні рішення та фінансову стійкість ТНК. Одним із проявів є зниження рівня інфляції після піку 2022–2023 років. За даними OECD Interim Economic Outlook, загальна інфляція в економіках країн G20 зменшилася з приблизно 6,1 % у 2023 році до 5,4 % у 2024 році, з прогнозом на рівні 3,3 % у 2025 році. Основними чинниками цього зниження стали спад цін на енергоносії, продукти харчування та товари широкого вжитку. Проте, попри помірне зниження загальної інфляції, в окремих регіонах вона зберігається на відносно високому рівні. Так, у жовтні 2024 року середній індекс споживчих цін у країнах-членах ОЕСР залишався на рівні близько 4,5 %, що значно перевищує встановлені інфляційні таргети. При цьому базова (core) інфляція, яка виключає коливання цін на енергоносії та продукти харчування, сягала майже 5 %.

Ще одним важливим фактором є затримка зниження процентних ставок центральними банками. В умовах високої інфляції та нестабільного

геополітичного середовища провідні регулятори утримують вартість запозичень на історично високому рівні. Наприклад, Федеральна резервна система США станом на 2025 р. зберігає базову ставку у діапазоні 4,25–4,50 %, що ускладнює доступ до дешевих джерел фінансування для компаній з високим рівнем боргового навантаження. Подібну політику також реалізують Європейський центральний банк, Банк Англії та інші [38].

Для транснаціональних компаній такі зміни означають зростання вартості боргового фінансування, необхідність перегляду структури капіталу та переоцінки інвестиційних проєктів з урахуванням нових умов дисконтування. Наприклад, корпорація Procter & Gamble, яка традиційно фінансує розширення через випуск облігацій, у 2024 році зменшила обсяги довгострокового боргу на 8%, водночас зосередившись на збереженні вільного грошового потоку (free cash flow) для покриття короткострокових фінансових зобов'язань [40]. Toyota Motor Corporation зробила ставку на зміцнення резервної ліквідності, відкривши у 2023 році нові кредитні лінії в японських банках на суму понад 1 трлн єн, передбачаючи можливі коливання курсів і вартості сировини на світових ринках. Це дозволило компанії компенсувати частину втрат, пов'язаних із коливаннями курсу єни та глобальним подорожчанням логістики [54].

За даними дослідження McKinsey Global Institute (2023), понад 60% ТНК, опитаних у глобальному опитуванні CFO, змінили параметри планування бюджету, додавши окремі сценарії для високої інфляції, волатильних ставок та рецесійного попиту. Зміни у грошово-кредитній політиці спричиняють перегляд розміщення капіталу між країнами. ТНК дедалі частіше переміщують інвестиції до країн зі стабільнішою макроекономічною ситуацією або з доступом до дешевшого фінансування. Водночас у країнах із високими процентними ставками спостерігається призупинення нових капіталовкладень, скорочення M&A-угод і зростання частки самофінансування.

Перегляд ланцюгів постачання. У 2020-х роках ТНК все активніше переглядають свої глобальні ланцюги постачання, реагуючи на зміну геополітичної кон'юнктури, порушення логістичних потоків та посилення

регуляторного тиску у сфері безпеки постачання. Зокрема, пандемія COVID-19, торгові суперечки між провідними економіками світу, а також запровадження експортного контролю з боку Китаю істотно ускладнили доступ до критичних ресурсів та компонентів. Це стало імпульсом для реструктуризації виробничих ланцюгів і диверсифікації географічної присутності.

Так, компанія Apple Inc. у 2023–2024 роках ініціювала частковий перенос виробництва з Китаю до Індії та В'єтнаму. За даними Reuters, у березні 2025 року компанія підвищила обсяги експорту iPhone з Індії до США – близько 600 тонн пристроїв на суму 2 млрд доларів, при цьому частка Індії зросла до приблизно 15–20% від загального виробництва компанії. Це стало результатом стратегічної диверсифікації в рамках так званого China + 1 підходу, спрямованого на зниження залежності від Китаю через геополітичні ризики та торгові обмеження. У 2025 році частка Індії в глобальному виробництві iPhone сягнула 10–20%, і компанія планує збільшити цей показник до 25% до 2027 року. Ця диверсифікаційна політика потребувала значних фінансових ресурсів: компанії підрядники Apple (Foxconn та Tata) інвестували сотні мільйонів доларів у будівництво нових виробничих потужностей в Індії. У 2023-2024 роках Foxconn інвестувала понад 1,5 млрд доларів у свій завод в Індії, а Tata придбала підприємство Pegatron, яке з 2025 року становило близько 26% індійського виробництва iPhone. Іншим прикладом є Unilever, яка у 2023 році розпочала активну реалізацію стратегії nearshoring, переміщаючи частину виробничих потужностей ближче до ринків збуту в Східній Європі. Це дозволило знизити логістичні витрати, мінімізувати ризики перебоїв постачання та скоротити викиди CO₂ у транспортному ланцюгу, що також стало важливою складовою ESG-орієнтованої фінансової політики компанії [18].

На підставі аналізу фінансової звітності провідних транснаціональних компаній, можна виокремити спільні риси у їхніх фінансових стратегіях (Рис. 2.1).

Диверсифікація джерел фінансування	• використання як власного, так і позикового капіталу, залученого з міжнародних ринків (США, ЄС, Японія, Китай тощо)
Інтеграція цифрових технологій	• впровадження хмарних ERP-систем, засобів прогнозової аналітики, блокчейн-рішень для підвищення прозорості та швидкості фінансових операцій
Впровадження ESG-критеріїв	• включення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) параметрів до структури фінансового планування та звітності
Гнучкість та адаптивність	• застосування сценарного планування, адаптивних бюджетів, цифрових інструментів для прискорення ухвалення управлінських рішень
Фокус на ризик-менеджменті	• розширення використання інструментів хеджування (наприклад, валютного або процентного), формування внутрішніх систем моніторингу ризиків на глобальному рівні

Рис. 2.1. Спільні риси фінансових стратегій ТНК*

*Систематизовано автором

Таблиця 2.1 відображає основні елементи сучасного підходу до управління фінансами у глобальному бізнес-середовищі на прикладі декількох провідних ТНК за трьома критеріями: елементи фінансової стратегії, фокус на ESG та рівень цифровізації фінансових процесів. Зміст таблиці ілюструє, що більшість розглянутих компаній формують фінансову стратегію на основі балансу між прибутковістю та сталим розвитком. Наприклад, Apple акцентує увагу на традиційних фінансових інструментах, таких як облігації, дивідендна політика та зворотний викуп акцій, проте водночас активно впроваджує Green Bonds і автоматизоване управління ланцюгами постачання. Unilever і Nestlé демонструють послідовну інтеграцію ESG-орієнтованих цілей у фінансові потоки, включаючи вимірювання вуглецевого сліду та регіональну децентралізацію. BP вирізняється стратегічним переорієнтуванням від традиційного енергетичного бізнесу до проєктів із низьким рівнем викидів, а Toyota фінансує розробку екологічних транспортних засобів. Microsoft демонструє найвищий рівень цифрової трансформації фінансів.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика фінансових стратегій окремих ТНК*

Компанія	Елементи фінансової стратегії	Фокус на ESG	Цифровізація
Apple Inc.	Залучення капіталу через облігації; дивідендна стратегія; байбек-операції	Green Bonds на 4,7 млрд доларів; Net Zero до 2030	Автоматизоване управління ланцюгами постачання; машинне навчання
Unilever	Інвестування у сталі бренди; управління прибутком за категоріями	Всі бренди мають ESG-профіль; Carbon Footprint Disclosure	SAP S/4HANA; інтегроване фінансове звітування
Nestlé	Переорієнтація фінансових потоків на сталий розвиток; регіональна децентралізація	Програма «Creating Shared Value»; зниження вуглецевого сліду	Big Data для управління витратами; централізовані дашборди
BP	Стратегія «Reimagining Energy»; вихід із нафтогазових проєктів	ESG-орієнтоване інвестування; скорочення викидів на 40% до 2030	Цифрові платформи управління активами
Toyota	Стратегія фінансування НДДКР у сфері електромобілів та водневих авто	Green finance; сталість постачання	Smart Factory, IoT-аналіз в реальному часі
Microsoft	Баланс прибутковості та сталості; активне M&A	ESG-навігатор; прозора звітність	AI у фінансовому прогнозуванні; повна автоматизація обліку

*Складено за [21; 25; 44]

Регіональні особливості реалізації фінансових стратегій ТНК. Хоча ТНК формують загальну корпоративну фінансову стратегію, однак її реалізація суттєво варіюється залежно від регіональних особливостей. Національні особливості фінансових ринків, регуляторні вимоги, доступ до джерел капіталу та макроекономічні умови формують специфічне середовище, в якому ТНК адаптують свої фінансові рішення.

Зокрема, у США ТНК мають доступ до одного з найрозвиненіших і найліквідніших фінансових ринків світу. Це зумовлює широке використання таких інструментів, як корпоративні облігації, первинне публічне розміщення акцій (IPO), венчурний і приватний капітал (private equity). У відповідь на жорстку конкуренцію на американському ринку фінансові стратегії ТНК часто включають програми зворотного викупу акцій (buyback), а також орієнтацію на короткострокову прибутковість і постійне оновлення прогнозних фінансових показників.

У ЄС спостерігається посилена регуляторна увага до екологічної та соціальної відповідальності компаній. Реалізація фінансових стратегій ТНК зосереджена на відповідності новим нормативним актам, зокрема Європейській таксономії сталого фінансування (EU Green Taxonomy) та Директиві про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Це спонукає компанії інтегрувати ESG-фактори у всі рівні фінансового планування – від бюджетування до залучення капіталу через зелені облігації або позики, пов'язані з досягненням цілей сталого розвитку [45].

Фінансові стратегії ТНК у Японії демонструють орієнтацію на стабільність і помірність. Систему корпоративного управління в цій країні характеризує схильність до децентралізації фінансового планування, що дозволяє підрозділам адаптуватися до специфіки локального ринку. Банківське фінансування залишається домінуючим джерелом капіталу, а ризиковані фінансові інструменти, які активно використовуються в інших регіонах, застосовуються обмежено.

В Китаї фінансові стратегії ТНК реалізуються в умовах значного державного впливу на економічні процеси. Рух капіталу регулюється адміністративними обмеженнями, а стратегічні пріоритети часто визначаються урядом, що змушує корпорації орієнтуватися на підтримку державних програм та інвестиційних ініціатив. Доступ до іноземного фінансування також суттєво обмежений, що зумовлює потребу у розвитку внутрішніх інструментів фінансування [7].

Ці відмінності потребують від ТНК розробки локальних фінансових політик, які підпорядковані загальній корпоративній стратегії, але адаптовані до регіональних особливостей.

Роль інституціональних інвесторів. Значний вплив на фінансову політику ТНК здійснюють інституціональні інвестори – пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди. За даними OECD, на інституціональних інвесторів припадає понад 60% акціонерного капіталу провідних ТНК у США та Європі. Ці інвестори дедалі активніше вимагають розкриття інформації щодо

ESG-метрик, стратегії кліматичної адаптації, управління нефінансовими ризиками, орієнтації на довгострокову вартість, а не лише короткострокову прибутковість. Наприклад, BlackRock, найбільший у світі інституційний інвестор, з 2020 року запровадив політику голосування проти керівників компаній, які не забезпечують достатньої прозорості у сфері кліматичних ризиків.

2.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у фінансові стратегії ТНК

Інтеграція принципів сталого розвитку в фінансову стратегію ТНК полягає у вбудовуванні екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) критеріїв у процеси ухвалення фінансових рішень, зокрема в: інвестиційне планування, структурування капіталу, ризик-менеджмент, звітність і оцінку результатів. Це передбачає перехід від фінансової ефективності до мультифакторної цінності, де компанія вимірює не лише прибуток, а й вплив на довкілля, суспільство та управлінську культуру.

Інтегроване бюджетування	• включення ESG-цілей у щорічні фінансові плани
Залучення сталого фінансування	• випуск зелених облігацій (green bonds), облігацій зі сталими індикаторами (sustainability-linked bonds)
Оцінка інвестицій через S-ROI	• використання коефіцієнтів сталого повернення на інвестиції
Формування внутрішньої ESG-політики	• створення окремих підрозділів зі сталого розвитку у фінансових департаментах
Зв'язок винагороди топменеджменту з ESG-показниками	• КРІ щодо скорочення викидів, гендерної рівності, прозорості тощо

Рис. 2.2. Механізми інтеграції сталого розвитку у фінансову стратегію*

*Складено за [23; 25; 49]

Підхід *інтегрованого бюджетування (ESG budgeting)* полягає у включенні цілей сталого розвитку до щорічних бюджетів та фінансових планів компанії. У процесі бюджетування враховуються витрати на енергоефективність, декарбонізацію, розвиток інклюзивного середовища праці, підтримку соціальних ініціатив тощо. Наприклад, компанія IKEA у своєму бюджетному процесі передбачає інвестиції в енергозберігаючі технології, а також у навчання працівників з уразливих груп. Таким чином, ESG-цілі перестають бути окремими ініціативами, а інтегруються у фінансову тканину компанії [23].

Найбільш поширеними *інструментами сталого фінансування* є зелені облігації (green bonds), що використовуються для фінансування екологічних проєктів, та облігації зі сталими індикаторами (sustainability-linked bonds), відсоткова ставка яких залежить від досягнення конкретних ESG-цілей. Наприклад, у 2022 році Apple Inc. випустила green bonds на 4,7 млрд доларів для фінансування проєктів з відновлюваної енергетики. Аналогічно, Enel Group прив'язала ставки за своїми облігаціями до цілей з відновлюваної енергетики, і в разі їх недосягнення зобов'язується сплатити вищу дохідність інвесторам.

На відміну від традиційного показника ROI, *оцінка інвестицій через S-ROI* (Sustainable Return on Investment) враховує не лише фінансову віддачу, а й соціальний та екологічний вплив проєкту. Це дозволяє фінансовим аналітикам оцінити довгострокову вартість інвестицій, з урахуванням ризиків, пов'язаних із зміною клімату, регуляторним тиском або соціальним впливом. Наприклад, проєкти з будівництва заводів із замкнутим водним циклом можуть демонструвати нижчий короткостроковий ROI, але вищий S-ROI, оскільки знижують витрати на воду та репутаційні ризики в регіонах із дефіцитом ресурсів [24].

Багато ТНК створюють *окремі підрозділи або посади з ESG-фінансів у межах фінансових департаментів*. Їхня функція – координувати інтеграцію ESG-факторів у процеси бюджетування, інвестування та звітності. Наприклад, Nestlé створила окрему команду зі сталого фінансування, яка аналізує вплив

ESG-факторів на ризик профілю інвестицій та визначає пріоритети сталих проєктів.

У сучасній практиці корпоративного управління дедалі більше компаній пов'язують розмір *бонусів і винагород керівного складу з досягненням ESG-цілей*. Це може бути зниження викидів CO₂, досягнення гендерної рівності в менеджменті, прозорість звітності або реалізація соціальних програм. Наприклад, компанія Danone включає до KPI топменеджменту цілі зі зменшення викидів парникових газів, а також впровадження сталих практик постачання. Такий механізм сприяє перетворенню ESG-зобов'язань на реально вимірювані фінансові стимули.

Таблиця 2.2

Приклади інтеграції ESG у фінансові стратегії ТНК

<i>Компонент ESG</i>	<i>Фінансовий інструмент</i>	<i>Індикатор / KPI</i>	<i>Приклад ТНК</i>
Екологічний (E)	Зелені облігації (Green Bonds)	Обсяг залученого «зеленого» капіталу	Apple Inc. – \$4,7 млрд на енергоефективність і відновлювані джерела
	ESG-бюджетування	Частка бюджету на «екодизайн»	Philips – 71% витрат на R&D у 2024 році на екологічно чисті продукти
	Кліматичні KPI	Скорочення викидів CO ₂ (%)	BP – ціль: -40% викидів до 2030 року
Соціальний (S)	KPI топменеджменту, пов'язані з соціальними результатами	Частка жінок на керівних посадах	Unilever – понад 50% жінок у керівництві (2023)
	ESG-звітність (S-параметри)	Індекс гендерної рівності, трудові стандарти	Danone – щорічний звіт за стандартом GRI із даними про робочі умови
Управлінський (G)	ESG-скоринг для інвесторів	Sustainalytics / MSCI ESG Score	Nestlé – MSCI ESG Rating: AA (2024)
	Прозора звітність	Кількість публічних ESG-метрик	Microsoft – понад 100 розкритих показників у звіті 2023 р.

*Складено на основі [24; 26; 38; 39].

ESG-показники не є нормативами в класичному правовому сенсі, однак їхнє застосування дедалі більше набуває обов'язкового характеру – через ринкові, регуляторні та інституційні механізми. Більшість ESG-показників встановлюються та уніфікуються в межах аналітичних і рейтингових систем,

які розробляються авторитетними міжнародними організаціями та агенціями. Серед найбільш поширених – MSCI ESG Ratings, Sustainalytics (Morningstar), Refinitiv ESG Scores, CDP (Carbon Disclosure Project), S&P ESG Scores та Bloomberg ESG Disclosure Framework. Ці системи використовуються для кількісної і якісної оцінки ефективності компанії в галузі сталого розвитку. Рейтинги, сформовані за їхніми методологіями, не мають сили нормативно-правових актів, але істотно впливають на вартість капіталу, доступ до фінансування, інвестиційну привабливість та рейтинг на біржі .

У правовому полі ЄС відбувається трансформація рекомендацій у зобов'язання. Зокрема, Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), яка набрала чинності з 2024 року, зобов'язує великі компанії надавати розгорнуту нефінансову звітність, інтегровану в загальну фінансову звітність. У межах CSRD розроблено стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards), що містять деталізовані індикатори та методики розрахунку для екологічних, соціальних і управлінських аспектів [27].

Окрім нормативних та аналітичних джерел, на практиці ESG-показники також формуються під тиском інвесторів, банківських установ та біржових майданчиків. Міжнародні банки можуть висувати вимоги щодо частки енергії з відновлюваних джерел, наявності ESG-політик чи гендерного балансу серед керівництва як передумову для отримання кредиту на вигідних умовах. Схожа ситуація спостерігається на фінансових ринках, де біржі дедалі частіше включають ESG-зобов'язання до вимог.

Однією з суттєвих змін у фінансових стратегіях ТНК стала *еволюція інвестиційного мислення*. Якщо традиційний підхід зосереджувався виключно на показниках рентабельності, ризику і вартості капіталу, то нова парадигма інвестування базується на ESG-орієнтації та впливі на довгострокову вартість. Згідно з даними Morningstar, обсяг активів у фондах сталого інвестування в 2024 р. перевищив 2,8 трлн дол, і значна частка цього капіталу була спрямована в акції ТНК, які демонструють високий рівень ESG-комплаєнсу [50].

ТНК реагують на цей попит, запроваджуючи такі кроки:

- включення ESG-фільтрів у процес оцінки інвестицій (наприклад, відмова від фінансування проєктів із високими викидами),
- формування портфелів інвестування з позитивним впливом (impact investing),
- участь у коаліціях сталого фінансування (UN PRI, TCFD, Climate Action 100+).

Інтеграція ESG-факторів змінює також структуру капіталу ТНК. Наприклад, компанії із високими ESG-рейтингами можуть залучати фінансування на вигідніших умовах, оскільки вони сприймаються як менш ризиковані для довгострокових інвесторів. *Напрямки реструктуризації капіталу* ТНК наступні:

- заміщення традиційних боргових інструментів «зеленими» або «соціальними» облігаціями;
- створення фондів екологічної трансформації для внутрішнього інвестування;
- коригування дивідендної політики в бік реінвестування у сталий розвиток.

Інтеграція принципів сталого розвитку у фінансову стратегію ТНК перетворюється з тренду на вимогу глобального бізнесу. Це спричиняє глибоку трансформацію традиційних підходів до інвестицій, бюджетування, оцінки ефективності та управління ризиками. Найуспішніші корпорації демонструють не лише економічні результати, а й високу нефінансову результативність, що стає новим еталоном глобальної конкурентоспроможності.

2.3. Практичні аспекти застосування ESG-підходів у фінансових стратегіях транснаціонального бізнесу

Розгляд практичних кейсів фінансових стратегій ТНК дозволяє проілюструвати, як провідні ТНК формують фінансову політику відповідно до принципів сталого розвитку, забезпечуючи при цьому довгострокову ефективність і підвищення вартості для всіх зацікавлених сторін.

Unilever – один із найвідоміших прикладів ТНК, що впровадила ESG-принципи у всю фінансову вертикаль. У рамках програми Sustainable Living Plan, компанія розробила фінансову модель підтримки «сталих брендів», які демонструють швидше зростання та вищу прибутковість порівняно з традиційними. Стратегія Unilever Sustainable Living Plan передбачає, що 100 % нових інвестицій у бренди мають проходити оцінку за критеріями сталого впливу. За даними річного звіту компанії за 2023 рік, понад 62 % обсягу продажів припадало на так звані «Sustainable Living Brands», серед яких Dove, Hellmann's, Seventh Generation, які зростали на 69 % швидше та мали вищу маржу прибутку на 30 %, порівняно з іншими продуктами портфелю. Фінансова стратегія компанії передбачає [30]:

- інтеграцію ESG-KPI до винагороди топменеджменту (наприклад, 25 % змінної частини компенсації виконавчих директорів залежить від досягнення ESG-цілей, зокрема зменшення викидів парникових газів на 50 % до 2030 року);
- Sustainability-Linked Loans – у 2021–2023 роках компанія залучила 1,1 млрд євро під відсоткову ставку, прив'язану до індикаторів ESG-рейтингів (Sustainalytics, MSCI);
- ефективність екологічних інвестицій оцінюється через Sustainable ROI, з урахуванням таких ефектів, як економія води (– 47 % з 2010 року), скорочення енергоспоживання та зменшення обсягів відходів на 32 %.

ESG підходи для Unilever є не лише етичним орієнтиром, а й джерелом фінансової результативності: компанія демонструє постійне зростання чистого прибутку, який у 2023 році сягнув 8,4 млрд євро [56].

Microsoft впроваджує ESG у фінансову архітектуру через цифрові інструменти, інноваційні фінансові продукти та сувору кліматичну політику. У 2020 році компанія заявила про стратегічну ціль – досягти вуглецевої нейтральності до 2030 року, а до 2050 року – видалити з атмосфери увесь

накопичений вуглецевий слід з моменту заснування компанії у 1975 році. Фінансові механізми передбачають [33]:

- внутрішню вуглецеву плату (internal carbon fee), це означає що кожен підрозділ сплачує внески з розрахунку 15 дол за 1 тонну CO₂e (carbon dioxide equivalent), що стимулює зниження викидів і забезпечує щорічний сталий інвестиційний бюджет;
- заснування «Climate Innovation Fund» обсягом 1 млрд доларів, який фінансує стартапи в галузі уловлювання вуглецю, чистої енергетики та стійкої логістики. Станом на 2024 рік профінансовано більше 50 проєктів, серед яких Climeworks, BlocPower, CarbonCure;
- інтеграцію ESG-метрик у систему Microsoft Dynamics 365 Finance, що дозволяє в режимі реального часу оцінювати ризики сталості, прогнозувати фінансові результати з урахуванням кліматичних сценаріїв.

Компанія звітує згідно зі стандартами GRI, SASB та TCFD, забезпечуючи максимальну прозорість перед інвесторами. У 2023 році Microsoft отримала ESG-рейтинг AAA (MSCI) та «Лідер галузі» за оцінкою Sustainalytics. Microsoft щороку публікує ESG Transparency Hub, що включає понад 50 кількісних показників, зокрема: зниження викидів Scope 1 та 2 на 18 % за рік, 95 % серверів працюють на відновлюваній енергії, рівень інклюзивності робочого середовища (диверсифікація кадрів) перевищує цільові значення на 7 %).

Компанія *Nestlé*, провідний гравець на світовому ринку харчової промисловості, активно інтегрує принципи сталого розвитку у свою фінансову стратегію, застосовуючи інструменти сталого боргового фінансування. У 2022 році *Nestlé* здійснила випуск зелених облігацій (green bonds) на суму 1 млрд євро. Отримані кошти були спрямовані на проєкти, пов'язані із скороченням викидів CO₂e, переходом на екологічно чисті види пакування та енергоефективність виробництва. Частина інвестицій була направлена на заміну пластику на перероблювані біоматеріали, що дозволило скоротити вуглецевий слід упаковки на 33% у 2023 році. *Nestlé* активно використовує

sustainability-linked bonds, дохідність яких залежить від досягнення ESG-показників, таких як [36]:

- зменшення Scope 1 і Scope 2 викидів на 20% до 2025 року (базовий рік - 2018);
- перехід 100% електроенергії на відновлювані джерела у виробництві;
- впровадження програм сталого фермерства у 30 країнах постачання.

Фінансові результати компанії підтверджують ефективність обраної стратегії: у 2023 році Nestlé отримала операційний прибуток у розмірі CHF 16,1 млрд, при цьому обсяг відповідального фінансування в структурі запозичень перевищив 15 % [37].

Шведська корпорація *IKEA*, що функціонує в понад 50 країнах світу, демонструє приклад інтеграції принципів циркулярної економіки у фінансове управління. У 2023 році група INGKA (головна частина IKEA) інвестувала 2,5 млрд євро у сталі проекти, серед яких [31]:

- розбудова енергоефективних магазинів (зниження споживання електроенергії на 25%);
- розвиток логістичних центрів з нульовим рівнем викидів (запровадження електровантажівок у 20 країнах);
- проекти з утилізації та повторного використання меблів (ініціатива Circular Hub у всіх магазинах).

Фінансове забезпечення таких заходів здійснюється через створений внутрішній інвестиційний фонд IKEA «People & Planet Positive Investment», обсягом понад 6,5 млрд. євро, з якого фінансуються локальні ESG-ініціативи. Наприклад, у 2023 році IKEA France реалізувала 17 проектів з використанням цього фонду, включаючи перехід 60% автопарку на електротранспорт.

Компанія впровадила локалізоване ESG-бюджетування, при якому кожен підрозділ формує окремі бюджети для сталих ініціатив, із внутрішніми екологічними KPI – наприклад, витрати на логістику не повинні перевищувати 10 г CO₂e/тонно-кілометр. Уся нефінансова звітність IKEA формується відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative), що забезпечує прозорість і порівнюваність результатів.

У 2020-х роках компанія *BP (British Petroleum)* здійснила перегляд своєї фінансової стратегії, орієнтуючи її на довгострокову декарбонізацію бізнес-моделі. У рамках нової стратегії «Reinvent BP», компанія поставила за мету зменшити обсяг викидів парникових газів на 40% до 2030 року та досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року. Для реалізації цієї мети BP до 2025 року спланувала спрямовувати щонайменше 40% капітальних витрат (CAPEX) на проекти з низьковуглецевої енергетики – зокрема у галузі офшорної вітрової енергії, сонячних електростанцій та водневих технологій [20].

Компанія застосовує внутрішню ціну на вуглець при оцінці інвестиційних рішень, а також здійснює аналіз проєктів з урахуванням довгострокового впливу на ESG-показники. У 2023 році BP мала рейтинг AA за оцінкою MSCI ESG Ratings та отримала позитивну оцінку від агентства Sustainalytics, що дозволяє знижувати вартість капіталу при розміщенні боргових зобов'язань. British Petroleum забезпечує регулярну звітність відповідно до стандартів TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), що посилює її позиції на глобальному ринку сталих фінансів.

Компанія *Tesla Inc.*, попри високу волатильність прибутковості, сформувала фінансову стратегію, що базується на екологічній місії як основі корпоративної вартості. Упродовж 2021–2023 років Tesla послідовно демонструвала зростання виручки (Revenue) – з 53,8 млрд.дол у 2021 році до 96,8 млрд. дол у 2023 році, зберігаючи високий рівень зацікавленості з боку ESG-орієнтованих інвесторів.

Значна частина капіталізації компанії пов'язана з її позиціонуванням як глобального лідера в галузі електромобілів, акумуляторних систем та генерації чистої енергії. У 2022 році Tesla отримала ESG-скоринг 72/100 від Sustainalytics, що дозволило увійти до складу індексів S&P ESG та FTSE4Good.

Фінансова стратегія компанії передбачає [52]:

- реінвестування прибутків у розвиток виробничих потужностей та НДДКР (зокрема, у технології з нульовим викидом CO₂);

- емісію акцій як основне джерело розширення капіталу (наприклад, залучення 5 млрд. дол у 2020 році),
- створення фонду Tesla Energy, який фінансує розробку сонячних панелей та енергосховищ.

Висока кореляція між ESG-репутацією компанії та її ринковою капіталізацією слугує ілюстрацією ефективності стратегічної інтеграції ESG-принципів у фінансову модель.

Таблиця 2.3

Порівняння фінансових ESG-стратегій ТНК*

<i>Компанія</i>	<i>Форма фінансування ESG-стратегії</i>	<i>Інструменти інтеграції</i>	<i>Результат</i>
Unilever	Sustainability-linked loans	ESG-KPI, інтегроване бюджетування	Підвищення частки сталих брендів на 60%
Microsoft	Власний «зелений» інвестиційний фонд	Carbon pricing, Climate Innovation Fund	Зниження викидів на 15% з 2020 по 2023
Nestlé	Green bonds	ESG-зв'язок з вартістю капіталу	Прозора звітність, зростання довіри інвесторів
IKEA	Внутрішні ESG-інвестиції	ESG-індекси, циркулярні бюджети	Зниження витрат на енергію та логістику
BP	Реструктуризація капіталу	CAPEX з урахуванням екологічної доцільності	Поступовий вихід з енергетики на основі викопних джерел
Tesla	Емісія акцій	ESG-брендинг, еко-орієнтація	Висока капіталізація та привабливість

*Складено за [20; 31; 37; 52].

Аналіз практичних кейсів демонструє, що успішна інтеграція ESG-факторів у фінансову стратегію не є уніфікованим процесом. Компанії застосовують різні підходи залежно від галузі, регіональної присутності, ступеня цифрової зрілості та фінансових можливостей. Наявність фінансових інструментів, що підтримують сталість, таких як зелені облігації, ESG-показники у винагороді та сталі фонди, стає новим стандартом глобального корпоративного управління.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Ризики, бар'єри та можливості ESG-орієнтованої трансформації фінансової політики ТНК

У міру того як принципи сталого розвитку інтегруються в глобальний фінансовий порядок денний, ТНК стикаються з необхідністю перегляду та адаптації своїх фінансових стратегій. З одного боку, впровадження ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) створює передумови для довгострокового зростання вартості бізнесу, зміцнення репутації та розширення доступу до сталого капіталу. З іншого – така трансформація породжує низку структурних викликів, що вимагають гнучких механізмів адаптації, нових управлінських практик та підвищення фінансової прозорості.

Таблиця 3.1.

Основні виклики для фінансових стратегій ТНК у контексті сталого розвитку*

<i>Категорія</i>	<i>Проблема</i>	<i>Наслідки для фінансової стратегії</i>
Регуляторна	Множинність і постійна еволюція ESG-стандартів	Невизначеність у звітності, зростання витрат на комплаєнс
Економічна	Висока вартість впровадження екологічних та соціальних змін	Зменшення доступних фінансових ресурсів для традиційних KPI
Репутаційна	Ризик greenwashing та інформаційної непрозорості	Падіння ESG-рейтингів, недовіра інвесторів
Аналітична	Відсутність уніфікованих методик оцінки ESG-ефективності	Труднощі при бюджетуванні і прогнозуванні
Інституційна	Опір з боку внутрішніх структур компанії до змін ESG-орієнтації	Уповільнення інтеграції сталих практик у фінансове управління, зростання організаційного конфлікту

*Складено автором

Невизначеність регуляторного середовища та множинність ESG-стандартів. Одним із найбільш серйозних бар'єрів є відсутність уніфікованих міжнародних стандартів нефінансової звітності. Попри значні зусилля

міжнародних ініціатив (GRI, SASB, TCFD, ISSB), на глобальному рівні не сформовано єдиного підходу до обліку та верифікації ESG-показників. Як наслідок, інвестори стикаються з проблемою непорівнянності ESG-даних між компаніями та секторами, що ускладнює прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. За даними PwC, близько 73% глобальних інвесторів заявляють про дефіцит надійної ESG-звітності як про основний бар'єр для сталих інвестицій [44].

Фінансові витрати на ESG-трансформацію. Інтеграція сталих підходів вимагає значних капітальних вкладень, зокрема в модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів, підвищення енергоефективності та розробку циркулярних продуктів. Для компаній із високим рівнем боргу або низьким фінансовим забезпеченням, такі інвестиції можуть обмежити гнучкість у плануванні бюджету та створити додаткові ризики для ліквідності.

Ризик greenwashing. Розширення практик ESG-звітності супроводжується загрозою псевдоекологічної відповідальності (greenwashing). За даними Європейської Комісії, понад 42% перевірених компаній виявилися такими, що подають необґрунтовано позитивну ESG-інформацію, не підтверджену реальними змінами в бізнес-моделі. Це підриває довіру інвесторів, створює репутаційні ризики та може стати об'єктом регуляторного тиску (таблиця 3.2).

Складність оцінки ESG-впливу. Оцінювання довгострокової ефективності ESG-інтеграції все ще залишається методологічно складним. Системи SROI (Sustainable Return on Investment), ESG Risk Score або Total Impact Valuation лише поступово набувають визнання. Відсутність усталених підходів до квантифікації соціального й екологічного ефекту призводить до зниження точності бюджетного планування, зокрема при капітальному інвестуванні.

Інституційний опір. В деяких країнах і галузях, особливо з домінуванням традиційного енергетичного сектору, зберігається фокус на короткостроковій прибутковості. Такий підхід може гальмувати стратегічну трансформацію, спричиняючи внутрішній опір з боку управлінських структур та акціонерів, які орієнтовані на швидке зростання фінансових показників.

Таблиця 3.2

Приклади greenwashing у практиці міжнародних компаній*

Компанія	Публічні заяви щодо сталого розвитку	Реальні дії	Наслідки
Volkswagen (2015)	Реклама «екологічних» дизельних авто з низькими викидами	Використання ПЗ для фальсифікації результатів тестів на викиди (дизельгейт)	Штрафи більше 20 млрд. дол, втрата довіри
BP (2020)	Ребрендинг: «Beyond Petroleum», просування зеленої енергії	Продовження інвестицій у видобуток нафти й газу, низька частка ВДЕ у портфелі	Критика з боку Greenpeace, падіння ESG-рейтингів
Nestlé (2018–2021)	Заяви про «100% recyclable packaging» до 2025 року	Наявність одноразового пластикового пакування, проблеми з утилізацією в країнах Глобального Півдня	Петиції та судові позови від екологічних НУО
H&M (2022)	Колекція “Conscious” як «екологічно відповідальна»	Недостатня прозорість щодо джерел матеріалів та обсягів скорочення викидів	Розслідування в Норвегії та США, PR-кампанії з критикою
Shell (2021)	Реклама стратегії декарбонізації	Частка інвестицій у ВДЕ становила лише 1–2% від загального бюджету	Критика від ClientEarth, судовий позов у Нідерландах
ExxonMobil	Рекламна кампанія про зменшення вуглецевого сліду	Реальна вуглецева інтенсивність не знижувалась, дослідження виявили маніпуляції	Розслідування в Конгресі США, репутаційні втрати

*Складено за [46; 57]

Незважаючи на існуючі виклики, регуляторні бар'єри, фінансові витрати та репутаційні ризики, компанії дедалі активніше використовують принципи ESG як драйвер фінансової трансформації. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв відкриває можливості для посилення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності й диверсифікації джерел капіталу. Систематизована інформація про основні стратегічні можливості подана у таблиці 3.3. Таблиця 3.3 узагальнює напрями, які формують основу стратегічних можливостей ТНК у сфері сталого фінансування. Кожна з

категорій, представлених у таблиці, не лише демонструє потенціал для фінансової вигоди, але й забезпечує конкурентну адаптацію ТНК до нових вимог глобального ринку та суспільних очікувань.

Таблиця 3.3

Можливості для ТНК у сфері сталого фінансування*

<i>Категорія</i>	<i>Зміст і приклади</i>	<i>Очікувані переваги</i>
Доступ до нових джерел фінансування	Залучення коштів через green bonds, sustainability-linked loans, ESG-фонди	Зниження вартості капіталу, розширення інвесторської бази
Підвищення довіри стейкхолдерів	Прозора ESG-звітність, відповідальна фінансова політика	Покращення репутації, зміцнення партнерських зв'язків
Управління ризиками та адаптивність	Врахування екологічних і соціальних ризиків у фінансових моделях	Зменшення впливу глобальних криз, зміцнення антикризової стійкості
Інноваційний розвиток	Інвестування в екотехнології, циркулярні моделі, зелений дизайн	Створення нових джерел доходу, посилення конкурентних позицій
Позиціонування на ринку капіталу	ESG-рейтинги, участь в індексах стійкого розвитку (наприклад, DJSI, MSCI ESG Leaders Index)	Доступ до преміальних фондів, полегшення виходу на глобальні біржові платформи

*Складено за [50; 53; 58]

Одним із найвагоміших векторів виступає *доступ до нових джерел фінансування*. ТНК мають змогу залучати капітал через інструменти сталого фінансування, зокрема зелені облігації (green bonds), кредити, пов'язані зі сталими індикаторами (sustainability-linked loans), або спеціалізовані ESG-фонди. Застосування таких інструментів дозволяє компаніям зменшувати вартість позикового капіталу, а також залучати інституційних інвесторів, орієнтованих на відповідальні інвестиції, що істотно розширює доступ до ліквідності на глобальному ринку.

Другою категорією є *підвищення довіри стейкхолдерів*, що базується на прозорості у сфері ESG-звітності та відповідальному підході до управління фінансами. Прозора нефінансова звітність відповідно до міжнародних

стандартів (GRI, CSRD тощо) дозволяє формувати довгострокові довірчі відносини з усіма зацікавленими сторонами – інвесторами, урядами, місцевими громадами, працівниками та споживачами. Це, у свою чергу, позитивно впливає на імідж компанії, полегшує взаємодію з регуляторними структурами та знижує витрати на капітал.

Управління ризиками та підвищення адаптивності передбачає системне врахування екологічних, соціальних та управлінських ризиків у фінансових моделях і стратегіях. Компанії, які завчасно інтегрують аналіз таких ризиків (наприклад, зміни кліматичного законодавства, екологічні катастрофи, суспільні протести тощо), мають вищу кризостійкість та здатність швидше реагувати на зовнішні загрози. Це дозволяє не лише зберегти стабільність бізнесу, а й скористатися перевагами в умовах волатильного середовища [58].

Інноваційний розвиток охоплює інвестиції у зелений розвиток, циркулярні бізнес-моделі, екодизайн, соціальні інновації та цифрові технології. Такі дії стимулюють появу нових продуктів і ринкових ніш, а також сприяють зменшенню залежності від традиційних ресурсомістких процесів. У довгостроковій перспективі це формує нові джерела доходу та забезпечує конкурентну перевагу на ринку, що дедалі більше орієнтується на сталість.

Позиціонування на ринку капіталу це стратегічна перевага, що пов'язана з присутністю компанії в міжнародних ESG-індексах, таких як MSCI ESG Leaders Index або Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Потрапляння до таких індексів є індикатором високого рівня відповідальності та прозорості бізнесу, що, своєю чергою, підвищує привабливість для інституційних інвесторів, відкриває доступ до преміальних інвестиційних фондів та покращує позиції на фондових біржах.

Таким чином, кожна з можливостей слугує не лише механізмом реагування на виклики сталого розвитку, але й інструментом стратегічного зростання, що поєднує екологічну відповідальність із фінансовою ефективністю. Сталий розвиток став не тільки викликом, але й джерелом стратегічних переваг для транснаціональних корпорацій. Переосмислення

фінансової стратегії в контексті ESG – це не лише питання іміджу, а фундаментальна вимога часу. ТНК, які першими адаптуються до нових умов, зможуть не лише зберегти, а й посилити конкурентні позиції в умовах глобальної економічної трансформації.

3.2. Концептуальні та практичні підходи до вдосконалення фінансових стратегій ТНК з урахуванням принципів ESG

У контексті глобальних трансформацій фінансових ринків та зростаючого тиску з боку стейкхолдерів, інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративне фінансове управління транснаціональних корпорацій (ТНК) виходить за межі суто репутаційного інструменту. ESG-орієнтація стає елементом стратегічної конкурентоспроможності, що впливає на доступ до капіталу, формування ризик-профілю, взаємодію з регуляторами та соціальну ліцензію на ведення бізнесу. Однак ефективна реалізація ESG-принципів потребує не лише декларативного включення нефінансових індикаторів, а й глибокої трансформації фінансової архітектури. На основі передового досвіду провідних ТНК, а також рекомендацій міжнародних організацій, можна сформулювати низку стратегічних орієнтирів удосконалення фінансової стратегії компаній у світлі сталого розвитку.

ESG-орієнтоване фінансове планування передбачає системне *включення нефінансових пріоритетів у середньо- та довгострокову стратегію компанії*. Це передбачає:

- формалізацію ESG-цілей у фінансових стратегічних планах, річних бюджетах і політиках управління витратами;
- запровадження ESG-індикативних KPI, наприклад: рівень скорочення викидів CO₂, гендерний баланс в управлінні, відсоток «зелених» інвестицій;
- прив'язку системи винагороди топ-менеджменту до ESG-результативності, як це реалізовано в компаніях Unilever, Danone та L'Oréal.

Такий підхід дозволяє подолати розрив між екологічною декларативністю та фактичною фінансовою політикою.

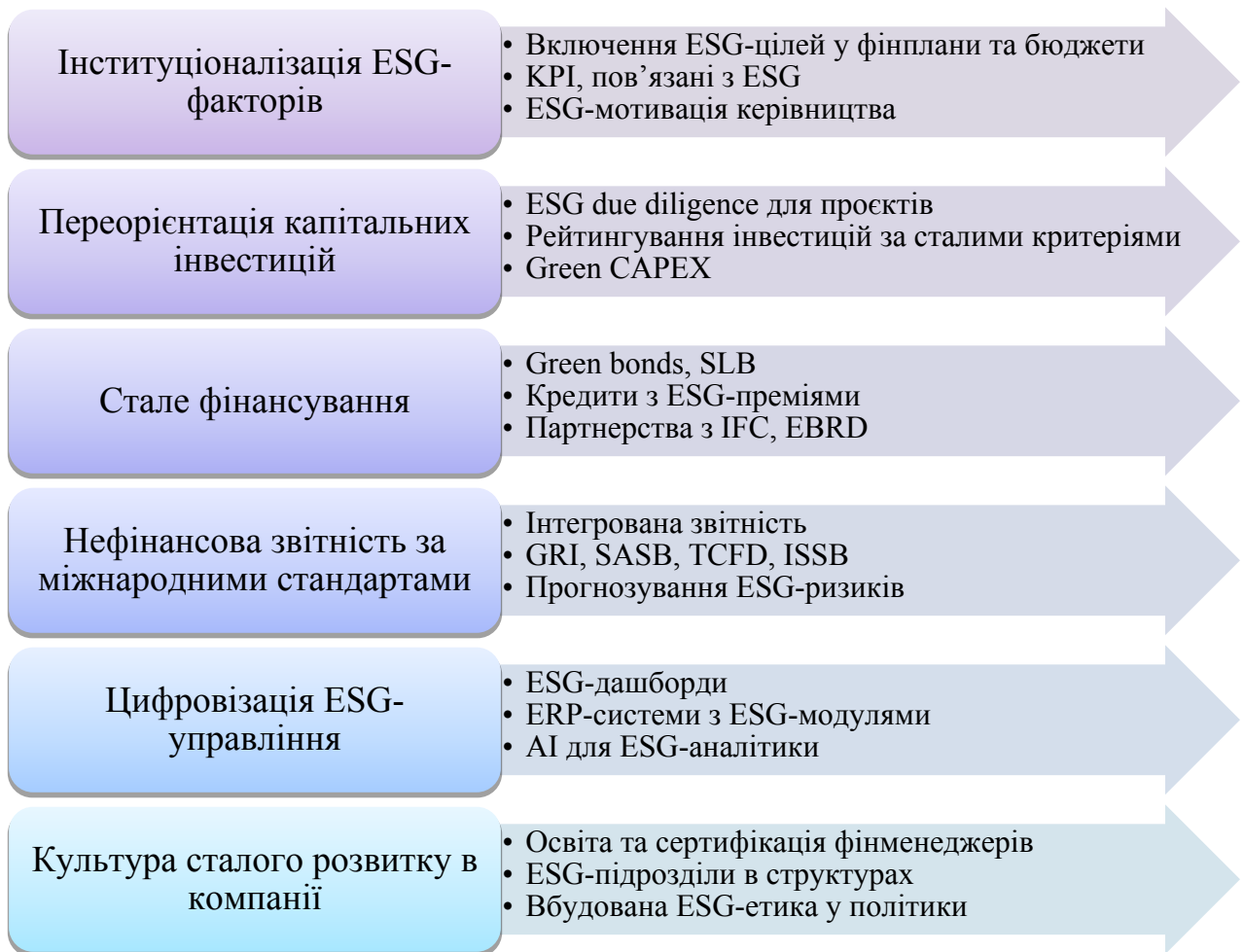


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення фінансової стратегії ТНК в умовах ESG-орієнтації

Складено за [25; 29; 32]

Інвестиційна діяльність ТНК має базуватись на принципах ESG due diligence – оцінки екологічного, соціального та управлінського впливу інвестиційних проєктів. Для цього потрібно:

- запровадити внутрішні системи рейтингування проєктів за ESG-критеріями;
- поступово виводити капітал із «карбонозалежних» активів (coal exit strategy);
- переорієнтувати інвестиції на «зелені» технології, енергоефективну логістику, циркулярні виробництва.

Компанія Schneider Electric, наприклад, сформувала портфель екологічно орієнтованих інвестицій, який у 2023 році становив понад 3 млрд. євро, включаючи проєкти з відновлюваної енергетики та управління енергоефективністю.

Зростання ринку *сталого фінансування* створює нові фінансові можливості для ТНК, для чого потрібне [39; 49]:

- активне використання зелених облігацій та облігацій, пов'язаних зі сталими показниками (SLB);
- залучення кредитів зі змінною відсотковою ставкою, залежною від ESG-показників (наприклад, sustainability-linked loans);
- формування партнерств із міжнародними фінансовими інституціями (IFC, EIB, EBRD).

Стале фінансування дедалі активніше інтегрується у стратегії провідних транснаціональних корпорацій, що прагнуть поєднувати фінансову ефективність із досягненням екологічних та соціальних цілей. Одним із яскравих прикладів є компанія Apple Inc., яка у 2023 році здійснила емісію зелених облігацій на суму 2,5 млрд. дол. Кошти були спрямовані на підтримку проєктів з енергоефективності, розвиток замкнутих ланцюгів постачання та впровадження відновлюваних джерел енергії. Починаючи з 2016 року, загальний обсяг залучених коштів через green bonds у Apple перевищив 4,7 млрд. дол, що робить її лідером у сфері екологічного фінансування серед компаній технологічного сектору. Стратегія передбачає системну розробку екологічно безпечних і перероблюваних матеріалів, а також досягнення вуглецевої нейтральності на рівні операційної діяльності.

Іншим піонером у галузі сталого фінансування є італійська енергетична компанія Enel, яка у 2019 році першою в світі здійснила випуск облігацій, прив'язаних до досягнення сталих цілей (sustainability-linked bonds, SLB) на суму 1,5 млрд. дол. Ці облігації передбачають зміну процентної ставки залежно від виконання компанією зобов'язань щодо частки генерації з відновлюваних джерел енергії, зокрема досягнення показника 55% до 2025 року. Enel активно

використовує кредити зі ставкою, що залежить від ESG-показників (ESG-linked loans), зокрема в частині скорочення викидів вуглецю [50].

В автомобільному секторі прикладом ефективного партнерства з міжнародними інституціями є компанія Volkswagen, яка у 2021 році отримала позику у 500 млн євро від Європейського інвестиційного банку (EIB) для реалізації стратегії електромобільності. Отримані кошти були спрямовані на дослідження та розробку новітніх акумуляторних технологій, оптимізацію енергоефективного дизайну та вдосконалення екологічно сталих процесів виробництва електромобілів. Така співпраця стала частиною більш широкої ініціативи ЄІБ щодо фінансування проєктів, що створюють «зелену» додану вартість в європейській економіці [53].

Компанія Danone запровадила інноваційний підхід до залучення капіталу, підписавши з низкою банків угоду про відкриття ротаційної кредитної лінії на 2 млрд. євро, ставка за якою варіюється залежно від виконання трьох ESG-індикаторів: зниження викидів CO₂, підвищення частки перероблюваної упаковки та забезпечення гендерної рівності у вищому керівництві. Такий підхід дозволяє компанії не лише заощаджувати на вартості капіталу, а й підсилює прозорість і підзвітність фінансових рішень перед інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Прозора звітність щодо ESG-активностей є наріжним каменем довіри інвесторів, кредиторів та регуляторів. Для *підвищення ефективності нефінансової звітності* доцільно:

- впровадити інтегровану звітність (Integrated Reporting), яка об'єднує фінансову та нефінансову інформацію;
- адаптувати систему звітності до міжнародно визнаних стандартів: GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) або ISSB (International Sustainability Standards Board);
- включати до звітності не лише результати, а й аналіз ESG-ризиків, адаптаційних стратегій та середньо- і довгострокових сценаріїв.

Компанія BMW Group, наприклад, щорічно публікує інтегрований звіт, у якому детально висвітлено ESG-цілі, фінансові наслідки екологічних інвестицій і соціальну відповідальність ланцюгів постачання.

Інтеграція цифрових рішень дозволяє ТНК оперативно відслідковувати динаміку ESG-показників та забезпечувати стратегічну адаптивність. Для цього важливо здійснювати такі заходи [59]:

- використовувати дашборди реального часу для моніторингу сталих KPI;
- впроваджувати ERP-рішення з ESG-модулями (наприклад, SAP Sustainability Control Tower), що автоматизують аналіз вуглецевих викидів, споживання ресурсів тощо;
- застосовувати інструменти штучного інтелекту для оцінки ESG-ризиків, прогнозування змін у нормативному полі та розробки інвестиційних сценаріїв.

Microsoft, наприклад, інтегрує ESG-аналітику у свою платформу Dynamics 365, що дозволяє оптимізувати бюджетування, виходячи з екологічних цілей.

Жодна фінансова стратегія не буде ефективною без глибокого вкорінення ESG-принципів у *корпоративну культуру*. Для цього доцільно:

- проводити постійне навчання персоналу, зокрема фінансових менеджерів, у сфері сталого фінансування;
- створювати внутрішні ESG-комітети або координаторські групи при фінансових департаментах;
- включати ESG-критерії у систему управління ефективністю персоналу.

Компанія SAP запровадила внутрішню сертифікацію з ESG-фінансів, а також обов'язкові програми підвищення кваліфікації для фінансового блоку за стандартами Sustainable Finance Competency Framework.

Отже, інтеграція ESG-принципів у фінансову стратегію ТНК повинна розглядатися не як окрема ініціатива, а як системна трансформація управлінської архітектури. Її ефективність залежить від синергії елементів: формалізації ESG-цілей, інвестиційної переорієнтації, інноваційних фінансових

інструментів, цифрової аналітики та культурної підтримки. Впровадження таких стратегій дозволить компаніям не лише відповідати очікуванням ринку, але й формувати нові джерела стійкого зростання та конкурентних переваг.

3.3. Глобальні тренди та перспективи еволюції фінансових стратегій ТНК у постіндустріальній економіці

У постіндустріальну епоху, що характеризується цифровізацією, економікою знань та посиленням ролі соціальної відповідальності бізнесу, фінансові стратегії ТНК зазнають глибокої трансформації. Відбувається перехід від класичних моделей, орієнтованих виключно на максимізацію прибутку, до багатовимірних фінансових стратегій, що враховують довгострокову сталість, соціальну справедливість та екологічну збалансованість. Така еволюція обумовлена низкою фундаментальних глобальних трендів, які визначають нові вектори розвитку фінансового управління в ТНК.

Одним із таких трендів є інтеграція ESG-підходів у корпоративну фінансову політику. Сьогодні ESG-фактори дедалі більше розглядаються не як додаткові елементи нефінансової звітності, а як важливі змінні для оцінки інвестиційної привабливості та кредитоспроможності компанії. За даними PwC, до 2025 року понад 75% інституційних інвесторів планують повністю інтегрувати ESG-критерії у свої інвестиційні рішення. Це означає, що фінансова стратегія ТНК повинна адаптуватися до очікувань нової хвилі стейкхолдерів, орієнтованих на сталість [43].

Не менш важливою є цифрова трансформація фінансових процесів. Використання big data, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та хмарних платформ (cloud finance) дозволяє корпораціям зменшувати транзакційні витрати, автоматизувати бюджетування, здійснювати сценарне моделювання ризиків та підвищувати точність фінансового прогнозування. Наприклад, IBM, Google та Siemens активно інтегрують цифрові панелі управління (financial

dashboards), які поєднують фінансові та ESG-дані в режимі реального часу, що забезпечує адаптивність до змін ринкового середовища.

Наступним стратегічним трендом є зміна структури джерел фінансування. Зростає частка інструментів сталого фінансування – green bonds, blue bonds, sustainability-linked loans, impact investing. За даними Climate Bonds Initiative, обсяг випуску «зелених» облігацій у 2023 році перевищив 1,5 трлн. дол, а загальна капіталізація ринку сталих фінансових інструментів сягнула понад 5 трлн дол. Це формує новий фінансовий ландшафт, у якому вартість капіталу все більше залежить від репутації компанії у сфері сталого розвитку [48].

Також посилюється роль інтелектуального капіталу як стратегічного активу. У постіндустріальній економіці фінансова стратегія ТНК дедалі більше орієнтується на інвестиції в людський капітал, R&D, цифрові компетенції. Наприклад, компанії SAP та Salesforce формують окремі бюджети на розвиток ESG-компетентностей персоналу, розуміючи, що нематеріальні активи (довіра, репутація, знання) мають вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності.

В умовах глобалізації та геоекономічних трансформацій фінансові стратегії ТНК також дедалі більше враховують регіональні та локальні ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, змінами кліматичної політики, доступом до ресурсів та соціальними конфліктами. Цей тренд посилює потребу у локалізованому фінансовому плануванні, яке включає оцінку впливу інвестицій на соціально-економічну ситуацію в регіонах присутності ТНК. Наприклад, Nestlé та Coca-Cola адаптують свої стратегії сталого фінансування до потреб громад у країнах Глобального Півдня, залучаючи місцеві кооперативи та інвестуючи в інфраструктуру водопостачання.

Варто відзначити зростання впливу глобальних нормативних ініціатив, таких як Директива ЄС про корпоративну сталу звітність (CSRD), стандарт ISSB, вимоги Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Вони формують нормативне середовище, у якому ESG-фінансування переходить із добровільної практики до обов'язкового елементу відповідального управління.

У відповідь ТНК створюють ESG-орієнтовані офіси ризик-менеджменту, які координують відповідність фінансових стратегій новим стандартам [53].

Важливу роль відіграє глобальний інвестиційний тиск. У 2024–2025 роках зростає кількість активних акціонерів і фондів, які прямо вимагають від корпорацій публікації цілей щодо скорочення викидів, гендерної рівності у менеджменті, прозорості ланцюгів постачання. BlackRock, найбільший у світі інвестор, офіційно заявив про пріоритет ESG у своїх портфелях, що вже змусило сотні ТНК змінити фінансову звітність та переглянути пріоритети у структурі капіталу.

Таблиця 3.2.

Очікувані тенденції трансформації фінансових стратегій ТНК*

<i>Напрямок трансформації</i>	<i>Сучасна практика</i>	<i>Очікувана еволюція (2030+)</i>
Фінансові метрики	ROI, EPS, ROE	S-ROI, ESG-Adjusted ROA, Total Societal Impact (TSI)
Звітність	Поділ на фінансову і нефінансову	Єдина інтегрована система з ESG-індикаторами
Інструменти фінансування	Традиційні кредити, облігації	Green bonds, sustainability-linked instruments, transition loans
Управління ризиками	Фінансові та операційні ризики	Кліматичні, екосистемні, соціальні ризики
Цифрові технології	ERP-системи, електронна звітність	Big data ESG dashboards, AI-driven forecasting

*Складено за [53; 55].

У постіндустріальну епоху, відбувається зміщення парадигми від фінансів, орієнтованих на максимізацію прибутку, до концепції value-based finance, яка враховує довгострокову стійкість, етичність, репутацію та вклад у загальне благо.

Однією з перспектив є глибока персоніфікація інвестиційного профілю компаній, заснована на ESG-скорингу. Тобто, майбутня оцінка вартості компанії враховуватиме не лише фінансову звітність, але й інтегровані дані про викиди CO₂, гендерний баланс у керівництві, політику рівності, вплив на місцеві громади, відповідальність у ланцюгах постачання тощо. Це вже сьогодні змінює

поведінку глобальних інвесторів, які дедалі активніше відмовляються від вкладень у компанії, що не відповідають базовим принципам сталості.

Інша важлива перспектива – *поява нових інструментів фінансової інженерії*, зокрема [27]:

- Carbon-adjusted financial statements – форма звітності, що коригує фінансові показники на екологічні зовнішні ефекти;
- Impact-weighted accounting – система, що оцінює результати діяльності з урахуванням впливу на довкілля, працівників і суспільство;
- AI-driven ESG analytics – аналітика ESG-ризиків на основі машинного навчання і великих даних, що трансформує процеси ризик-менеджменту.

Також очікується *зростання сектора сталого фінансового інжинірингу* – зокрема, розробка спеціальних фінансових продуктів для ESG-комплаєнсних проєктів, таких як sustainability-linked derivatives або індекси «зеленого потенціалу» для сек'юритизації. Це відкриває перспективи для розвитку міжкорпоративного партнерства у сфері спільного інвестування в декарбонізацію та циркулярну економіку [58].

ТНК активно інтегруватимуть ESG-принципи у *штучний інтелект фінансового прогнозування та аудиту*, що дозволить швидко адаптуватися до змін у глобальному регуляторному середовищі та ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності. Це особливо важливо в епоху кліматичних шоків, цифрових ризиків та зростаючих вимог до корпоративної прозорості.

Перспективною є *концепція «відповідального прибутку»* (responsible profitability) – коли мета бізнесу полягає не лише у фінансовому зростанні, а й у створенні довгострокової вартості для всіх зацікавлених сторін: акціонерів, працівників, споживачів, місцевих громад та майбутніх поколінь.

Конкурентоспроможними на глобальному ринку будуть не ті ТНК, які просто декларують відповідальність, а ті, що вбудовують принципи сталого розвитку в ядро своєї фінансової архітектури, роблячи їх основою стратегічного мислення та управління.

ВИСНОВКИ

1. Фінансова стратегія ТНК є багатокомпонентною системою управління ресурсами, що охоплює планування, координацію, розподіл і контроль фінансових потоків у масштабах глобальної мережі компанії. Особливості такої стратегії пов'язані з валютними ризиками, різноманітням податкових режимів, вимогами фінансової звітності та необхідністю балансування між централізованим і децентралізованим управлінням. Ці особливості формують складне, але водночас гнучке фінансове середовище діяльності ТНК.

2. Підходи до формування фінансових стратегій ТНК включають традиційно-структурний, портфельний, ризик-орієнтований, ESG-орієнтований і цифрово-адаптивний. Кожен із них має свої переваги та обмеження, залежно від географічного охоплення компанії, структури капіталу та ступеня готовності до цифрової трансформації. Найефективнішими виявляються ті стратегії, що поєднують декілька підходів, адаптуючи їх до поточних викликів.

3. Сталий розвиток дедалі більше визначає напрями трансформації фінансових стратегій ТНК. ESG-фактори стають не лише репутаційним інструментом, а й реальною частиною системи управління капіталом, бюджетування, інвестування та оцінки ризиків. Успішні компанії вбудовують сталу логіку в основу фінансових моделей, підкріплюючи її прозорою звітністю та довгостроковими показниками впливу.

4. Аналіз сучасних фінансових стратегій провідних ТНК свідчить про поступовий перехід від традиційного акценту на прибутковість до системного врахування сталих пріоритетів. Компанії адаптуються до глобальної невизначеності, диверсифікують джерела фінансування, впроваджують цифрові інструменти та впорядковують управління ESG-показниками, що створює нові стандарти ефективності.

5. Інтеграція принципів сталого розвитку здійснюється через ESG-бюджетування, випуск спеціалізованих фінансових інструментів, переоцінку капіталовкладень та побудову індикативних систем ефективності. Такий підхід

дозволяє компаніям не лише знижувати фінансові ризики, а й відкривати нові ринки фінансування та залучати сталих інвесторів.

6. Кейси таких компаній, як Unilever, Nestlé, Microsoft, IKEA та BP, демонструють різноманіття практичних підходів до інтеграції ESG у фінансові стратегії. Їх досвід підтверджує, що сталість може бути джерелом не лише репутаційних, а й фінансових вигод – через зменшення вартості капіталу, зростання інвестиційної привабливості та відкриття нових джерел доходів.

7. Формування фінансової стратегії ТНК у контексті сталого розвитку супроводжується регуляторними, економічними, аналітичними та репутаційними викликами. Водночас компанії, які здатні ефективно долати ці бар'єри, отримують стратегічні переваги у вигляді доступу до сталого капіталу, зміцнення довіри та підвищення інноваційної активності.

8. Рекомендовано інституціоналізувати ESG-пріоритети у фінансовому плануванні, перерозподілити інвестиційні портфелі, використовувати інструменти сталого фінансування, удосконалити нефінансову звітність, цифровізувати ESG-моніторинг та зміцнити внутрішню культуру сталого розвитку. Такий комплекс дій забезпечить системну сталість фінансової стратегії.

9. У найближчому майбутньому фінансові стратегії ТНК трансформуються в бік повної інтеграції з цілями сталого розвитку, цифровізації управління, зростання ролі інституційних інвесторів та зміни управлінських моделей. Це вимагатиме від фінансових менеджерів нових компетенцій і здатності поєднувати економічну ефективність із довгостроковою суспільною цінністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Міжнародні фінанси: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 169 с.
2. Воронова Л.К. Фінансове право: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2019. 376 с.
3. Дроботя Я.А. Особливості парадигми фінансових ризиків ТНК. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 454-457. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/86.pdf>
4. Житар М., Сосновська О. Вплив фінансової глобалізації на формування фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2020. 3(35), 39-50. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.4>.
5. Кузьминчук Н., Куценко Т., Чорній Д. Особливості стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2022. (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-85>
6. Лимонова Е.М., Денисенко Д.О. Європейські автомобільні ТНК: аналіз діяльності та фактори впливу на їх ринкові стратегії. *European Vector of Economic Development*. 2023. № 2 (35). С. 54-71. DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-5
7. Махова Л. В. Зміна векторів стратегічного розвитку ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища. *Економічний простір*. 2021. (166). 18-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-3>
8. Міжнародний фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін, М. В. Колісник, І. Б. Олексів, В. В. Івасюк]. Львів: 2015. 192 с. URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=mizhnarodnyj-finansovyj-menedzhment>
9. Нечипорук Л. В. Засади забезпечення змін фінансових стратегій в умовах високого ступеню ризиків. *The 8th International scientific and practical conference «Integration of scientific and modern ideas into practice»*. Stockholm,

- Sweden. International Science Group. 2022. 844 с. С. 191-195. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18250/1/Integration-of-scientific-and-modern-ideas-into-practice.pdf#page=192>
10. Пахольчук А. Фінансова база поетапного створення бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій. *Трансформаційна економіка*. 2024. (2 (07)). 71-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-12>
 11. Скороход І., Кондратюк В. Формування конкурентних стратегій ТНК в умовах сучасних глобалізаційних процесів. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. (2 (10)), 232-242. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-232-242>
 12. Транснаціональні корпорації: навч.-метод. посібник. Уклад. : Т. В. Марченко. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 184 с.
 13. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Запоріжжя: 2022. № 4 (56). 116 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44657/1/162-170-PB.pdf>
 14. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 581-587. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81>
 15. Юнацький М.О. Огляд фінансових і нефінансових чинників впливу діяльності ТНК на економіку. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 78–84. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/13.pdf
 16. Юрчишена Л., Синусик А. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67>
 17. Apple 2030. A plan as innovative as our products. URL: <https://www.apple.com/in/environment/>
 18. Apple moving to make most iPhones for US in India rather than China, source says. URL: <https://www.reuters.com/world/china/apple-aims-source-all-us-iphones-india-pivot-away-china-ft-reports-2025-04-25/>

19. Bass R., Gladstone S., Ang A. (2017). Total portfolio factor, not just asset, allocation. *Journal of Portfolio Management*. 43(5), 38. DOI: 10.3905/jpm.2017.43.5.038
20. BP Annual Report and Form 20-F 2024. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/bp-annual-report-and-form-20f-2024.pdf>
21. CFO agenda for elevating finance. Future of finance. KPMG. February 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/03/cfo-agenda-for-elevating-finance.pdf>
22. Chen K.-S., Lin S.-T., & Chuang C.-J. (2025). ESG Strategies and Sustainable Performance in Multinational Enterprises. *Sustainability*. 17(2), 751. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17020751>
23. Corporate responsibility makes financial sense. Here's why. Mar 13, 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/03/why-esg-is-now-a-financial-imperative/>
24. ESG rating activities. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/esg-rating-activities_en
25. ESG Ratings. Assess companies on their financially relevant sustainability risks and opportunities. URL: <https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings>
26. ESG Scores and Raw Data. URL: <https://www.spglobal.com/esg/solutions/esg-scores-data>
27. Everything businesses need to know about the EU CSRD. URL: <https://www.sap.com/greece/resources/csrd-guide>
28. General Electric Business Model. URL: <https://businessmodelanalyst.com/general-electric-business-model/?srsltid=AfmBOoqpOgQDIodxlQDs7ESJhCcEQsUOe8wjQO1G1XQlOO DM9rFgRu7K>
29. Gyimah D., Kwansa N., Kyiu A., Sikochi A. Multinationality and capital structure dynamics: A corporate governance explanation. *International Review of Financial*

- Analysis*. 2021. Volume 76. 101758. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101758>.
30. How Unilever Minimized Tariff Exposure and Built a Resilient Global Supply Chain. URL: https://blogs.tradlinx.com/trade-war-playbook-how-unilever-minimized-tariff-exposure-and-built-a-resilient-global-supply-chain/?utm_source=chatgpt.com
31. IKEA. Our sustainability focus areas. URL: <https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/>
32. Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. URL: <https://www.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>
33. Microsoft 2024 Annual Report. URL: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar24/index.html>
34. Modern Portfolio Theory: What MPT Is and How Investors Use It. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/modernportfoliotheory.asp>
35. More Energy, Less Emissions. Sustainability & Climate 2025 Progress Report. URL: https://totalenergies.com/system/files/documents/totalenergies_sustainability-climate-2025-progress-report_2025_en.pdf
36. Nestlé. Our road to net zero. URL: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/zero-environmental-impact>
37. Nestlé's 2024 Annual Report. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/annual-review-2024-en.pdf>
38. OECD Economic Outlook, Interim Report March 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-march-2025_89af4857-en.html
39. Overview of sustainable finance. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en

- 40.P&G 2024 Annual Report. URL:
https://s204.q4cdn.com/332108499/files/doc_financials/2024/ar/2024_annual_report.pdf
- 41.Philips. 2024 annual results. Impact with care. URL:
<https://www.results.philips.com/downloadcenter#ar24>
- 42.Puck J., Filatotchev I. (2018) Finance and the multinational company: Building bridges between finance and global strategy research. *Strategic Management Society. The Global Strategy Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1330>
- 43.PwC Pulse Survey insights. CROs and risk leaders 100 days in: What's next for business. URL: <https://www.pwc.com/us/en/executive-leadership-hub/library/business-outlook-100-days-risk-management-leaders.html>
- 44.PwC's Global CSRD Survey 2024. URL:
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-csrd-survey.html>
- 45.Rahman F. A., Masmarulan M., Rostini R., Muhammad A. F., & Bakri R. M. S. (2024). Financial Strengthening Strategies in Increasing Company Competitiveness Multinational. *Journal of Business Management and Economic Development*. 2(03). 1276–1282. DOI: <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i03.938>
- 46.Summary Report: Greenwashing – Legal Risks and Opportunities. 01 Jul 2024. URL: <https://climatehughes.org/greenwashing/>
- 47.Sustainability at BlackRock. Our fiduciary approach to sustainability and the low-carbon transition. URL: <https://www.blackrock.com/corporate/insights/our-approach-to-sustainability>
- 48.Sustainable Debt. Global State of the Market 2024. URL:
https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Climate-Bonds-Initiative_Global-State-of-the-Market-Report_May-2025.pdf
- 49.Sustainable finance. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
- 50.Sustainable Fund Flows Rebound in Q4 2024, as Both European Inflows and U.S. Outflows Accelerate: Morningstar. January 29, 2025. URL:
<https://www.esgtoday.com/sustainable-fund-flows-rebound-in-q4-2024-as-both-european-inflows-and-u-s-outflows-accelerate-morningstar/>

- 51.Ten physical realities the energy transition must tackle. McKinsey Global Institute. April 29, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/ten-physical-realities-the-energy-transition-must-tackle#/>
- 52.Tesla, Inc. 2024 Annual Report and Form 10K. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_TSLA_2024.pdf
- 53.The pathway to transform your finance function. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/finance-transformation.html>
- 54.Toyota Industries Report 2024. URL: https://www.toyota-industries.com/investors/library/annual_reports/2024/index.html
- 55.Transform Finance with SAP S/4HANA. URL: https://assets.dm.ux.sap.com/dsapusergroupsknowledgetransfer/2017/pdfs/171020_digital_finance.pdf
- 56.Unilever Annual Report and Accounts 2024. URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf>
- 57.What is Greenwashing: Understanding the Grey Zone and its Risks for Companies. URL: <https://www.greenomy.io/blog/what-is-greenwashing-and-its-risks-companies>
- 58.World Economic Forum's 2024 Global Risks Report: Growing Risks and Emerging Responses. *ESG News*. January 10, 2024. URL: <https://esgnews.com/world-economic-forums-2024-global-risks-report-growing-risks-and-emerging-responses/>
- 59.Zaika O. (2025). Digital transformation as a driver of financial sector development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 4(1), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.03>