

УДК 336.645:658.153
DOI: 10.60022/3(3)-14S

Деркач Дмитро Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Львівський національний університет ім. І. Франка, Україна

Derkach Dmytro

PhD Student

Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine

ORCID: 0009-0009-9043-5553

КОНЦЕПЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЦИКЛУ В УПРАВЛІННІ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Анотація. У статті досліджуються особливості управління оборотним капіталом найбільших транснаціональних корпорацій на ринку споживчих товарів широкого вжитку. На основі аналізу фінансової звітності 46 провідних компаній, відібраних за індексом S&P Global 1200 Consumer Staples, доведено, що для глобальних лідерів галузі формування від'ємного власного оборотного капіталу є не ознакою втрати ліквідності, а свідомою стратегією фінансування операційної діяльності за рахунок комерційного кредитування. Виявлено суттєву диференціацію фінансових стратегій залежно від підгалузі (продукти харчування, напої, косметика) та географічного походження підприємств. Зокрема, обґрунтовано, що японські корпорації зберігають консервативний підхід із високими показниками ліквідності, тоді як західні компанії активно мінімізують фінансовий цикл. Окрему увагу приділено впливу новітніх інформаційних технологій та комплексних ERP-систем на здатність компаній керувати грошовими потоками й товарно-матеріальними запасами в режимі реального часу. Доведено, що використання цифрових рішень, таких як реверс факторинг та предиктивне планування, стає ключовим чинником оптимізації фінансового циклу в сучасних умовах.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансова стратегія, управління оборотним капіталом, фінансовий цикл підприємства, міжнародні корпорації.

THE CONCEPT OF THE CASH CONVERSION CYCLE IN WORKING CAPITAL MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES

Abstract. The article investigates the specific features and modern approaches of working capital management among the largest international corporations operating in the fast-moving consumer goods market. The global consumer goods sector is characterized by massive production volumes, rapid inventory turnover, and relatively low operating margins, therefore it requires highly efficient financial management approaches focused primarily on cash flow optimization rather than simple markup maximization. Based on a comprehensive empirical analysis of 46 leading public companies selected from the S&P Global 1200 Consumer Staples index, the study explores how market leaders structurally organize their liquidity. The research confirms that for global industry giants that are maintaining negative working capital and a negative cash conversion cycle is not an indicator of financial distress or inadequate liquidity management, but rather an intentional, highly efficient operational strategy. This strategy relies heavily on maximizing trade credit and extending terms of payments for accounts payable. The paper also highlights significant strategic differentiation based on sub-industry specifics and geographical origin. Western food and beverage corporations often pursue aggressive liquidity minimization, companies dealing with premium cosmetics or volatile raw materials (like the confectionery sector) require longer inventory holding periods and, consequently, distinct financing models. Japanese corporations demonstrate a different, conservative corporate finance model, prioritizing high liquidity buffers to ensure absolute financial stability against macroeconomic shocks. A critical aspect of the study is the evaluation of how the digital transformation directly influences corporate financial strategies. The integration of advanced enterprise resource planning systems enables multinational companies to manage inventory and cash flows in real-time, fundamentally altering traditional liquidity management frameworks. The deployment of digital tools such as reverse factoring platforms, automated predictive inventory planning



via IoT, and deep data integration with suppliers serves as a primary catalyst for reducing the cash conversion cycle. Consequently, the ability to establish adaptive supply chains and seamlessly embed fintech solutions into daily operations remains the defining factor for sustaining financial competitiveness in the global consumer goods sector.

Keywords: *financial management, financial strategy, working capital management, cash conversion cycle, international corporations.*

Постановка проблеми. Глобальний ринок споживчих товарів широкого вжитку є одним із найбільш масштабних, висококонкурентних та динамічних секторів світової економіки. За оцінками галузевих аналітиків, обсяг світового ринку товарів повсякденного попиту в 2024 році становив 4,96 трильйона доларів США, і прогнозується його стійке зростання до 9 трильйонів доларів США до 2035 року із сукупним середньорічним темпом зростання 4,1% [1]. Характеристиками цього ринку є масове виробництво, висока швидкість обороту запасів, відносно низька собівартість одиниці продукції, інтенсивна частота покупок споживачами та, як наслідок, низька маржинальність операційного прибутку у порівнянні з іншими галузями. Дані особливості зумовлюють підходи до управління фінансами, що фокусуються меншою мірою на максимізації націнки (оскільки в дуже конкурентному середовищі такий підхід несе суттєві ризики), а більшою – на вдосконаленні операційної ефективності та оптимізації руху грошових коштів.

У цьому контексті управління оборотним капіталом відіграє вагомую роль, адже даний процес безпосередньо пов'язаний з розгалуженою системою фінансово-управлінської діяльності: налагодженням взаємозв'язків із постачальниками та покупцями, в тому числі із застосуванням різного роду фінансових методів та інструментів; оптимізацією виробничого процесу та системи управління ланцюгами постачання; організацією ефективного менеджменту грошових потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню оборотного капіталу присвячено багато праць таких вчених як, О. С. Кічук, Ю. А. Тарасова [2], О. В. Насібова [3], І. Зімон [4], І. П. Косарева, Ю. М. Великий [5], Х. П. Данилків [6] та інші.

Разом із тим, у вітчизняних наукових працях менш дослідженими залишаються тенденції щодо управління оборотним капіталом серед найбільших світових представників ринку споживчих товарів повсякденного вжитку. Зокрема, у фаховій літературі не широко висвітлено механізми формування від'ємного власного оборотного капіталу, який для найбільших глобальних представників ринку є не ознакою втрати ліквідності чи неефективності, а свідомою стратегією фінансування діяльності за рахунок кредиторів. Окрім того, потребує додаткового розкриття вплив цифрової трансформації економіки на здатність міжнародних компаній керувати рухом товарно-матеріальних запасів та грошових потоків у режимі реального часу.

З огляду на високу концентрацію частки глобального ринку серед декількох найбільших компаній та наявності афілійованих підрозділів цих компаній, що провадять діяльність в Україні, можна припустити, що подальша корпоратизація даного сегменту економіки буде лише поглиблюватись, а відтак вітчизняні підходи до управління оборотним капіталом також зазнаватимуть змін.

Метою статті є аналіз фінансових показників та виявлення основних закономірностей, що пов'язані із особливостями управління оборотним капіталом серед найбільших світових виробників ринку товарів повсякденного вжитку.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі та у фахових (фінансово-аналітичних, інвестиційних та галузевих) ресурсах відсутня єдина термінологічна база щодо визначення ринку споживчих товарів широкого вжитку. Залежно від цілей дослідження застосовуються різні поняття, які, попри певну синонімічність, мають змістові відмінності.

Найбільш поширеною в операційному та фінансовому менеджменті є категорія Fast-Moving Consumer Goods (FMCG). Цей термін зосереджує увагу на високій швидкості оборотності товарних запасів та короткому життєвому циклі продукції (продукти харчування, напої, засоби гігієни). Така специфіка вимагає від корпорацій формування гнучких ланцюгів постачання та зумовлює потребу в безперервному відстежуванні ліквідності.

Натомість категорія Consumer Packaged Goods (CPG), що частіше зустрічається в маркетингових дослідженнях, зміщує акцент на пакування та брендування. В багатьох працях поняття FMCG та CPG ототожнюються, однак також існує підхід, коли CPG розглядають як дещо ширший сегмент, до якого входять також парфумерно-косметичні засоби та товари з тривалішим терміном зберігання. З точки зору управління корпоративними фінансами, ця різниця є ваговою, адже довший термін зберігання безпосередньо впливає на структуру власного оборотного капіталу та період фінансового циклу компанії.

При аналізі фондових ринків та макроекономічного середовища поширеною є практика використання стандартизованих галузевих класифікаторів. Зокрема, відповідно до Світового стандарту класифікації промисловості (GICS), виділяють сектор Consumer Staples. Він об'єднує виробників, дистриб'юторів та роздрібних торговців товарів, виробництво та збут яких є фундаментальним елементом функціонування економічної системи [7].

Близькою за економічним змістом до Consumer Staples, проте відмінною за аналітичним призначенням, є категорія Consumer Defensive. Цей термін застосовується інвестиційними аналітиками для оцінки фінансової привабливості та ризиків. У даному контексті увага зосереджена на низькій еластичності попиту за доходом. Інвестування в цінні папери компаній цієї групи вважається доволі консервативним інструментом, оскільки попит на товари цих підприємств залишається відносно стабільним незалежно від фази економічного циклу (криза чи піднесення). На відміну від усіх попередніх визначень, до Consumer Defensive також входять деякі послуги, зокрема освітні [8].

Враховуючи складність об'єкта дослідження, у цій статті поняття «споживчі товари широкого вжитку» (або ж «товари повсякденного попиту») застосовується як інтегральний термін. Такий підхід дозволяє врахувати як фінансово-операційну специфіку швидкої оборотності FMCG й CPG, так і довгострокову фінансово-інвестиційну стійкість Consumer Staples та Consumer Defensive. Розуміння цих нюансів є необхідною передумовою для формування репрезентативної вибірки міжнародних корпорацій та аналізу їхніх систем фінансового менеджменту. Тому для забезпечення коректності результатів, відбір компаній для дослідження здійснювався за низкою критеріїв, що відображають як операційну специфіку ринку товарів широкого вжитку, так і вимоги до фінансової прозорості, наявності даних та інших параметрів (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії формування вибірки досліджуваних компаній

Критерій	Обґрунтування
Міжнародний масштаб ведення бізнесу	Транснаціональні корпорації характеризуються найбільш широким, серед приватного сектору, доступом до сучасних фінансових інструментів і механізмів управління. Відповідно, їхні системи ухвалення й реалізації управлінських рішень можна вважати найбільш розвиненими та структурно завершеними.
Публічність та відкритий доступ до звітності	Публічне розміщення акцій на провідних світових фондових біржах забезпечує відкритий доступ до фінансової інформації компанії та накладає на емітента додаткові вимоги з боку інвесторів і регуляторів (зокрема щодо ESG-показників, аудиту, контролю та систем управління ризиками). Це формує ширше фінансово-операційне середовище, що є важливим для аналізу.
Фінансова стійкість та інвестиційна привабливість	Системи фінансового менеджменту компаній, які спроможні забезпечувати стабільні та високі результати, а також здатні підтримувати належну інвестиційну привабливість, можна розглядати як відображення сучасних найкращих практик у відповідних галузях.
Наявність виробничих потужностей	Оскільки дослідження сфокусовано на підприємствах, що здійснюють повний виробничо-операційний цикл, зі складової вибірки необхідно виключити компанії, діяльність яких обмежується виключно торговельно-дистрибуційною сферою (ритейл, мережі супермаркетів).
Схожість операційного середовища	Деякі підприємства сфери товарів широкого вжитку функціонують в специфічних умовах (наприклад, виробники підкацизних товарів чи аграрії), що суттєво відрізняються від інших представників цього ринку.

Джерело: складено автором

Відповідно до визначених параметрів, основою для формування первинного переліку компаній слугували аналітичні дані міжнародного рейтингового агентства Standard & Poor's. Зокрема, було досліджено структуру спеціалізованого індексу S&P Global 1200 Consumer Staples (Sector) Capped Index, який охоплює 95 провідних світових представників досліджуваної галузі, які входять до 1200 найбільших публічних корпорацій за рівнем ринкової капіталізації [9]. Використання цього індексу є доцільним, оскільки методологія формування його вибірки значною мірою відповідає раніше сформульованим дослідницьким критеріям глобальності, публічності, фінансової стійкості та галузевої приналежності. Зокрема обов'язковими умовами для включення компаній до зазначеного індексу є їхня відповідність низці параметрів, а саме [10]:

- диверсифікована міжнародна діяльність, що виражається у отриманні не менше 30% сукупних доходів за межами країни реєстрації та розміщенні щонайменше 30% основних засобів на іноземних ринках;
- статус публічної компанії з розміщенням акцій на провідних фондових біржах;
- чітка приналежність до галузі Consumer Staples;

- досягнення та підтримка рівня ринкової капіталізації, що перевищує поріг у 5 млрд доларів США.

Додатковим підтвердженням надійності такого підходу є стабільна динаміка похідних (від даного індексу) фінансових інструментів, зокрема біржового фонду iShares Global Consumer Staples ETF, що продемонстрував зростання на 9,6% у 2025 році [11].

Наступним кроком, для досягнення більшої операційної схожості, з індексного списку було виключено підприємства:

- сфери торгівлі та дистрибуції, що, зазвичай, не володіють виробничими потужностями;
- виробників тютюнової та алкогольної продукції через особливості ведення операційної діяльності у відповідності до вимог регулюючих органів
- аграрного (фермерського) сектору, оскільки дані підприємства здійснюють мінімальну обробку сировини для отримання готової продукції, а також є найбільш чутливими до сезонності кредиторської заборгованості.

В результаті було отримано перелік з 46-ти компаній з достатньо диверсифікованими географічними та внутрішньогалузевими параметрами (рис. 1). Хоча слід зауважити, що для найбільших представників галузева приналежність є відносною, оскільки вони часто представлені в багатьох категоріях товарів одночасно, а країна походження лише ідентифікує податкову юрисдикцію, де подаються консолідовані звіти, в той час як безпосередня операційна діяльність ведеться в багатьох країнах.

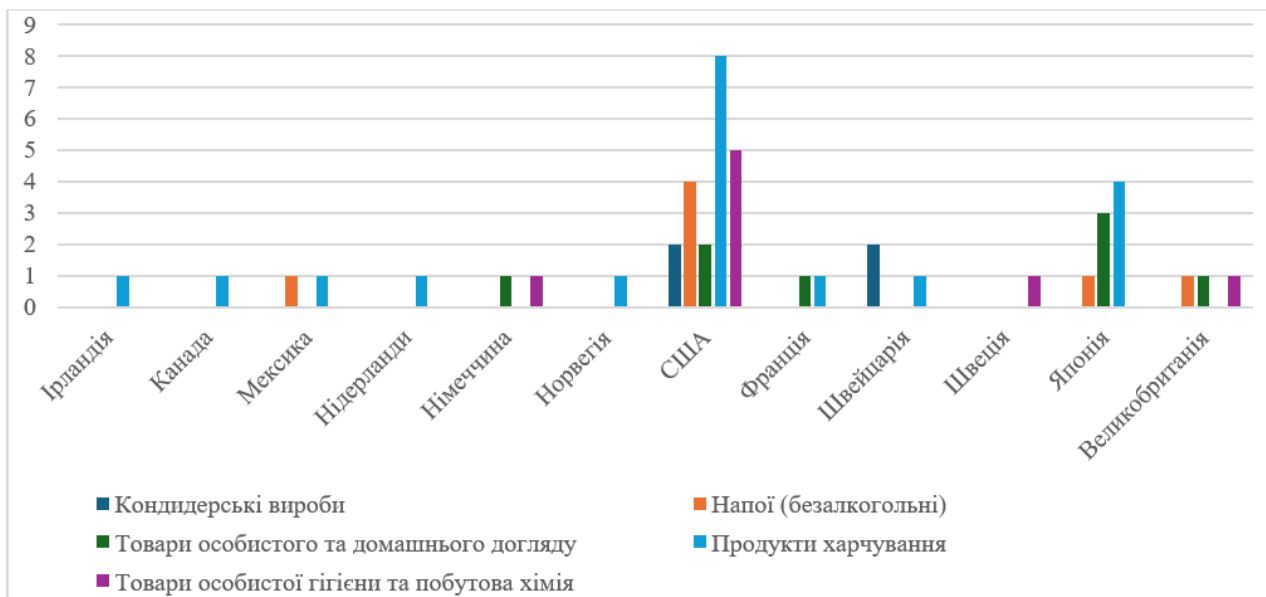


Рис. 1. Галузеві та географічні параметри найбільших компаній-представників міжнародного ринку товарів широкого вжитку

Джерело: сформовано автором за даними [8; 9]

Дані, необхідні для фінансового та операційного аналізу (баланс, звіти про фінансові результати та про рух грошових коштів), було отримано з відкритих джерел: Python бібліотеки yfinance (Yahoo Finance) для консолідованих (глобальних) даних. Слід зауважити кілька обмежень, що пов'язані з даними джерелами [8]:

- фінансова інформація, відображена станом на кінець звітного року, не завжди враховує сезонні особливості компаній сфери товарів широкого вжитку;
- звітність у первинних даних відображається у валюті країни походження підприємства, тому для зручності аналізу всі суми було переведено у долари США по валютному курсу на дату звітності (при чому слід враховувати, що звітні періоди в деяких компаніях не співпадають з календарним роком);
- станом на час написання статті ще не були опубліковані річні дані за 2025 рік для всіх підприємств з вибірки, тому аналіз проведено на основі даних 2024 року.

Аналіз управління оборотним капіталом, на нашу думку, доцільно проводити, оцінюючи наступні показники фінансової ліквідності та ділової активності [12, с. 182]: власний оборотний капітал (ВОК), коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$), період погашення кредиторської заборгованості ($\Pi_{кз}$), період зберігання запасів ($\Pi_{зз}$), період погашення дебіторської заборгованості ($\Pi_{дз}$), період фінансового циклу

(P_{ФЦ}).

На рисунку 2 проілюстровано взаємозв'язок між $K_{ЗЛ}$ та $P_{ФЦ}$ для досліджуваних компаній, де розмір маркерів пропорційний обсягу їхнього операційного доходу. Характерною особливістю є щільна концентрація високодохідних підприємств на полі графіку з параметрами $K_{ЗЛ} < 1$ та $P_{ФЦ} < 0$. Цей емпіричний факт підтверджує існування низки компаній, для яких одночасні від'ємні значення власного оборотного капіталу та фінансового циклу є частиною управлінської стратегії. З погляду фінансового менеджменту, це свідчить про значний ринковий вплив та високу ефективність операційної моделі цих підприємств. За таких умов забезпечується швидка інкасація дебіторської заборгованості, оптимізується оборотність запасів завдяки злагодженим виробничим процесам та точному плануванню потреб в сировині та попиту на готову продукцію, а фінансування оборотного капіталу значною мірою здійснюється за рахунок комерційного кредитування (шляхом відтермінування платежів постачальникам).

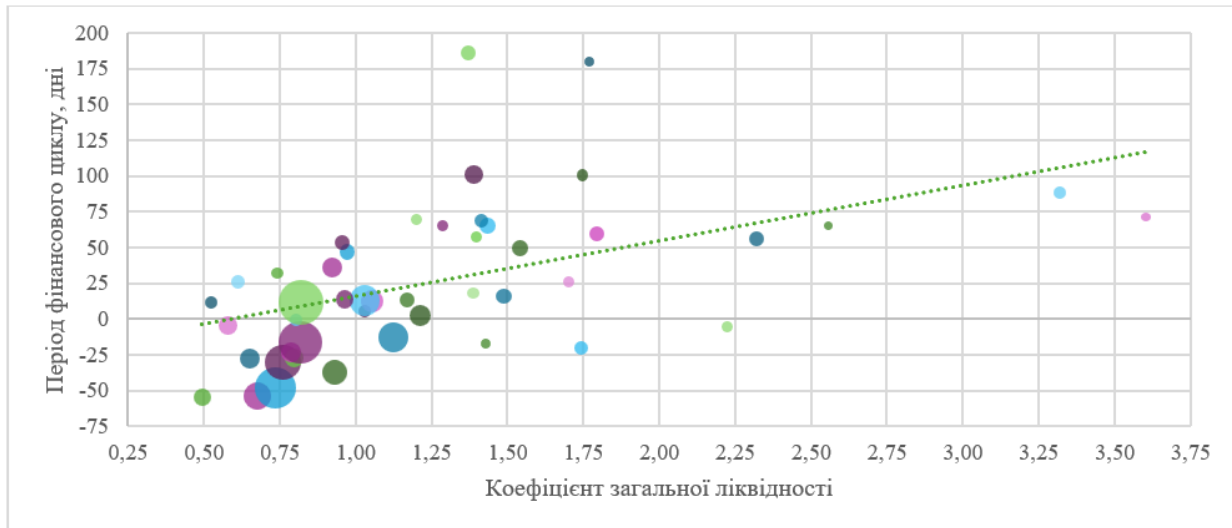


Рис. 2. Взаємозв'язок між показниками коефіцієнту загальної ліквідності та періоду фінансового циклу для міжнародних компаній ринку товарів широкого вжитку, 2024 рік

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Для детального аналізу операційної ефективності та для кращої візуальної подачі інформації досліджувані компанії було згруповано за галузевими, географічними та фінансовими критеріями в наступні умовні категорії:

- компанії-лідери ринку споживчих товарів широкого вжитку;
- підприємства галузі харчових продуктів;
- виробники напоїв;
- компанії ринку засобів особистої гігієни та побутової хімії;
- підприємства сфери кондитерських виробів;
- японські компанії.

Для комплексної оцінки всієї вибірки компаній було також сформовано зведену теплову карту показників, що визначають період фінансового циклу. Логіка заснована на правилі: чим вище значення $P_{КЗ}$ та чим нижчі значення $P_{ЛЗ}$, $P_{ЗЗ}$ і, відповідно, $P_{ФЦ}$ – тим вищою є ефективність управління оборотним капіталом підприємства [13]. Оскільки шкала розраховувалася для всієї вибірки даних одночасно, показники в таблицях для окремих підгруп можуть не відображати повного спектра кольорних градієнтів.

До групи компаній-лідерів увійшло 11 найбільших транснаціональних корпорацій, що представляють ключові сегменти ринку товарів повсякденного попиту (харчові продукти, напої, засоби догляду) та володіють найвищим рівнем доходу, понад 20 млрд доларів (табл. 2).

Таблиця 2

Фінансові показники оборотного капіталу міжнародних компаній-лідерів ринку
споживчих товарів широкого вжитку, 2024 рік

Назва компанії	Галузь	Країна походження	Дохід, млн дол	ВОК, млн дол	$K_{зл}$	$P_{кз}^*$ дні	$P_{дз}^*$ дні	$P_{зз}^*$ дні	$P_{фц}^*$ дні
Mondelez International, Inc.	Кондитерські вироби	США	36 441	-6 307	0,68	155	39	63	-53
The Procter & Gamble Company	Товари особистої гігієни та побутова хімія	США	84 039	-8 918	0,73	137	27	63	-48
Danone S.A.	Продукти харчування	Франція	28 514	-985	0,93	136	39	60	-37
Unilever PLC	Товари особистої гігієни та побутова хімія	Великобританія	63 286	-6 291	0,76	112	25	57	-30
PepsiCo, Inc.	Напої (безалкогольні)	США	91 854	-5 710	0,82	96	34	46	-16
L'Oréal S.A.	Товари особистої гігієни та побутова хімія	Франція	45 294	1 914	1,13	210	47	151	-13
Henkel AG & Co. KgaA	Товари особистої гігієни та побутова хімія	Німеччина	22 483	2 023	1,21	144	60	87	3
Nestlé S.A.	Продукти харчування	Швейцарія	101 539	-8 497	0,82	125	37	99	12
The Kraft Heinz Company	Продукти харчування	США	25 846	402	1,06	91	30	73	13
The Coca-Cola Company	Напої (безалкогольні)	США	47 061	748	1,03	109	28	94	13
Colgate-Palmolive Company	Товари особистої гігієни та побутова хімія	США	20 101	-442	0,92	83	28	91	36

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Аналіз їхніх фінансових показників дозволяє виявити кілька закономірностей в управлінні оборотним капіталом на глобальному рівні:

- мінімізація ліквідності: більшість корпорацій функціонують або із суттєво від'ємним ВОК та $K_{зл}$ нижче 1, або підтримують ці показники на мінімальному рівні, близькому до нуля та одиниці відповідно;

- оптимізація фінансового циклу: $P_{фц}$ для підприємств цієї групи є переважно від'ємним або ж має незначні додатні значення, що свідчить про високу швидкість трансформації активів у грошові кошти;

- максимізація комерційного кредитування: лідери ринку цілеспрямовано використовують кошти контрагентів як основне джерело фінансування поточної діяльності, максимально подовжуючи $P_{кз}$;

- стандартизація періодів погашення дебіторської заборгованості: $P_{дз}$ для більшості компаній є схожим (адже ритейлери та дистриб'ютори зазвичай очікують схожі терміни від своїх постачальників) і становить у середньому 30–45 днів, що забезпечує стабільний та прогнозований приплив ліквідності;

- залежність оборотності запасів від підгалузі: $P_{зз}$ демонструє помірну мінливість всередині групи, що об'єктивно зумовлено специфікою технологічних процесів виробництва та особливостями ланцюгів постачання та каналів збуту в різних підгалузях (для прикладу, L'Oréal, реалізуючи стратегію всеосяжної цифрової трансформації, свідомо нарощує запаси готової продукції для покриття потреб нових динамічних каналів збуту через Інтернет) [14].

До категорії виробників харчових продуктів було включено 12 компаній (табл. 3). Аналіз їхніх фінансових показників демонструє відмінність підходів до управління оборотним капіталом. Зокрема, спостерігається поступове зміщення від агресивних стратегій фінансування за рахунок кредиторів, притаманних глобальним лідерам ринку (що характерно для більш дохідних підприємств даної групи, таких як General Mills та Grupo Bimbo, які функціонують із від'ємним ВОК та $K_{зл}$ нижче 1), до більш консервативних моделей. Останні передбачають підтримання додатного значення ВОК та $K_{зл}$ на рівні, вищому за 1 (наприклад, Saputo та Hormel Foods із $K_{зл}$ 1,54 та 2,32 відповідно).

Таблиця 3

Фінансові показники оборотного капіталу міжнародних компаній ринку харчових продуктів, 2024 рік

Назва компанії	Країна походження	Дохід, млн дол	ВОК, млн дол	$K_{зл}$	$P_{кз}$, дні	$P_{дз}$, дні	$P_{зз}$, дні	$P_{фц}$, дні
General Mills, Inc.	США	19 857	-2 452	0,65	113	31	54	-28
Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.	Мексика	19 959	-879	0,79	79	21	36	-23
The Magnum Ice Cream Company N.V.	Нідерланди	8 277	-417	0,80	83	18	65	0
The J. M. Smucker Company	США	8 179	-1 794	0,52	96	33	75	11
Kerry Group plc	Ірландія	7 217	1 175	1,39	156	61	114	18
The Campbell's Company	США	9 636	-1 386	0,61	72	22	76	26
McCormick & Company, Incorporated	США	6 724	-744	0,74	109	32	110	32
Conagra Brands, Inc.	США	12 051	-92	0,97	63	26	83	47
Saputo Inc.	Канада	12 802	1 256	1,54	67	29	88	50
Hormel Foods Corporation	США	11 921	1 847	2,32	27	25	58	56
Orkla ASA	Норвегія	6 100	563	1,40	93	46	105	58
Lamb Weston Holdings, Inc.	США	6 468	466	1,29	65	42	88	66

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Узгоджені терміни відтермінування платежів постачальникам ($P_{кз}$) в даній групі є, переважно, суттєво коротшими порівняно з транснаціональними гігантами з попередньої групи. Це зумовлено специфікою ланцюгів постачання харчової промисловості та меншою ринковою владою цих компаній під час переговорів із постачальниками сировини. Деякі компанії цієї групи навпаки обирають стратегію ранньої оплати постачальникам заради отримання дисконту (наприклад, Hormel Foods реалізує ініціативу цифрової трансформації «Transform & Modernize», що передбачає нарощення ліквідності та скорочення витрат для подальшого реінвестування в основні засоби) [15]. Примітним також є високе значення $P_{кз}$ Kerry Group (156 днів) при суттєво нижчому доході (чим в компаній-лідерів), що було досягнуто завдяки багаторічним партнерським стосункам з постачальниками та активному використанні реверс факторингу із залученням банків-партнерів [16, с. 261]. Цей приклад є вдалою ілюстрацією змішаної стратегії, при якій фінансування здійснюється значною мірою завдяки відтермінуванню платежів постачальникам, однак при цьому компанія все ще підтримує додатний рівень $K_{зл}$ (1,39) для забезпечення більшої фінансової стійкості.

До компаній ринку товарів особистої гігієни та побутової хімії увійшло 8 представників (табл. 4).

Таблиця 4

Фінансові показники оборотного капіталу міжнародних компаній ринку товарів особистої гігієни та побутової хімії, 2024 рік

Назва компанії	Країна походження	Дохід, млн дол	ВОК, млн дол	$K_{зл}$	$P_{кз}$, дні	$P_{дз}$, дні	$P_{зз}$, дні	$P_{фц}$, дні
Kimberly-Clark Corporation	США	16 805	-1 424	0,80	113	36	50	-27
Beiersdorf AG	Німеччина	10 259	2 859	1,74	229	66	143	-20
Reckitt Benckiser Group plc	Великобританія	17 803	-4 203	0,58	149	45	99	-4
The Clorox Company	США	7 093	48	1,03	86	34	57	6
Kenvue Inc.	США	15 455	-214	0,96	127	51	89	14
Church & Dwight Co., Inc.	США	6 107	925	1,70	78	36	67	26
Essity AB (publ)	Швеція	13 213	1 781	1,43	63	59	70	65
The Estée Lauder Companies Inc.	США	15 608	2 220	1,39	119	40	179	101

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Загальні фінансово-операційні характеристики цієї вибірки є доволі подібними до ознак, виявлених для попередньої групи (зокрема, щодо політики ліквідності та поступового збільшення власного оборотного капіталу), однак, на нашу думку, варто зацентувати особливу увагу на показниках

Beiersdorf та Estée Lauder.

Ці дві корпорації вдало ілюструють вплив типу продукції на структуру балансу. Оскільки значну частку їхнього асортименту становить преміальна косметика та спеціалізовані засоби догляду (схожі за сферою бізнесу з попередньо розглянутою компанією L'Oréal), вони демонструють довгий P_{33} – 143 та 179 днів відповідно. Такий показник є притаманним для представників сфери CPG (з фокусом на брендуванні та упакуванні) і суттєво контрастує з виробниками засобів щоденної гігієни (наприклад, Kimberly-Clark, де P_{33} становить лише 50 днів).

Водночас, маючи схожу операційну специфіку та низьку оборотність запасів, Beiersdorf та Estée Lauder реалізують відмінні стратегії управління фінансовим циклом. Так, компанія Beiersdorf функціонує з від'ємним $P_{\text{фц}}$ (-20 днів), що досягається завдяки максимізації комерційного кредитування з $P_{\text{кз}}$, що сягає 229 днів. Це дозволяє компанії утримувати складські запаси без суттєвої втрати реальної ліквідності. Слід зауважити, що ключовим інструментом в даному випадку також виступає реверс факторинг, що підкреслює його вагомість та поширеність серед компаній ринку товарів широкого вжитку [17]. Натомість для Estée Lauder, що проводить масштабну цифровізацію своєї бізнес-моделі та намагається покращити показники прибутковості, $P_{\text{кз}}$ становить 119 днів, що у поєднанні з найдовшим у групі утриманням запасів формує значний додатний фінансовий цикл (101 день) [18].

Група виробників напоїв є однією з найменш чисельних у сформованій вибірці, проте вона вдало ілюструє вплив специфічних бізнес-моделей на управління ліквідністю (табл.5). Зокрема, дві з чотирьох компаній цієї підгрупи (Coca-Cola HBC та Arca Continental) функціонують у межах екосистеми глобального лідера The Coca-Cola Company. Хоча вони є юридично незалежними суб'єктами з власними системами фінансового менеджменту, їхня діяльність зосереджена переважно на розливі, пакуванні та дистрибуції напоїв на умовах партнерських та ліцензійних угод. Через таку залежність терміни розрахунків із ключовим постачальником сировини є регламентованими, що позбавляє ці підприємства можливості суттєво впливати на $P_{\text{кз}}$. Водночас висока стандартизація виробничих процесів та обмежена товарна номенклатура забезпечують швидку оборотність готової продукції. Це дозволяє обом компаніям утримувати короткий та стабільний $P_{\text{фц}}$ на рівні 14 та 16 днів відповідно.

Таблиця 5

Фінансові показники оборотного капіталу міжнародних компаній ринку безалкогольних напоїв, 2024 рік

Назва компанії	Країна походження	Дохід, млн дол	ВОК, млн дол	K_{31}	$P_{\text{кз}}^*$ дні	$P_{\text{дз}}^*$ дні	P_{33}^* дні	$P_{\text{фц}}^*$ дні
Keurig Dr Pepper Inc.	США	15 351	-4 090	0,49	160	36	70	-54
Coca-Cola HBC AG	Великобританія	11 201	682	1,17	60	28	46	14
Arca Continental, S.A.B. de C.V.	Мексика	11 710	1 085	1,49	44	23	38	16
Monster Beverage Corporation	США	7 493	2 544	3,32	49	60	78	88

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Абсолютним лідером серед усієї вибірки даного дослідження за тривалістю від'ємного фінансового циклу є Keurig Dr Pepper із показником -54 дні. Крім того, компанія демонструє найнижчий K_{31} на рівні 0,49. Варто зазначити, що у 2022 році корпорація опинилася в центрі публічного скандалу через агресивну політику нав'язування постачальникам термінів оплати тривалістю до 360 днів. Для пом'якшення репутаційних втрат компанія запровадила механізм дострокового фінансування ланцюгів постачання у партнерстві з фінтех-платформою Orbian. Згідно з офіційною річною звітністю, поданою до Комісії з цінних паперів і бірж США, керівництво Keurig Dr Pepper розпочало поступове скорочення термінів оплати, проте визнає, що цей вимушений крок створює суттєві фінансові ризики для показників короткострокової ліквідності компанії [19, с. 14].

Протилежну стратегію демонструє Monster Beverage Corporation. Компанія функціонує за моделлю аутсорсингу, коли материнська структура зосереджена виключно на розробці нових рецептур та маркетинговому просуванні брендів, тоді як фактичне виробництво та дистрибуція делеговані стороннім співпакувальникам. Завдяки такій інноваційній моделі та високій маржинальності продукції показники оборотного капіталу підприємства суттєво відрізняються від решти представників ринку товарів широкого вжитку, адже компанія акумулює значні обсяги власного оборотного капіталу, має K_{31} на рівні 3,32 та підтримує додатний $P_{\text{фц}}$ тривалістю 88 днів.

Специфічною рисою сегмента кондитерських виробів є відносно низькі значення $P_{\text{кз}}$ (Табл. 6). Це зумовлено високою волатильністю та динамічною тенденцією до зростання світових цін на

основну сировину – какао-боби. Як наслідок, агропромислові компанії-постачальники не зацікавлені у наданні тривалих відстрочок платежу, що суттєво обмежує можливості кондитерських корпорацій щодо залучення комерційного кредитування.

Таблиця 6

Фінансові показники оборотного капіталу міжнародних компаній ринку кондитерських виробів, 2024 рік

Назва компанії	Країна походження	Дохід, млн дол	ВОК, млн дол	К _{зп}	П _{кз} , дні	П _{дз} , дні	П _{зз} , дні	П _{фц} , дні
The Hershey Company	США	11 202	-170	0,96	50	26	78	54
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	Швейцарія	6 054	1 715	1,77	80	79	180	180
Barry Callebaut AG	Швейцарія	12 234	3 888	1,37	73	31	228	186

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Ключові відмінності між трьома досліджуваними представниками цієї групи лежать у площині управління запасами (П_{зз}), що є прямим наслідком їхніх бізнес-моделей. Компанія Hershey орієнтована переважно на масовий ринок солодошів для щоденного споживання. Це дозволяє їй підтримувати порівняно високу оборотність товарів (П_{зз} становить 78 днів) та оперативно коригувати цінову політику відповідно до ринкових змін. Натомість Lindt & Sprüngli фокусується на преміальному сегменті та значною мірою залежить від реалізації сезонної продукції (тематичних виробів до свят). Така модель вимагає завчасного планування та тривалого накопичення готової продукції на складах перед періодами пікового попиту, через що П_{зз} сягає 180 днів. Barry Callebaut функціонує не лише на ринку готової продукції, а й виступає глобальним B2B-постачальником кондитерських напівфабрикатів для інших виробників. Це зумовлює необхідність резервування значних обсягів сировини, що формує найдовший у групі (та у всій вибірці загалом) П_{зз} на рівні 228 днів.

Відповідно, такі суттєві розбіжності в періодах утримання запасів за умови обмеженого доступу до відтермінування платежів закономірно призводять до формування надзвичайно тривалого П_{фц} у Lindt (180 днів) та Barry Callebaut (186 днів) порівняно з більш динамічними 54 днями у Hershey.

Остання підгрупа у сформованій вибірці є єдиною, що була виокремлена не за галузевою приналежністю чи рівнем дохідності, а за географічним критерієм (табл. 7). Такий крок обґрунтований фундаментальними відмінностями японської моделі корпоративного фінансового управління, яка історично тяжіє до консерватизму та суттєво контрастує з агресивними та динамічними стратегіями західних транснаціональних корпорацій.

Таблиця 7

Фінансові показники оборотного капіталу японських міжнародних компаній ринку товарів повсякденного попиту, 2024 рік

Назва компанії	Галузь	Дохід, млн дол	ВОК, млн дол	К _{зп}	П _{кз} , дні	П _{дз} , дні	П _{зз} , дні	П _{фц} , дні
Nissin Foods Holdings Co.,Ltd.	Продукти харчування	4 845	604	1,43	124	58	49	-17
Unicharm Corporation	Товари особистої гігієни та побутова хімія	6 280	2 346	2,23	141	62	74	-5
Kao Corporation	Товари особистої гігієни та побутова хімія	10 341	2 568	1,79	95	53	101	59
Yakult Honsha Co.,Ltd.	Напої (безалкогольні)	3 325	1 498	2,56	46	44	67	66
Ajinomoto Co., Inc.	Продукти харчування	9 513	1 375	1,41	91	47	113	69
Shiseido Company, Limited	Товари особистої гігієни та побутова хімія	6 290	503	1,20	234	57	247	70
Kikkoman Corporation	Продукти харчування	4 368	1 635	3,60	55	46	80	72
Meiji Holdings Co., Ltd.	Продукти харчування	7 307	1 591	1,75	60	67	94	101

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Як свідчать дані таблиці, абсолютно всі досліджувані японські підприємства ринку товарів широкого вжитку функціонують із додатним ВОК та К_{зп}, що перевищує одиницю. Цей індикатор варіюється від 1,20 у Shiseido до надвисоких 2,56 у Yakult Honsha та 3,60 у Kikkoman. Для японського менеджменту накопичення значних резервів ліквідності є не ознакою неефективного використання

капіталу, а гарантією абсолютної фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх макроекономічних шоків [20], [21].

Показники Π_{33} та $\Pi_{кз}$ загалом корелюють з галузевими відповідниками розглянутими раніше. Примітним є те, що японські компанії надають своїм покупцям значно довші відстрочки платежів порівняно з американськими чи європейськими аналогами, що призводить до, в середньому, довших $\Pi_{дз}$.

На основі проведеного аналізу всієї вибірки компаній встановлено ключову характеристику фінансових стратегій транснаціональних корпорацій – їхню високу адаптивність. Кожна компанія формує систему управління оборотним капіталом з огляду на специфіку операційного середовища, очікування інвесторів, регуляторні вимоги та доступність фінансових інструментів. Суттєвий вплив на ці процеси здійснює внутрішня трансформація бізнес-моделей: освоєння нових каналів збуту, модернізація виробництва та глобальна перебудова ланцюгів постачання безпосередньо змінюють підходи до управління ліквідністю та власним оборотним капіталом.

Окремої уваги потребує вплив цифрової трансформації економіки на здатність міжнародних компаній керувати рухом товарно-матеріальних запасів та грошових потоків у режимі реального часу. Більшість сучасних методів та інструментів корпоративного фінансового менеджменту спираються на принципи глобального руху інформації та капіталу, які реалізуються через інформаційні системи (комплексні ERP-системи, платформні рішення та спеціалізовані додатки). Зокрема, у сфері взаємодії з постачальниками для оптимізації періоду фінансового циклу активно застосовуються такі інструменти:

- реверс факторинг – ключовий з точки зору управління оборотним капіталом інструмент фінансування ланцюгів постачання, який дозволяє компаніям-покупцям суттєво подовжувати $\Pi_{кз}$, тоді як їхні постачальники отримують можливість дострокового фінансування від банків-партнерів (зазвичай на вигідніших умовах, аніж при звичайному кредитуванні завдяки високим кредитним рейтингам покупців); при цьому в сучасній практиці банки виступають не лише надавачами фінансових послуг, а й організаторами цифрових платформ для інтеграції даних між усіма залученими сторонами;
- спеціалізовані портали для постачальників, що передбачають глибоку інтеграцію з ERP-системами контрагентів на основі електронного обміну даними для розміщення замовлень, відслідковування вантажів, автоматизації виставлення рахунків та проведення платежів.

Задля оптимізації процесів управління запасами активно застосовуються наступні підходи:

- підвищення операційної ефективності шляхом модернізації основних засобів з використанням сучасних підходів до відстежування руху запасів (IoT) та предиктивного планування потреб в матеріалах (MRP);

- консигнаційний (комісійний) продаж товару, коли запаси розміщується на складах контрагентів, однак перехід прав власності та визнання доходу відбувається лише за фактом використання чи продажу даного товару; цей підхід поглиблює партнерські взаємовідносини між компаніями та надає швидкий доступ до потрібних товарів чи сировини для однієї сторони, в той час як інша вивільняє складські приміщення під інші потреби, а цифрові технології забезпечують рівномірний доступ до інформації в реальному часі для обох сторін.

В сфері управління дебіторською заборгованістю набули поширення, зокрема:

- інформаційні системи з організації співпраці з клієнтами (CRM та ERP), що допомагають налагодити процеси розміщення замовлень, визначення кредитних рейтингів для покупців, застосування динамічних знижок, вирішення можливих скарг та протермінованих платежів;

- пряме дебетування, коли покупець надає дозвіл продавцю стягувати кошти зі свого рахунку в момент настання терміну оплати; цей підхід дозволяє покупцю оптимізувати свій відділ проведення платежів, а продавцю – уникнути протермінованої дебіторської заборгованості, однак передбачає високий рівень довіри між контрагентами та посередництво банків-партнерів в організації автоматичного обміну даними.

Висновки. Проведене дослідження управління оборотним капіталом серед найбільших міжнародних корпорацій ринку споживчих товарів широкого вжитку дозволяє зробити низку узагальнень.

По-перше, аналіз підтвердив, що феномен від'ємного власного оборотного капіталу та фінансового циклу не є універсальною нормою для всього ринку товарів широкого вжитку та найчастіше зустрічається серед високодохідних компаній-лідерів окремих галузей. Такі корпорації здатні диктувати умови контрагентам, максимізуючи комерційне кредитування та подовжуючи період погашення кредиторської заборгованості.

По-друге, всередині ринку спостерігається суттєва диференціація складових періоду фінансового циклу в залежності від конкретної галузі, масовості чи преміальності товарів, домінуючих бізнес-моделей.

По-третє, вагомим фактором формування фінансової стратегії залишається геокультурний контекст. Приклад японських компаній доводить, що навіть в умовах глобалізації консервативна модель з підтриманням високих показників ліквідності та значних резервів власного оборотного капіталу залишається життєздатною та розглядається як інструмент захисту від макроекономічних потрясінь.

По-четверте, сучасне управління оборотним капіталом у секторі споживчих товарів характеризується поглибленою цифровізацією. Здатність компаній підтримувати мінімальну або від'ємну ліквідність без ризику банкрутства сьогодні забезпечується не лише переговорною силою, а й глибокою цифровою інтеграцією з контрагентами. Застосування реверс факторингу, IoT для предиктивного планування запасів та комплексних ERP-систем дозволяє синхронізувати рух товарно-матеріальних цінностей із грошовими потоками в режимі реального часу.

Таким чином, подальша еволюція фінансового менеджменту на ринку споживчих товарів залежатиме від здатності компаній гнучко адаптувати свої ланцюги постачання та інтегрувати інноваційні фінтех-рішення у повсякденну операційну діяльність.

Література

1. Consumer Staples Market. Transparency Market Research. 2025. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/consumer-staples-market.html> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Кічук О. С., Тарасова Ю. А. Управління оборотним капіталом промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-60>.
3. Насібова О. В., Придатченко Б. Ю. Теоретичні аспекти оптимізації оборотних коштів підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 794–802. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-111>.
4. Zimon G. Working Capital. Encyclopedia. 2021. Vol. 1, No. 3. P. 764–772. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia1030058>.
5. Косарева І. П., Великий Ю. М., Капустенко Ю. М. Теоретичні основи систематизації поняття «оборотний капітал» та характеристика його складових елементів. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 16. С. 382–388. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/58.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
6. Danylkiv Kh. P., Nembarska N. Ye. Working capital management and its finance sources. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1 (9). С. 81–93. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.081>.
7. Methodology information. GICS: Global Industry Classification Standard. S&P Dow Jones Indices. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/landing/topic/gics/> (дата звернення: 01.03.2026).
8. Consumer Defensive - Sectors. Yahoo Finance. URL: <https://finance.yahoo.com/sectors/consumer-defensive/> (дата звернення: 01.03.2026).
9. S&P Global 1200 Consumer Staples (Sector) Capped Index. S&P Dow Jones Indices. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-global-1200-consumer-staples-sector-capped-index/> (дата звернення: 01.03.2026).
10. S&P Global 1200 Methodology. S&P Dow Jones Indices: Index Methodology. 2026. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/documents/methodologies/methodology-sp-global-1200.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
11. iShares Global Consumer Staples ETF. iShares by BlackRock. URL: <https://www.ishares.com/ch/professionals/en/products/239740/ishares-global-consumer-staples-etf#/> (дата звернення: 01.03.2026).
12. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник – Електрон. вид. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>.
13. J.P. Morgan Working Capital Index 2024: Increasing Efficiency. J.P. Morgan Payments. 2024. URL: <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpmorgan/images/payments/working-capital-index/increasing-efficiency-working-capital-index-2024-ada.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
14. Supply Chain evolution: How supply chain evolves to meet our consumers' demands. L'Oréal Groupe. URL: <https://www.loreal.com/en/articles/operations/supply-chain-transformation/> (дата звернення: 01.03.2026).
15. Inside the Hormel Foods Supply Chain Revolution. Hormel Foods. URL: <https://www.hormelfoods.com/inspired/story/inside-the-hormel-foods-supply-chain-revolution/> (дата звернення: 01.03.2026).
16. Kerry Group Annual Report 2024. URL: https://www.kerry.com/annual-report/assets/pdfs/KerryGroup_AR24_interactive.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
17. Liabilities. Notes to the Balance Sheet. Beiersdorf Annual Report 2024. 2024. URL: <https://reports.beiersdorf.com/annual-report/2024/consolidated-financial-statements/notes-to-the-consolidated-financial->

statements/notes-to-the-balance-sheet/liabilities.html (дата звернення: 01.03.2026).

18. The Estée Lauder Companies Reports Fiscal 2026 First Quarter Results. The Estée Lauder Companies Inc. URL: <https://www.elcompanies.com/en/news-and-media/newsroom/press-releases/2025/10-30-2025-100022718> (дата звернення: 01.03.2026).

19. Keurig Dr Pepper Inc. Form 10-K for the year ended December 31, 2024. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418135/000141813525000013/kdp-20241231.htm> (дата звернення: 01.03.2026).

20. Drivers of Corporate Cash Holdings in Japan / Seho Kim, Pablo Lopez Murphy, Rui Xu. IMF Selected Issues Paper. 2023. No. 2023/029. Washington, D.C.: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/selected-issues-papers/2023/english/sipea2023029.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).

21. Enhancing capital efficiency and fuelling long-term growth with working capital optimization. J.P. Morgan. 2023. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/treasury/trade-working-capital/working-capital-index-japan-2023> (дата звернення: 01.03.2026).

References

1. Consumer Staples Market. Transparency Market Research. 2025. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/consumer-staples-market.html> (accessed March 1, 2026).

2. Kichuk O. S., Tarasova Yu. A. Upravlinnia oborotnym kapitalom promyslovykh pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-60>.

3. Nasibova O. V., Prydatchenko B. Yu. Teoretychni aspekty optymizatsii oborotnykh koshtiv pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2018. Vyp. 18. pp. 794–802. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-111>.

4. Zimon G. Working Capital. *Encyclopedia*. 2021. Vol. 1, No. 3. P. 764–772. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia1030058>.

5. Kosarieva I. P., Velykyi Yu. M., Kapustenko Yu. M. Teoretychni osnovy systematyzatsii poniattia «oborotnyi kapital» ta kharakterystyka yoho skladovykh elementiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2018. Vyp. 16. pp. 382–388. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/58.pdf (accessed March 1, 2026).

6. Danylyk Kh. P., Hembarska N. Ye. Working capital management and its finance sources. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». 2022. № 1 (9). pp. 81–93. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.081>.

7. Methodology information. GICS: Global Industry Classification Standard. S&P Dow Jones Indices. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/landing/topic/gics/> (accessed March 1, 2026).

8. Consumer Defensive - Sectors. Yahoo Finance. URL: <https://finance.yahoo.com/sectors/consumer-defensive/> (accessed March 1, 2026).

9. S&P Global 1200 Consumer Staples (Sector) Capped Index. S&P Dow Jones Indices. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-global-1200-consumer-staples-sector-capped-index/> (accessed March 1, 2026).

10. S&P Global 1200 Methodology. S&P Dow Jones Indices: Index Methodology. 2026. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/documents/methodologies/methodology-sp-global-1200.pdf> (accessed March 1, 2026).

11. iShares Global Consumer Staples ETF. iShares by BlackRock. URL: <https://www.ishares.com/ch/professionals/en/products/239740/ishares-global-consumer-staples-etf/#/> (accessed March 1, 2026).

12. Dropa Ya.B. Finansovy analiz: navch.posibnyk – Elektron.vyd. – Lviv: LNU im. Ivana Franka, 2023. – 238 p. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>.

13. J.P. Morgan Working Capital Index 2024: Increasing Efficiency. J.P. Morgan Payments. 2024. URL: <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpmorgan/images/payments/working-capital-index/increasing-efficiency-working-capital-index-2024-ada.pdf> (accessed March 1, 2026).

14. Supply Chain evolution: How supply chain evolves to meet our consumers' demands. L'Oréal Groupe. URL: <https://www.loreal.com/en/articles/operations/supply-chain-transformation/> (accessed March 1, 2026).

15. Inside the Hormel Foods Supply Chain Revolution. Hormel Foods. URL: <https://www.hormelfoods.com/inspired/story/inside-the-hormel-foods-supply-chain-revolution/> (accessed March 1, 2026).

16. Kerry Group Annual Report 2024. URL: https://www.kerry.com/annual-report/assets/pdfs/KerryGroup_AR24_interactive.pdf (accessed March 1, 2026).

17. Liabilities. Notes to the Balance Sheet. Beiersdorf Annual Report 2024. 2024. URL: <https://reports.beiersdorf.com/annual-report/2024/consolidated-financial-statements/notes-to-the-consolidated-financial-statements/notes-to-the-balance-sheet/liabilities.html> (accessed March 1, 2026).

18. The Estée Lauder Companies Reports Fiscal 2026 First Quarter Results. The Estée Lauder Companies Inc. URL: <https://www.elcompanies.com/en/news-and-media/newsroom/press-releases/2025/10-30-2025-100022718> (accessed March 1, 2026).

19. Keurig Dr Pepper Inc. Form 10-K for the year ended December 31, 2024. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418135/000141813525000013/kdp-20241231.htm> (accessed March 1, 2026).

20. Drivers of Corporate Cash Holdings in Japan / Seho Kim, Pablo Lopez Murphy, Rui Xu. IMF Selected Issues Paper. 2023. No. 2023/029. Washington, D.C.: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/selected-issues-papers/2023/english/sipea2023029.pdf> (accessed March 1, 2026).

21. Enhancing capital efficiency and fuelling long-term growth with working capital optimization. J.P. Morgan. 2023. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/treasury/trade-working-capital/working-capital-index-japan-2023> (accessed March 1, 2026).

Отримано: 02.03.2026

Прийнято до публікації: 14.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026