НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студента 2 курсу групи 20.07 _____ Дмітрієва Артура Сергійовича

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

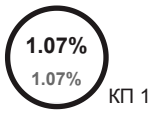
КРМ_Дмітрієв

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Гринчак Н.А.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
16271	**139029**	**12/23/2025**	**---**	**332956788**

Обсяг знайдених подібностей

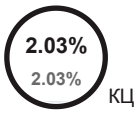
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

16271

Кількість слів



КЦ

139029

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	7
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	11
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	14

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - *магістр*
Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*
Спеціальність – *073 «Менеджмент»*
Освітньо-професійна програма – *«Міжнародний менеджмент»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Дмітрієва Артура Сергійовича

1. Тема роботи: «Ефективність корпоративного менеджменту міжнародної компанії»
керівник роботи: к.е.н., доц. Н.А.Гринчак
затверджені наказом №312 від 24.09.2025 р.
2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем корпоративного управління та міжнародного менеджменту, статистичні матеріали міжнародних фінансово-економічних організацій, офіційна фінансова та нефінансова звітність ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», аналітичні звіти консалтингових компаній, нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України та матеріали офіційних Інтернет-ресурсів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
– узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративного менеджменту та його ролі у діяльності міжнародних компаній;
– систематизувати наукові методи оцінювання ефективності корпоративного менеджменту;
– проаналізувати сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту в умовах глобальної економіки;
– дослідити організаційну структуру та систему корпоративного управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»;
– оцінити фінансові та нефінансові показники ефективності корпоративного менеджменту компанії;
– виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності корпоративного менеджменту;
– розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та оцінити їх результативність.
5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.
6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	20.09.2025 – 06.10.2025 р.
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	06.10-20.10.2025 р.
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	20.10-03.11.2025 р.
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	03.11-24.11.2025 р.
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	24.11-15.12.2025 р.
6.	Оформлення вступу і висновків	15.12-22.12.2025 р.
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	15.12-22.12.2025 р.
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	22-26.12. 2025 р.
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	29-12.2025 – 12.01.2026 р.
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026 р.

Студент _____ Дмітрієв А.С.
(підпис)

Керівник роботи _____ Гринчак Н.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи магістра
студента Національної академії статистики, обліку та аудиту
Дмітрієва Артура Сергійовича
Тема: **«Ефективність корпоративного менеджменту міжнародної компанії»**
Загальний обсяг роботи складає 92 сторінок
Містить 27 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток, 82 літературних джерела.

Актуальність дослідження: потреба у вдосконаленні механізмів управління міжнародними компаніями (МНК) в умовах глобальної турбулентності, цифровізації та інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративного менеджменту на прикладі ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

Об’єкт кваліфікаційної роботи: процес корпоративного менеджменту в міжнародних компаніях.

Предмет кваліфікаційної роботи: методи, механізми та інструменти оцінювання й підвищення ефективності корпоративного менеджменту міжнародної компанії.

Використані методи наукового дослідження: аналіз і синтез, системний та структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний та графічний аналіз.

Наукова новизна: уточнення дефініції ефективності менеджменту МНК; удосконалення методики оцінювання управлінської результативності у франчайзингових моделях; обґрунтування інтегрованого підходу до поєднання фінансових і нефінансових показників.

У першому розділі розкрито теоретичні основи корпоративного менеджменту, систематизовано методи оцінювання його ефективності та визначено сучасні тенденції трансформації управління в міжнародному бізнесі.

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», оцінено фінансову та операційну результативність менеджменту та ідентифіковано проблемні аспекти діяльності.

У третьому розділі оозроблено стратегічні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів, інтеграції цифрових інструментів та оптимізації взаємодії зі стейкхолдерами.

Практичне значення результатів дослідження: можливість впровадження запропонованих моделей оцінювання та рекомендацій у діяльність МНК та вітчизняних підприємств для підвищення їхньої керованості та ринкової вартості.

Ключові слова: корпоративний менеджмент, міжнародна компанія, ефективність управління, McDonald’s Corporation, франчайзинг, стратегічний моніторинг, ESG-показники, вартісно-орієнтований підхід.

Студент _____ Дмітрієв А.С.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ 7
1.1. Сутність корпоративного менеджменту та його роль у діяльності міжнародних компаній 7
1.2. Наукові підходи та методи оцінювання ефективності корпоративного менеджменту 17
1.3. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі 21
Висновки до розділу 1 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» 27
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи корпоративного управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» 27
2.2. Оцінювання фінансово-економічної ефективності управлінських рішень McDonald’s Corporation 36
2.3. Аналіз нефінансових показників ефективності корпоративного менеджменту 45
Висновки до розділу 2 54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 56
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення корпоративного менеджменту міжнародної компанії 56
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи корпоративного управління 66
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень 72
Висновки до розділу 3 79
ВИСНОВКИ 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84
ДОДАТКИ 93

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та підвищення міжнародної економічної конкуренції ефективність корпоративного менеджменту стає одним із головних чинників базового розвитку міжнародних компаній. Саме система корпоративного менеджменту визначає можливість компаній адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати узгодженість інтересів власників, менеджменту та інших зацікавлених сторін, а також досягати довгострокових стратегічних цілей.

У сучасній науковій літературі проблематика корпоративного управління висвітлюється, зокрема, у працях І.В. Спасибо-Фатєєвої, О.А. Беляневич, О.В. Мороз та представників наукової школи права, а саме В.М. Луця, але питання комплексногго оцінювання ефективності корпоративного менеджменту міжнародних компаній з урахуванням поєднання фінансових та нефінансових показників, особливостей глобальної організаційної структури та специфіки франчайзингових моделей ведення бізнесу потребує подальшої систематизації та розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена практичними потребами розвитку української економіки. Вивчення досвіду функціонування міжнародних корпорацій, зокрема ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», є досить важливим для вдосконалення управлінських практик вітчизняних підприємств, які інтегруються у світові ринки та співпрацюють з транснаціональними компаніями. Аналіз ефективності корпоративного менеджменту провідних міжнародних компаній дає змогу ідентифікувати інструменти управління, що можуть бути адаптовані до умов українського бізнес-середовища. У зв’язку з цим обрана тема є актуальною, науково та практично значущою, а її розробка відповідає сучасним тенденціям розвитку теорії та практики корпоративного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій для підвищення

ефективності корпоративного менеджменту міжнародної компанії ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких *завдань***:**

– узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративного менеджменту та його ролі у діяльності міжнародних компаній;

– систематизувати наукові методи оцінювання ефективності корпоративного менеджменту;

– проаналізувати сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту в умовах глобальної економіки;

– дослідити організаційну структуру та систему корпоративного управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»;

– оцінити фінансові та нефінансові показники ефективності корпоративного менеджменту компанії;

– виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності корпоративного менеджменту;

– розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та оцінити їх результативність.

Об'єктом дослідження є процес корпоративного менеджменту в міжнародних компаніях.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти оцінювання й підвищення ефективності корпоративного менеджменту міжнародної компанії на прикладі ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*. А саме були використані, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до корпоративного менеджменту; системний і структурно-функціональний методи – для дослідження організаційної структури управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ

ЮКРЕЙН ЛТД»; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників діяльності компанії; метод порівняльного аналізу – для оцінювання динаміки показників ефективності; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем корпоративного управління та міжнародного менеджменту, статистичні матеріали міжнародних фінансово-економічних організацій, офіційна фінансова та нефінансова звітність ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», аналітичні звіти консалтингових компаній, нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України та матеріали офіційних Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в досліджені впливу організаційної структури та системи корпоративного контролю на результати діяльності міжнародної компанії; обґрунтуванню напрями підвищення ефективності корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» в умовах глобальної економіки.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи корпоративного менеджменту міжнародних компаній, а також для адаптації ефективних управлінських практик у діяльності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні. Отримані результати можуть бути використані в управлінській практиці, аналітичній діяльності та навчальному процесі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА, 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить

8 рисунків, 27 таблиць, 1 додаток. Перелік використаних джерел налічує 82 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність корпоративного менеджменту та його роль у діяльності міжнародних компаній

Корпоративний менеджмент у міжнародних компаніях є не «управлінням» у загальному розумінні, а цілісною системою управлінських рішень, процедур і інструментів, що забезпечує досягнення корпоративних цілей у межах складної багаторівневої структури власності, контролю та відповідальності [3, с.308]. Дана система формується з урахуванням стратегічних інтересів власників, вимог регуляторного середовища та довгострокових орієнтирів розвитку компанії, що особливо актуально для транснаціональних бізнес-структур.

На відміну від операційного менеджменту, який фокусується на поточних процесах діяльності компанії (зокрема виробництві, наданні послуг, логістиці та управлінні ресурсами), корпоративний менеджмент функціонує на рівні «архітектури» компанії. Він охоплює формування стратегічних пріоритетів розвитку, розподіл управлінських повноважень між різними рівнями управління, систему контролю результативності, управління корпоративними та стратегічними ризиками, а також розробку й впровадження єдиних стандартів діяльності та корпоративної культури, що забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів компанії.

У науковому дискурсі поняття корпоративного менеджменту досить часто використовується поруч із категорією корпоративного управління (з англ. corporate governance), що, в свою чергу, зумовлює їх концептуальне перетинання, але не тотожність [21, с.21; с.64]. Попри спільну сферу застосування, ці поняття відображають різні рівні та механізми впливу на діяльність компанії. Корпоративне управління переважно характеризує інституційні, правові та організаційні рамки взаємодії між ключовими учасниками корпоративних

відносин, зокрема власниками, радою директорів, вищим менеджментом і стейкхолдерами, визначаючи їхні права, обов’язки, механізми контролю та підзвітності.

Натомість корпоративний менеджмент необхідно розглядати як управлінську підсистему, яка забезпечує практичну реалізацію рішень, ухвалених у межах корпоративного управління. Він охоплює сукупність політик, процедур, організаційних структур і управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення її ефективності та узгодження діяльності різних структурних підрозділів. Тобто, корпоративний менеджмент виступає сполучною ланкою між формально закріпленими принципами корпоративного управління та щоденною управлінською практикою компанії.

У вітчизняній науковій літературі корпоративне управління здебільшого аналізується як правове й організаційне явище, що відображає специфіку формування корпоративних відносин, захисту прав власників та забезпечення прозорості діяльності підприємств. Дані аспекти ґрунтовно представлені у працях українських дослідників корпоративної проблематики [22], а також у дослідженнях, присвячених соціально-економічним аспектам корпоративного розвитку підприємств [32]. Водночас питання корпоративного менеджменту часто залишаються другорядними або розглядаються фрагментарно, без достатньої уваги до його функціональної ролі в системі корпоративного управління.

З огляду на це, ефективність корпоративного менеджменту як практичного механізму реалізації корпоративного управління потребує чіткої теоретико-методологічної конкретизації, особливо в умовах діяльності міжнародних компаній. Саме на цьому рівні відбувається трансформація корпоративних принципів і рішень у конкретні управлінські дії, що визначають конкурентоспроможність, стійкість і довгостроковий розвиток компанії в глобальному бізнес-середовищі.

Корпоративний менеджмент потрібно розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність корпоративного центру та керівних органів, спрямовану на:

– формування та реалізацію стратегії (корпоративної та бізнес-стратегій);

– забезпечення керованості корпоративної структури (централізація, децентралізація, вертикальна й горизонтальна координація);

– інтеграцію підрозділів у єдину систему стандартів і показників;

– управління портфелем бізнесів/ринків/форматів;

– контроль і підзвітність менеджменту (через KPI, бюджети, комплаєнс);

– підтримання довіри інвесторів і стейкхолдерів (прозорість, ESG, репутація).

Відповідно, корпоративний менеджмент має низку характерних ознак, див рис. 1.1.:



Рис. 1.1. Головні ознаки корпоративного менеджменту в системі управління міжнародною компанією

З метою більш чіткого розмежування зазначених понять на рисунку 1.1. представимо їх порівняльну характеристику у систематизованому вигляді, див. табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Співвідношення корпоративного управління і корпоративного менеджменту

Критерій порівняння	Корпоративне управління (corporate governance)	Корпоративний менеджмент (corporate management)
Змістовна характеристика	Сукупність інституційних норм, принципів і механізмів, що визначають розподіл повноважень, відповідальності та здійснення контролю в корпорації	Система управлінських рішень, процесів і інструментів, спрямованих на реалізацію стратегічних і тактичних цілей корпорації
Суб'єкти реалізації	Власники корпоративних прав, наглядова рада (рада директорів), спеціалізовані комітети, органи зовнішнього та внутрішнього контролю	Вищий управлінський персонал, корпоративний центр, керівники функціональних, регіональних та бізнес-напрямів
Функціональна спрямованість	Забезпечення балансу інтересів, підзвітності та контролю за діяльністю виконавчих органів	Забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом планування, організації, мотивації та контролю діяльності
Основні інструменти впливу	Наглядові та контрольні механізми, регламентація прав і обов'язків, принципи прозорості та комплаєнсу	Корпоративна та бізнес-стратегія, система ключових показників ефективності (KPI), бюджетування, організаційна структура, система мотивації
Очікувані результати	Легітимність управлінських рішень, підвищення рівня підзвітності, захист прав та інтересів стейкхолдерів	Підвищення економічної та операційної ефективності, забезпечення керованості та конкурентоспроможності корпорації

Наведена в таблиці 1.1., порівняльна характеристика свідчить, що корпоративне управління та корпоративний менеджмент є взаємопов'язаними, але функціонально відмінними складовими системи управління корпорацією: перше формує інституційні та контрольні рамки, тоді як другий забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей і досягнення результативності діяльності. Усвідомлення зазначених відмінностей створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу теоретичних підходів, які пояснюють

необхідність і зміст корпоративного менеджменту в сучасних міжнародних компаніях.

Наукове осмислення сутності корпоративного менеджменту потребує звернення до базових теоретичних підходів, які і пояснюють його виникнення, функціональне призначення та роль у сучасних корпораціях. У межах економічної та управлінської науки корпоративний менеджмент розглядається як результат еволюції корпоративної форми організації бізнесу, що характеризується відокремленням власності від управління, зростанням масштабів діяльності компаній та ускладненням внутрішніх управлінських структур.

З позицій теорії підприємства корпоративний менеджмент формується як відповідь на структурні суперечності, притаманні великим корпоративним утворенням, зокрема на проблему узгодження інтересів власників і найманих менеджерів, а також на необхідність координації діяльності численних структурних підрозділів. У цьому контексті корпоративний менеджмент виконує функцію інтеграційного механізму, який забезпечує цілісність управління компанією та спрямованість її діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Значний внесок у теоретичне пояснення корпоративного менеджменту роблять положення агентської теорії, відповідно до яких корпоративні структури потребують розвинених механізмів контролю, мотивації та підзвітності управлінського персоналу. Саме корпоративний менеджмент забезпечує розробку й реалізацію таких механізмів через систему стратегічного планування, бюджетування, оцінювання результативності та регламентованих процедур прийняття управлінських рішень, що мінімізують ризики опортуністичної поведінки менеджерів.

У рамках системного та інституційного підходів корпоративний менеджмент розглядається як складова внутрішнього середовища компанії, що формується під впливом зовнішніх економічних, правових та соціальних чинників. Він покликаний забезпечувати адаптацію корпорації до змін

ринкового середовища, підтримувати її конкурентоспроможність і стабільність функціонування в довгостроковій перспективі. Зазначені завдання реалізуються через формування корпоративних стратегій, розбудову систем планування та контролю результативності, а також через впровадження формалізованих управлінських процедур і стандартів діяльності [56].

Одним із фундаментальних теоретичних підходів є агентський підхід, відповідно до якого корпоративна структура характеризується розмежуванням функцій володіння та управління. Делегування повноважень від власників до найманого менеджменту створює ризик виникнення агентських конфліктів, пов'язаних із можливістю реалізації менеджерами власних інтересів на шкоду максимізації корпоративної вартості [54, с. 382]. У цьому контексті корпоративний менеджмент розглядається як система управлінських механізмів, спрямованих на мінімізацію агентських витрат шляхом формування процедур прийняття рішень, системи мотивації, контролю результативності та підзвітності управлінського персоналу.

Водночас обмеження агентського підходу зумовили розвиток стейкхолдерської концепції, у межах якої корпорація розглядається як складна соціально-економічна система, що функціонує в середовищі численних зацікавлених сторін. У цій логіці корпоративний менеджмент виходить за межі виключно фінансової орієнтації та набуває характеру інструменту узгодження інтересів власників, працівників, споживачів, партнерів, державних інституцій та суспільства загалом. Забезпечення довгострокової стійкості корпорації вимагає інтеграції економічних, соціальних та етичних критеріїв у систему управлінських рішень, що зумовлює зростання ролі корпоративних стандартів, політик відповідальності та нефінансових показників результативності.

Значного поширення в дослідженнях корпоративного менеджменту набув інституційний підхід, який акцентує увагу на залежності управлінських моделей від зовнішнього середовища функціонування корпорації. Відмінності у правових системах, регуляторних вимогах, культурних нормах і соціально-економічних умовах різних країн зумовлюють необхідність адаптації управлінських рішень

до локального контексту [24]. У межах цього підходу корпоративний менеджмент постає як механізм балансування між стандартизацією ключових управлінських практик на корпоративному рівні та їх гнучкою локалізацією на рівні окремих ринків і підрозділів з метою підвищення ефективності діяльності в різних інституційних середовищах. Тобто, сукупність зазначених теоретичних підходів дозволяє розглядати корпоративний менеджмент не як суто технічну функцію управління, а як багатовимірну систему, що поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти функціонування корпорації.

Корпоративний менеджмент міжнародних компаній вирізняється підвищеною складністю, що зумовлено їх одночасним функціонуванням у різних країнах та інституційних середовищах. На відміну від національних підприємств, діяльність яких зосереджена в межах однієї правової та економічної системи, міжнародні компанії змушені координувати управлінські рішення з урахуванням відмінностей у податковому регулюванні, трудовому законодавстві, антимонопольних вимогах, валютному контролі та ділових практиках окремих держав [12]. Це обмежує можливість застосування уніфікованих управлінських рішень і потребує підвищеної гнучкості корпоративного менеджменту.

Досить важливою особливістю корпоративного менеджменту міжнародних компаній є багаторівнева організаційна структура, яка об’єднує корпоративний центр і підпорядковані йому регіональні та національні підрозділи. У таких умовах ефективність управління залежить від здатності забезпечити узгодженість стратегічних рішень і водночас зберегти необхідну гнучкість для адаптації до локальних ринків. Корпоративний менеджмент виконує інтегруючу функцію, поєднуючи централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим операційним управлінням [5, с. 22].

Використання різних організаційно-правових форм та бізнес-моделей, а саме дочірніх компаній, філій, спільних підприємств, ліцензійних і франчайзингових угод створює додаткову складність корпоративного менеджменту. Поєднання власних підрозділів із контрактними та партнерськими

структурами знижує потребу в прямому адміністративному контролі, але водночас підвищує значення непрямих управлінських інструментів. У таких умовах корпоративний менеджмент базується на стандартизації процесів, внутрішніх регламентах, системах головних показників результативності та механізмах контролю якості, що, в свою чергу, дозволяє забезпечити керованість і збереження єдиних корпоративних підходів без надмірної концентрації управлінських повноважень.

За умов територіальної розпорошеності підрозділів особливого значення набуває проблема управлінського контролю на відстані. Тому корпоративний менеджмент міжнародних компаній дедалі більше спирається на формалізовані процедури, уніфіковані критерії оцінювання результатів діяльності, внутрішній аудит та сучасні інформаційні системи моніторингу. У підсумку корпоративний менеджмент формується як цілісна управлінська інфраструктура, спрямована на забезпечення стабільності функціонування компанії, узгодженості управлінських рішень та досягнення довгострокової ефективності в глобальному економічному середовищі.

Наведена ієрархія в таблиці 1.2., демонструє вертикальну інтеграцію управлінських процесів, де кожен рівень трансформує глобальні стратегічні пріоритети корпоративного центру у конкретні інструменти операційного контролю та локальної адаптації.

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів корпоративного менеджменту міжнародної компанії

Рівень корпоративного менеджменту	Функціональне призначення	Основні управлінські інструменти
1	2	3
Корпоративний рівень (корпоративний центр)	Формування корпоративної стратегії та політик, визначення пріоритетів розвитку, розподіл ресурсів, управління ризиками, забезпечення єдиних корпоративних стандартів і цінностей	Стратегічні та фінансові показники ефективності, корпоративне бюджетування, системи комплаєнсу, внутрішні регламенти та політики

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Регіональний (дивізіональний) рівень	Адаптація корпоративної стратегії до умов регіонів, координація діяльності підпорядкованих підрозділів, контроль виконання стратегічних і операційних цілей	Регіональні системи показників ефективності, внутрішній аудит, аналітичні звіти, програми розвитку та оптимізації діяльності
Національний (країновий) рівень	Забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам національного законодавства, реалізація кадрової політики, локалізація маркетингових та операційних рішень, контроль дотримання корпоративних стандартів	Локальні управлінські процедури, операційне планування, системи контролю якості, програми навчання та розвитку персоналу
Операційний рівень (підрозділи, бізнес-одиниці)	Безпосередня реалізація корпоративних стандартів і управлінських рішень у поточній діяльності, забезпечення якості продукції або послуг, управління витратами та продуктивністю	Операційні показники результативності, технологічні та сервісні стандарти, інструкції, чек-листи та внутрішні процедури

Функціональне значення корпоративного менеджменту в діяльності міжнародних компаній полягає першочергово в забезпеченні стратегічної цілісності, яка виключає автономну неузгодженість дій окремих підрозділів і спрямовує їхні зусилля на реалізацію єдиної місії. Завдяки впровадженню багаторівневих систем аудиту, комплаєнсу та внутрішніх регламентів вдається суттєво мінімізувати фінансові, юридичні та репутаційні загрози, які є неминучими в умовах глобальної експансії. Уніфікація стандартів гарантує стабільну якість продукції чи послуг незалежно від географії присутності, що є критичним чинником для капіталізації брендів масового попиту.

Наведена в таблиці 1.3 сукупність інструментів демонструє, що корпоративний менеджмент міжнародних компаній реалізується не через окремі управлінські рішення, а через інтегровану систему стратегічних, фінансових, контрольних та аналітичних механізмів. Їх поєднання дозволяє забезпечити прозорість управління, узгодженість дій підрозділів і досягнення стратегічних цілей за умов високої складності та динамічності глобального бізнес-середовища.

Таблиця 1.3

Ключові інструменти корпоративного менеджменту в міжнародних компаніях

Інструмент корпоративного менеджменту	Зміст та функціональне призначення	Рівень застосування
Корпоративна стратегія	Визначення довгострокових цілей розвитку, пріоритетних ринків і напрямів діяльності, формування конкурентних переваг	Корпоративний
Система KPI та performance management	Оцінювання результативності підрозділів і менеджменту, узгодження індивідуальних цілей зі стратегічними орієнтирами корпорації	Корпоративний, регіональний
Корпоративне бюджетування	Планування та контроль фінансових потоків, розподіл ресурсів між бізнес-напрямами і регіонами	Корпоративний, регіональний
Система комплаєнсу та внутрішнього контролю	Забезпечення відповідності діяльності компанії законодавству, внутрішнім стандартам і етичним нормам	Усі рівні
Корпоративні стандарти та регламенти	Уніфікація процесів, процедур і вимог до якості продукції або послуг	Корпоративний, національний
Інформаційно-аналітичні системи (ERP, BI)	Підтримка управлінських рішень на основі даних, моніторинг результатів діяльності в режимі реального часу	Усі рівні
Система управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових, операційних, правових і репутаційних ризиків	Корпоративний

Централізація головних функцій, таких як закупівлі або ж технологічні платформи, дозволяє компанії отримувати значну економію на масштабах діяльності. У взаємовідносинах із партнерськими або франчайзинговими мережами роль менеджменту трансформується з прямого адміністрування у механізм контролю через контрактні зобов’язання та чітко визначені метрики результативності [26, с. 448]. Це сприяє зміцненню ринкових позицій та захисту корпоративного капіталу. Водночас слід зважати на ризики надмірної централізації, яка може спричинити бюрократизацію процесів та втрату гнучкості на локальних ринках. Відтак, ключовим завданням стає пошук оптимального балансу між жорсткою управлінською вертикаллю та операційною автономією підрозділів.

1.2. Наукові підходи та методи оцінювання ефективності корпоративного менеджменту

Методологія визначення оцінювання результативності корпоративного менеджменту в міжнародних компаніях (МНК) еволюціонувала від простих фінансових метрик до розробки багатофакторних моделей. У сучасній економічній науці домінує думка, що ефективність не є лінійною величиною, а являє собою сукупність фінансових, соціальних та управлінських ефектів.

Наукова дискусія даної проблеми базується на декількох фундаментальних підходах, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах життєдіяльності корпорації. В Україні, зокрема представники Львівської школи менеджменту, серед яких головну роль відіграє О. Є. Кузьмін, розглядають управління через призму системного підходу, де ефективність визначається можливістю або ж здатністю системи адаптуватись до змін глобального ринку [21, с. 464]. Натомість у працях Г. О. Швиданенко та О.І. Олесюка акцент зміщується на оцінювання потенціалу підприємства та результативності його капіталізації, що є критично важливим для великих корпоративних структур [54, с.382].

Наведена в таблиці 1.4 класифікація наукових підходів до визначення управлінської ефективності свідчить про відсутність універсального методичного інструментарію, придатного для комплексної оцінки результативності корпоративного менеджменту в міжнародних компаніях. Кожен із представлених підходів акцентує увагу на окремих аспектах діяльності корпорації – від системної узгодженості управлінських рішень і ефективності використання ресурсів до здатності менеджменту забезпечувати баланс інтересів ключових стейкхолдерів.

Особливого значення для міжнародних компаній набуває вартісно-орієнтований підхід, вітчизняна інтерпретація якого досить ґрунтовно представлена у працях І.О. Бланка та базується на розрахунку показників доданої вартості [4, с. 483].

Таблиця 1.4.

Класифікація наукових підходів до визначення управлінської ефективності

Назва підходу	Головні представники	Сутність методичного інструментарію
Системно-інтегральний	О. Кузьмін, І. Гурч	Оцінювання синергії між усіма ланками міжнародної структури та стабільності зв'язків
Вартісно-орієнтований	І. Бланк, О. Терещенко	Визначення здатності менеджменту нарощувати ринкову вартість активів та капіталу
Стратегічно-ресурсний	В. Марчук, Л. Федулова	Аналіз ефективності використання інтелектуальних та технологічних ресурсів МНК
Стейкхолдерський	Т. Момот, О. Трідід	Балансування інтересів акціонерів, персоналу, споживачів та державних органів

У межах цього підходу ключовим методичним інструментом виступає концепція економічного прибутку, яка дозволяє оцінити, чи перевищує отриманий фінансовий результат витрати на залучення капіталу з урахуванням рівня ризику. Такий підхід є особливо релевантним для міжнародних компаній, діяльність яких супроводжується валютними, політичними та макроекономічними ризиками.

Застосування вартісно-орієнтованого підходу дає змогу частково нівелювати обмеження традиційних показників рентабельності, які не завжди адекватно відображають реальні результати діяльності міжнародних корпорацій через вплив інфляційних процесів, валютних коливань і відмінностей у фінансовому регулюванні країн присутності. Одночасно комплексна оцінка ефективності корпоративного менеджменту досягається лише за умови поєднання вартісно-орієнтованого підходу з системно-інтегральним, стратегічно-ресурсним і стейкхолдерським підходами, що дозволяє сформувати багатовимірне уявлення про результативність управлінських рішень у міжнародному бізнес-середовищі.

У контексті глобалізації менеджмент міжнародних компаній потребує не тільки фінансового моніторингу, але й оцінки якісних параметрів. Найбільш

поширеним методом у світовій практиці є розробка стратегічних карт і систем збалансованих індикаторів.

В українському науковому просторі дані запитання детально досліджувала Л. А. Костирко, яка пропонує інтегрувати у систему оцінювання показники клієнтського досвіду, досконалості внутрішніх бізнес-процесів та рівня інноваційної активності персоналу. Даний підхід дозволяє перетворити абстрактну стратегію на набір конкретних операційних завдань для кожного рівня управління.

Проаналізовані в таблиці 1.5 методи оцінювання ефективності менеджменту міжнародних компаній відображають багатовекторний характер управлінської діяльності, результати якої не можуть бути зведені виключно до фінансових показників. Фінансова стійкість, ринкова позиція, якість внутрішніх процесів і рівень соціального капіталу формують взаємопов'язану систему критеріїв, що дозволяє комплексно оцінити здатність менеджменту забезпечувати стабільне функціонування та розвиток корпорації в умовах глобальної конкуренції.

Таблиця 1.5.

Методи оцінювання ефективності менеджменту МНК за різними напрямами

Напрям оцінювання	Пріоритетні методи	Об'єкт аналізу
Фінансова стійкість	Коефіцієнти ліквідності, рентабельність активів (ROA)	Здатність генерувати прибуток у короткостроковому періоді
Ринкова позиція	Частка ринку, динаміка впізнаваності бренду	Конкурентоспроможність на міжнародних ринках
Якість процесів	Методики 6 Sigma, Lean Management, логістичні витрати	Оптимізація ланцюгів постачання та виробничих циклів
Соціальний капітал	Рейтинги ESG, індекси задоволеності персоналу	Репутація та соціальна відповідальність бізнесу

Застосування фінансових коефіцієнтів та показників рентабельності дає можливість оцінити коротко- та середньострокову результативність управлінських рішень, однак їх інтерпретація в міжнародному середовищі потребує врахування валютних ризиків, особливостей податкових режимів і

відмінностей у стандартах фінансової звітності. Саме тому фінансові методи необхідно поєднувати з показниками ринкової позиції, які відображають конкурентоспроможність компанії на окремих національних і глобальних ринках та здатність менеджменту формувати стійкі брендові переваги.

Окремої уваги заслуговують методи оцінювання якості управлінських і виробничо-логістичних процесів, зокрема концепції Lean Management та Six Sigma, які орієнтовані на зниження втрат, підвищення відтворюваності процесів і скорочення операційних витрат. Для міжнародних компаній ефективність таких методик значною мірою визначається рівнем стандартизації процесів і швидкістю поширення управлінських рішень між структурними підрозділами, розташованими в різних країнах.

Суттєвий аналітичний потенціал має методологія порівняльного зіставлення, відома як бенчмаркінг, яка дозволяє порівнювати управлінські моделі, бізнес-процеси та результати діяльності різних міжнародних компаній або окремих підрозділів у межах однієї корпорації. У працях М. Ю. Григорака та О. М. Гармаша наголошується, що ефективність управління в міжнародних мережах значною мірою залежить від швидкості обігу інформації та матеріальних потоків у межах корпоративної системи, що підсилює роль логістичної та інформаційної координації [11, с. 336].

У сучасних умовах методи оцінювання ефективності корпоративного менеджменту дедалі частіше інтегруються з цифровими аналітичними платформами, зокрема системами бізнес-аналітики (BI), управління ресурсами підприємства (ERP) та інструментами прогнозної аналітики. Це, в свою чергу, забезпечує менеджменту можливість приймати управлінські рішення на основі актуальних даних у режимі реального часу, підвищуючи прозорість і оперативність корпоративного управління.

У підсумку, науковий підхід до оцінювання ефективності корпоративного менеджменту міжнародних компаній полягає у поєднанні кількісних показників із якісним аналізом стратегічного потенціалу, організаційної зрілості та здатності компанії адаптуватися до змін глобального середовища. Саме

інтегрований підхід дозволяє об’єктивно оцінити роль управлінського апарату у забезпеченні довгострокової життєздатності, стійкого розвитку та глобального лідерства міжнародної компанії.

1.3. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі

Розвиток корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі відбувається під впливом глибоких трансформацій глобального економічного середовища, які зумовлюють перегляд традиційних управлінських підходів [10, с. 336]. Посилення міжнародної конкуренції, зростання регуляторного тиску, цифровізація бізнес-процесів і підвищення вимог з боку інвесторів та суспільства формують нову логіку функціонування корпорацій, у межах якої корпоративний менеджмент набуває стратегічно інтегруючого характеру. Це зумовлює перехід від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких мережевих структур, здатних миттєво адаптуватися до волатильності світових ринків. Водночас інтеграційна роль менеджменту виявляється у створенні єдиного інформаційно-управлінського простору, що дозволяє гармонізувати діяльність територіально розрізнених підрозділів навколо спільних векторів зростання. У сучасних умовах він перестає виконувати виключно координуючу або ж контрольну функцію та трансформується у комплексну систему управління довгостроковим розвитком компанії на глобальному рівні.

Однією з головних тенденцій є зміщення акценту з короткострокової фінансової результативності на забезпечення стійкого розвитку корпорацій. У практиці міжнародного бізнесу дедалі більшого значення набуває інтеграція принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності у систему корпоративного менеджменту [13, с. 12]. Це, водночас, зумовлює розширення управлінського інструментарію за рахунок нефінансових показників, які використовуються для оцінювання ефективності управлінських рішень нарівні з традиційними економічними індикаторами. Корпоративний менеджмент у

цьому контексті виконує функцію узгодження стратегічних цілей компанії з очікуваннями широкого кола стейкхолдерів, що сприяє підвищенню легітимності діяльності міжнародних корпорацій у глобальному середовищі.

Паралельно з цим спостерігається посилення ролі корпоративного центру як стратегічного ядра управління. Якщо раніше корпоративний центр здебільшого здійснював функції фінансового контролю та розподілу ресурсів, то нині він дедалі частіше зосереджується на формуванні єдиної корпоративної ідентичності, стандартизації ключових управлінських практик і забезпеченні узгодженості рішень у межах складних багаторівневих структур. За таких умов корпоративний менеджмент поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованою операційною автономією, що дозволяє міжнародним компаніям одночасно зберігати глобальну цілісність і адаптивність до локальних ринків.

На сучасному етапі розвитку корпоративного менеджменту більшого значення набуває цифрова трансформація управлінських процесів, що досить активно змінює підходи до ухвалень рішень у міжнародних компаніях [36]. Використання інструментів аналізу масивів даних, інтегрованих інформаційних систем та цифрових платформ управління результативністю забезпечує можливість оперативного контролю діяльності корпорацій у динамічному режимі. Впровадження таких технологій дозволяє нівелювати бар’єри між географічно віддаленими департаментами, створюючи єдине інформаційне середовище для моніторингу ключових показників у реальному часі.

За таких умов управлінські рішення все рідше базуються на аналізі минулих результатів та частіше орієнтуються на прогнозування розвитку подій, моделювання альтернативних сценаріїв та випереджальне реагування на зовнішні виклики. Це означає перехід від реактивного стилю управління до проактивного, де інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень стають фундаментом стратегічної стійкості. Унаслідок цього оцінювання ефективності управління трансформується з епізодичної процедури у безперервний процес стратегічного спостереження, що, в свою чергу, сприяє підвищенню

обґрунтованості та узгодженості управлінських рішень у глобальному бізнес-середовищі.

Суттєвих змін зазнає і організаційна архітектура корпоративного менеджменту. У міжнародному бізнесі спостерігається тенденція до зменшення жорстких ієрархічних структур на користь більш гнучких моделей управління, що ґрунтуються на мережевій взаємодії, проєктному підході та міжфункціональній координації. У межах таких децентралізованих систем основний акцент зміщується з прямого адміністративного примусу на встановлення спільних цінностей та цільових орієнтирів. Корпоративний менеджмент у таких умовах виконує роль інтегратора різних бізнес-одиниць і партнерських структур, забезпечуючи єдність стратегічного бачення за умов високої організаційної складності [39, с. 187]. Саме такий підхід дозволяє зберігати керованість величезних транснаціональних конгломератів, одночасно надаючи локальним підрозділам достатній ступінь автономії для адаптації до специфіки місцевих ринків.

Узагальнення ключових тенденцій розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Головні тенденції розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі

Напрям трансформації	Зміст тенденції	Управлінські наслідки
Стратегічна орієнтація	Перехід до довгострокових цілей сталого розвитку	Інтеграція фінансових і нефінансових показників
Цифровізація	Використання аналітичних та інформаційних систем	Підвищення оперативності та обґрунтованості рішень
Організаційна гнучкість	Децентралізація операційних функцій	Зростання адаптивності до локальних ринків
Інституційна відповідальність	Посилення ролі стандартів і корпоративних політик	Підвищення довіри інвесторів і партнерів

Таблиця 1.6., демонструє системний характер трансформаційних процесів, які охоплюють як цільові орієнтири, так і інструментарну базу сучасних

корпорацій. Наведені дані підтверджують, що сучасний менеджмент перетворюється з механізму внутрішнього адміністрування на динамічну систему адаптації до глобальних викликів. А саме, перехід до сталого розвитку та цифрової аналітики формує новий тип управлінської культури, де стратегічна стійкість стає важливішою за короткострокову прибутковість.

Для наочного відображення логіки сучасної трансформації корпоративного менеджменту доцільно побудувати узагальнену модель його розвитку в міжнародному бізнесі. Така модель дозволяє простежити складний взаємозв'язок між тиском зовнішнього середовища, внутрішніми управлінськими інструментами та кінцевими результатами діяльності корпорацій (рис. 1.2). На відміну від статичних структур, пропонована схема демонструє циклічність процесу: від виявлення глобальних трендів до формування адаптивних механізмів контролю та оцінки ефективності, що забезпечує безперервність стратегічного оновлення компанії в турбулентних умовах.

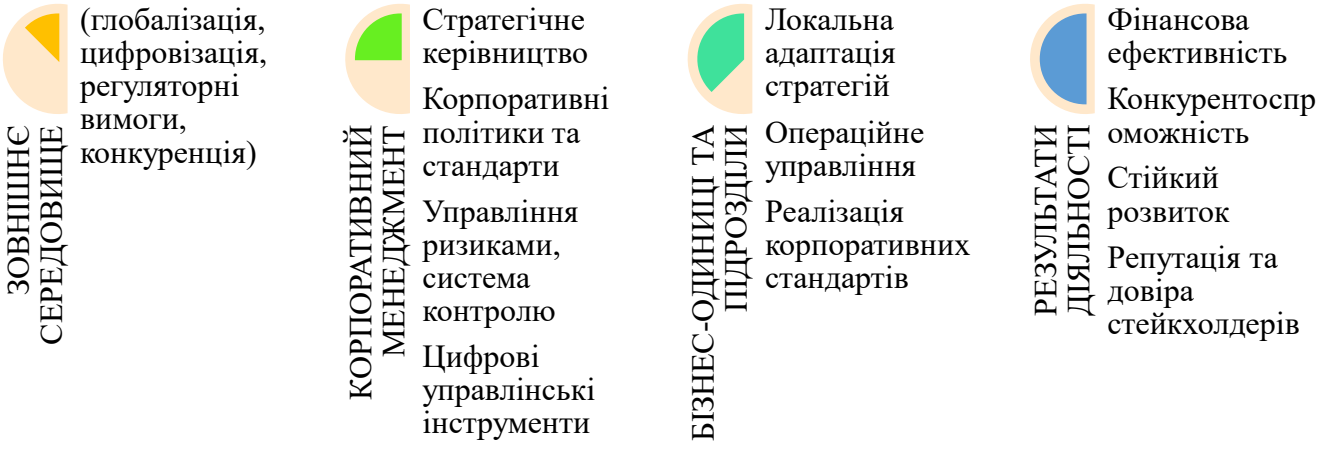


Рис. 1.2. Концептуальна модель сучасного корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі

Таким чином, сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі свідчать про його еволюцію від інструменту внутрішньої

координації до ключового механізму стратегічного управління глобальними корпораціями. Підвищення складності зовнішнього середовища, зростання ролі цифрових технологій і суспільних очікувань зумовлюють необхідність формування адаптивних, інтегрованих і прозорих систем корпоративного менеджменту, здатних забезпечити довгострокову життєздатність компаній у світовій економіці.

Висновки до розділу 1

Теоретичне узагальнення сутності корпоративного менеджменту дозволяє визначити його як досить складну багаторівневу систему стратегічного керівництва, що забезпечує цілісність міжнародної компанії в умоваї глобальної децентралізації. На відміну від класичного операційного управління, корпоративний менеджмент фокусується на архітектурі власності, розподілі контрольних повноважень та гармонізації інтересів широкого кола стейкхолдерів. Його функціональна роль у діяльності міжнародних корпорацій полягає у створенні єдиного інституційного середовища, яке дозволяє балансувати між необхідністю глобальної стандартизації бізнес-процесів та потребою у гнучкій адаптації до специфічних умов національних ринків.

Дослідження наукових підходів до оцінювання ефективності корпоративного менеджменту свідчить про поступову конвергенцію жорстких фінансових метрик із якісними індикаторами стратегічного розвитку. Сучасна методологія оцінювання ґрунтується на синтезі вартісно-орієнтованого підходу, що вимірює здатність менеджменту нарощувати капіталізацію через показники доданої вартості, та систем збалансованих індикаторів, які враховують ефективність внутрішніх процесів, інноваційний потенціал та соціальну відповідальність. Застосування інструментів бенчмаркінгу та інтегрованих аналітичних систем дозволяє трансформувати процес оцінювання з ретроспективної фіксації результатів у динамічний інструмент стратегічного

моніторингу, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності в транснаціональному просторі.

Сучасний вектор еволюції корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі визначається тотальною цифровізацією управлінських вертикалей та імплементацією принципів ESG у ядро корпоративних стратегій. Трансформація традиційних ієрархічних структур у гнучкі мережеві моделі управління дозволяє міжнародним компаніям оперативно реагувати на глобальні виклики та регуляторні зміни. Роль корпоративного центру при цьому зміщується від прямого адміністрування до стратегічної фасилітації та формування цифрових екосистем управління. Таким чином, ефективність сучасного корпоративного менеджменту безпосередньо залежить від здатності компанії інтегрувати передові інформаційні технології в процеси прийняття рішень, забезпечуючи при цьому високий рівень прозорості та відповідність міжнародним стандартам відповідального ведення бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи корпоративного управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Підприємство з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» (код ЄДРПОУ 23744453) є одним із провідних операторів на ринку громадського харчування України та офіційним представником глобальної корпорації McDonald’s на національному рівні [35]. Компанія відіграє системоутворюючу роль у сегменті швидкого обслуговування, формуючи стандарти якості, сервісу та операційної ефективності, які мають орієнтирний характер для інших учасників ринку.

ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» було засноване у 1995 році та з моменту виходу на український ринок функціонує як 100% дочірня структура компанії «ЕмсіДі Юроп Лімітед» (Велика Британія), що входить до європейського корпоративного контуру McDonald’s. Така форма організації бізнесу зумовлює високий рівень інтеграції українського підрозділу в глобальну систему корпоративного управління, а також обумовлює застосування уніфікованих управлінських стандартів, політик та процедур, розроблених на рівні материнської компанії.

Станом на кінець 2025 року статутний капітал ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» становить 2 821 653 449 грн, що свідчить про значний обсяг іноземних інвестицій та стратегічну важливість українського ринку для глобальної корпорації [34]. Високий рівень капіталізації дозволяє компанії підтримувати фінансову стійкість, інвестувати у розвиток мережі ресторанів, модернізацію операційних процесів, цифровізацію сервісів та впровадження сучасних управлінських рішень навіть за умов макроекономічної нестабільності.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (56.10). Водночас операційна модель компанії не обмежується виключно ресторанним бізнесом, а включає супутні види діяльності, пов'язані з логістикою, зберіганням, підготовкою та дистрибуцією продуктів харчування. Така вертикальна координація процесів дозволяє компанії забезпечувати стабільну якість продукції, контроль ланцюгів постачання та дотримання корпоративних стандартів безпеки харчування на всіх етапах операційної діяльності.

ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» входить до переліку великих платників податків та є платником податку на додану вартість, що підтверджує його суттєвий фіскальний внесок у національну економіку. Регулярна податкова присутність компанії, а також дотримання вимог податкового та трудового законодавства формують її репутацію як відповідального корпоративного суб'єкта та надійного інвестора в українській економіці.

З огляду на приналежність до міжнародної мережі McDonald's, діяльність ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» здійснюється в межах чітко регламентованої системи корпоративного управління, яка поєднує централізоване стратегічне керівництво з адаптацією управлінських рішень до локальних умов функціонування. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу особливостей корпоративного управління та менеджменту компанії в контексті її інтеграції в глобальну корпоративну структуру (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика та структура управління ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд»

	Характеристика
Організаційна форма	Іноземне підприємство
Засновник (100% частки)	«ЕМСІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД» (Великобританія)
Вищий орган управління	Загальні збори учасників
Виконавчий орган	Генеральний директор (Юлія Бадрітдінова)
Відокремлені підрозділи	Філії у м. Львів, Дніпро, Одеса та ін.
Основний КВЕД	56.10 Діяльність ресторанів

За тривалу історію діяльності підприємство сформувало широку мережу ресторанів у великих містах України. Організаційна структура передбачає наявність центрального офісу в Києві та відокремлених підрозділів у Львові, Дніпрі, Одесі та інших регіональних центрах, що забезпечує операційну присутність на всій території обслуговування (Додаток А – перелік підрозділів).

Діяльність підприємства підпадає під вплив як внутрішніх чинників (корпоративне управління, стандарти обслуговування, операційні процеси), так і зовнішніх (економічна нестабільність, пандемія COVID-19, війна в Україні). Реакція на зовнішні шоки була реалізована через оперативні управлінські рішення (тимчасове скорочення роботи деяких закладів, зміна форматів обслуговування, посилення дистанційних сервісів) [41].

Основними завданнями діяльності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є:

– ефективне управління операційною діяльністю ресторанів;
– забезпечення відповідності стандартам McDonald’s Corporation;
– максимізація економічних результатів у межах локального ринку;
– управління репутаційними ризиками.

Організаційна структура управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» формується з урахуванням багаторівневої моделі корпоративного менеджменту McDonald’s Corporation, вона складається з трьох головних рівнів, а саме: глобальний, регіональний та локальний рівні управління, розглянемо рівні детальніше.

Глобальний рівень управління представлений материнською компанією McDonald’s Corporation, яка, в свою чергу, виконує головні функції стратегічного центру всієї міжнародної мережі. На глобальному рівні формуються довгострокові цілі розвитку корпорації, визначаються головні пріоритети корпоративного менеджменту та затверджуються єдині стандарти функціонування для всіх національних підрозділів. До компетенції глобального рівня належать:

– розробка глобальної бізнес-стратегії (а саме, концепція «Accelerating the Arches»);

– встановлення стандартів якості продукції та безпеки харчових продуктів;

– формування корпоративних політик у сфері етики, комплаєнсу, ESG та соціальної відповідальності;

– затвердження єдиних вимог до фінансової звітності та внутрішнього контролю.

Наведемо приклад: рішення переходу на більш екологічну упаковку, скорочення використання пластику (тобто, прибрати соломинки, кришки і тд) та впровадження ESG-показників було прийнято на глобальному рівні та є обов'язковим для виконання всіма локальними підрозділами, включно з ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Тобто, українське підприємство не формує власну екологічну політику «з нуля», а реалізує затверджену глобальну стратегію з урахуванням національного законодавства.

Глобальний рівень не втручається безпосередньо в операційну діяльність ресторанів, але все ж, здійснює стратегічний контроль через систему звітності, аудиту та корпоративних показників ефективності.

Регіональний рівень управління, представлений McDonald's Europe, виконує функцію середньої ланки між глобальним центром та локальними ринками. Ключове завдання цього рівня полягає в адаптації глобальних корпоративних політик до специфіки європейських країн, включаючи правові, економічні, культурні та соціальні особливості.

На регіональному рівні: координується маркетингова політика в межах регіону, формуються рекомендації щодо цінової та продуктової політики, узгоджуються підходи до управління персоналом та навчання менеджерів, здійснюється контроль відповідності локальних підрозділів європейським стандартам. Маркетингові кампанії McDonald's в Україні (наведемо приклад, адаптація меню або ж комунікаційних меседжів) проходять погодження з регіональним офісом McDonald's Europe, щоб відповідати єдиному брендовому

стилю та цінностям корпорації. Але водночас регіональний рівень дозволяє враховувати національні особливості попиту та платоспроможності споживачів.

У сфері управління персоналом регіональний рівень визначає базові вимоги до підготовки управлінських кадрів, стандартів оцінювання ефективності менеджерів та програм розвитку лідерства, які згодом впроваджуються на локальному рівні [2, с. 592].

Локальний рівень управління представлений ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та є ключовим у реалізації корпоративної стратегії на практиці. Центральний офіс підприємства в Україні відповідає за операційну діяльність мережі ресторанів, фінансове планування, управління персоналом і взаємодію з державними органами.

На цьому рівні приймаються оперативні управлінські рішення, виконується планування доходів і витрат, координується робота регіональних підрозділів, забезпечується дотримання стандартів якості та безпеки [40, с.91]. Наведемо приклад локального рівня управління, у 2022–2023 роках, в умовах воєнного стану, саме локальний рівень управління приймав рішення щодо тимчасового закриття та відновлення роботи ресторанів у різних регіонах України, зміни графіків роботи та впровадження додаткових заходів безпеки для персоналу і клієнтів. Дані рішення приймалися в межах глобальних стандартів, але з урахуванням конкретної ситуації на місцях. Локальний менеджмент відповідає за взаємодію з франчайзі (у разі функціонування франчайзингових закладів), контроль виконання умов франшизи та забезпечення відповідності корпоративним вимогам.

Тобто, глобальний рівень формує стратегічні орієнтири, регіональний – забезпечує їх адаптацію до європейського контексту, а локальний – відповідає за практичну реалізацію управлінських рішень. Така модель дозволяє поєднувати стабільність корпоративних стандартів із гнучкістю управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Система менеджменту McDonald’s суттєво відрізняється від стандартних корпоративних структур тим, що більш частина ресторанів у глобальній мережі

функціонують в умовах франчайзингу. Для України, враховуючи специфіку ринку та регуляторні обмеження, частка франчайзингових закладів формувалася в порядку черги. Станом на 2021–2024 роки частина ресторанів переходить на модель франчайзингу, що дозволяє локальним операторам брати на себе більшу частину операційних ризиків.

Взаємодія між центральним офісом ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та франчайзі здійснюється через:

- довгострокові договори франшизи з чітко окресленими інвестиційними зобов'язаннями;
- систему регулярних аудиторських перевірок відповідності стандартам McDonald's (якість продукції, обслуговування, безпека);
- навчальні програми та тренінги для управлінського персоналу;
- централізовані інформаційні системи обміну даними (ERP, BI-системи).

Дана модель дозволяє забезпечувати єдині стандарти якості у всіх закладах мережі, зберігаючи при цьому певний рівень автономії для франчайзі.

Корпоративне управління підприємством здійснюється у межах вимог національного законодавства України та внутрішніх стандартів McDonald's Corporation. Головні органи управління:

Збори учасників – вищий орган, який приймає ключові рішення щодо стратегії, змін у статутному капіталі, реорганізації.

Генеральний директор – виконавчий орган, відповідальний за оперативне управління діяльністю підприємства. Станом на 2025 рік генеральним директором зазначена Бадрітдінова Юлія Іванівна, яка координує роботу центрального офісу та регіональних підрозділів.

Стратегічна рада McDonald's Europe координує діяльність локальних ринків та контролює виконання регіональних планів розвитку.

Центральним елементом корпоративної політики є Кодекс поведінки (Code of Conduct), що встановлює:

1. етичні стандарти поведінки;
2. вимоги щодо доброчесності та підзвітності;

3. стандарти корпоративної культури;
4. політику щодо запобігання корупції.

Управлінські повноваження розподіляються чітко: стратегічні рішення формуються на рівні Ради учасників та McDonald’s Europe, а оперативне управління – через генерального директора та керівників функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, операційна діяльність). Сформована система корпоративного управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» , яка базується на конкретному розподілі стратегічних та операційних повноважень між органами управління різних рівнів, безпосередньо впливає на результати операційної діяльності підприємства [9, с. 648]. Реалізація стратегічних рішень, ухвалених на рівні зборів учасників та регіонального управління McDonald’s Europe, у поєднанні з оперативним управлінням з боку генерального директора та функціональних підрозділів, відображається у масштабах і темпах розвитку мережі ресторанів. У цьому контексті динаміка кількості закладів виступає важливим індикатором ефективності управлінських рішень, адаптивності менеджменту до змін зовнішнього середовища та здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності в умовах підвищеної невизначеності. З огляду на це проаналізуємо зміни у кількості ресторанів ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2021–2024 роках (табл.2.2).

З таблиці 2.2 можемо побачити суттєві коливання в динаміці кількості ресторанів ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2021–2024 роках, що безпосередньо показує вплив зовнішніх кризових чинників та особливості управлінських рішень підприємства. У 2021 році мережа перебувала у стабільному стані та налічувала 106 ресторанів, що характеризує докризовий рівень операційної діяльності. У 2022 році спостерігається різке скорочення кількості закладів до 64 одиниць, пояснюється повномасштабною війною та необхідністю тимчасового припинення роботи частини ресторанів з міркувань безпеки й логістичних обмежень [60, с. 124].

Таблиця 2.2.

Динаміка кількості ресторанів ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2021–2024 роки

Рік	Власні ресторани	Франчайзингові	Разом	Коментар
2021	106	0	106	Стабільне функціонування мережі до початку повномасштабних кризових явищ
2022	64	0	64	Скорочення мережі внаслідок повномасштабної війни, тимчасове закриття частини ресторанів
2023	101	2	103	Відновлення операційної діяльності, поетапне відкриття ресторанів, початок використання франчайзингової моделі
2024	109	6	115	Подальше розширення мережі, зростання кількості франчайзингових закладів, стабілізація управлінських процесів

У 2023 році відбулося поступове відновлення мережі, кількість ресторанів зросла до 103, що вказує про адаптивність системи корпоративного управління та ефективність антикризових управлінських рішень. У 2024 році позитивна тенденція зберіглася: загальна кількість ресторанів досягла 115 одиниць, при цьому зростання відбулося не лише за рахунок відновлення власних закладів, а й через розширення франчайзингової моделі. Така динаміка підтверджує орієнтацію підприємства на поєднання операційної стабілізації та стратегічного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» має досить потужне інституційне та організаційне підґрунтя, сформоване на основі глобальних стандартів McDonald’s і підтримане централізованими механізмами контролю та навчання. Що, в свою чергу, забезпечує стабільність операційної діяльності та збереження конкурентних позицій компанії навіть в умовах підвищеної зовнішньої турбулентності (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз системи менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Використання уніфікованих глобальних стандартів McDonald’s у сфері якості, сервісу, безпеки харчування та управління персоналом	Висока залежність від стратегічних і операційних рішень, ухвалених на рівні материнської корпорації
Чітко формалізована організаційна структура та розподіл управлінських повноважень	Обмежена автономія локального менеджменту у питаннях стратегічної адаптації до умов українського ринку
Розвинена система навчання, сертифікації та методичної підтримки персоналу	Складність оперативного коригування корпоративних стандартів у кризових і нестабільних умовах
Централізована система контролю якості та безпеки продукції	Ризики недотримання корпоративних стандартів франчайзинговими партнерами
Інтеграція в глобальну систему корпоративного управління та доступ до міжнародного управлінського досвіду	Високі витрати на підтримку стандартів і контрольних процедур
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Подальший розвиток франчайзингової моделі як інструменту розширення мережі з меншими капітальними витратами	Макроекономічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення
Цифровізація управлінських процесів, впровадження сучасних ERP- та BI-систем	Зміни податкового, трудового та регуляторного законодавства
Посилення позицій бренду через впровадження ESG-стандартів і соціально відповідальних практик	Зростання операційних витрат, зокрема логістичних та енергетичних
Розширення локальних партнерств і адаптація меню до національних вподобань	Воєнні ризики, що впливають на безпеку персоналу, логістику та стабільність роботи ресторанів

Одночасно залежність від рішень материнської корпорації та обмежена гнучкість локального менеджменту зумовлюють потребу в пошуку балансу між стандартизацією та адаптацією управлінських практик. Реалізація можливостей, пов’язаних із розвитком франчайзингу, цифровізацією управління та впровадженням ESG-підходів, дозволить суттєво посилити ефективність корпоративного менеджменту та знизити вплив ключових загроз. Отримані результати SWOT-аналізу створюють аналітичну основу для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства.

Тобто, ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» має чітко структуровану систему корпоративного управління, яка інтегрує глобальні стандарти McDonald’s із локальними операційними завданнями. Організаційна модель враховує корпоративні вимоги щодо якості, етики та ефективності, а також адаптується до складних зовнішніх умов.

2.2. Оцінювання фінансово-економічної ефективності управлінських рішень McDonald’s Corporation

Фінансово-економічна ефективність управлінських рішень є одним із головних критеріїв оцінювання якості корпоративного менеджменту, оскільки саме фінансові результати відображають здатність управлінської системи забезпечувати стабільність, прибутковість та розвиток підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2021–2024 роки з метою оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень [59].

Першим етапом аналізу є оцінювання динаміки доходу та чистого прибутку, які показують загальну ефективність господарської діяльності та фінансові наслідки управлінських рішень.

Таблиця 2.4.

Динаміка доходу та чистого прибутку ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках

Рік	Дохід, тис. грн	Темп зміни доходу, %	Чистий прибуток, тис. грн
2020	7 872 017	–	714 904
2021	11 093 306	+40,9	1 011 386
2022	3 262 791	–70,6	–2 087 860
2023	12 946 955	+296,7	1 291 628
2024	16 837 166	+30,1	1 567 306

З даних таблиці 2.4., можемо побачити, що у 2022 році діяльність підприємства зазнала суттєвого фінансового удару, що проявилося у різкому скороченні доходу та формуванні значного чистого збитку, це, першочергово є наслідком об’єктивних зовнішніх чинників, а саме повномасштабної війни та тимчасового припинення роботи значної частини ресторанів.

Одночасно у 2023–2024 роках спостерігається стрімке відновлення фінансових результатів. Зростання доходу у 2023 році майже в чотири рази порівняно з 2022 роком свідчить про ефективність антикризових управлінських рішень, спрямованих на поетапне відновлення операційної діяльності(рис. 2.1).

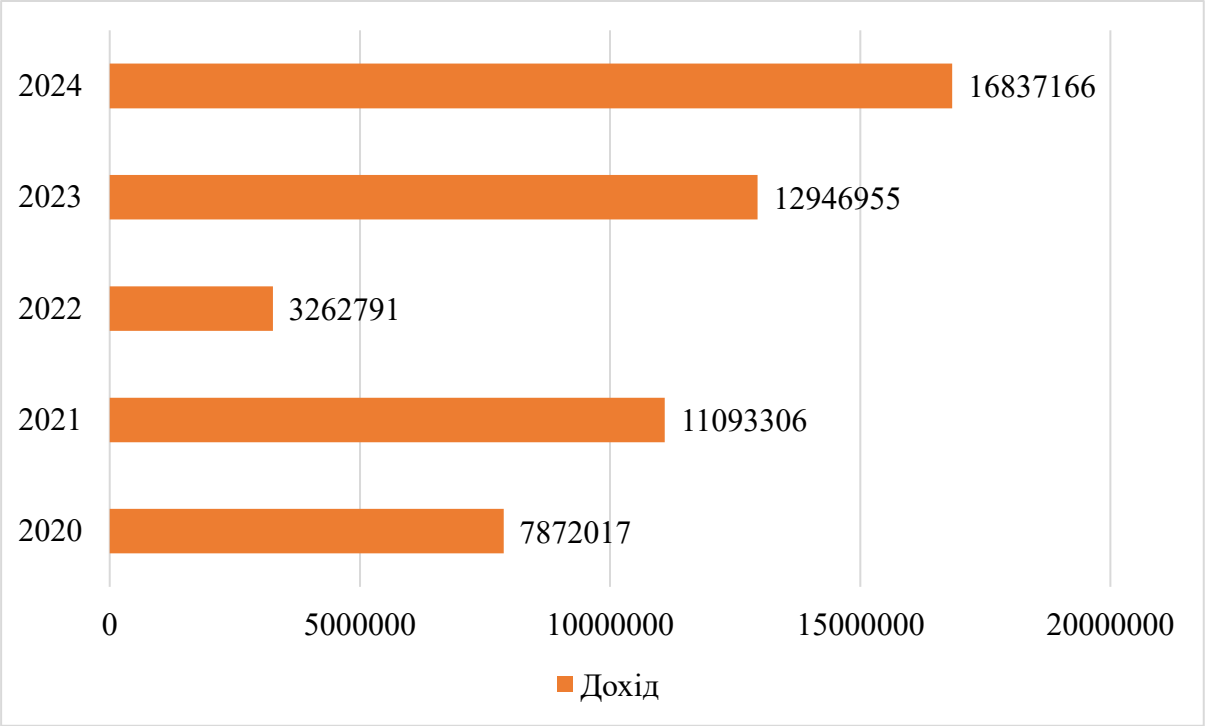


Рис. 2.1. Динаміка доходу ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках, тис. грн

У 2024 році позитивна тенденція зберігається, що підтверджує перехід підприємства від режиму виживання до режиму розвитку (рис.2.2).

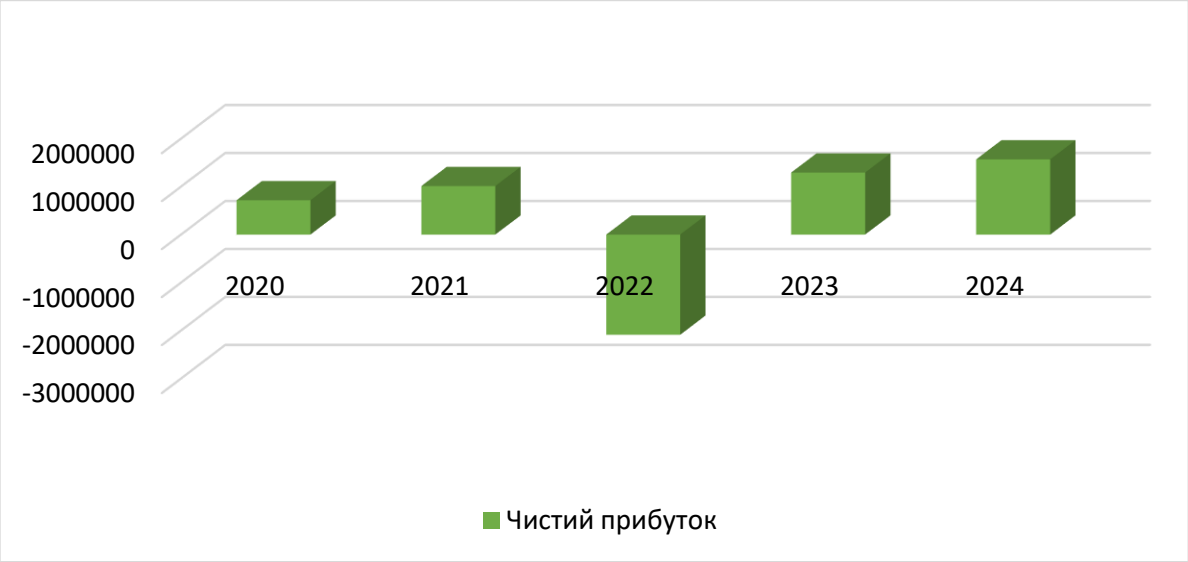


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках, тис. грн

Для комплексної оцінки фінансово-економічної ефективності управлінських рішень досить важливе значення має аналіз показників рентабельності, які показують результативність використання активів і власного капіталу підприємства. Показник рентабельності активів (ROA) характеризує здатність менеджменту формувати прибуток з кожної гривні вкладених ресурсів, тоді як рентабельність власного капіталу (ROE) відображає ефективність управління фінансовими інвестиціями власників. Динаміка цих показників дозволяє оцінити, наскільки управлінські рішення були обґрунтованими з позицій прибутковості та фінансової стійкості (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Показники рентабельності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Рік	ROA, %	ROE, %
2020	20,5	27,8
2021	24,3	31,6
2022	–47,9	–56,2
2023	23,3	26,8
2024	22,2	26,1

Наведені дані з таблиці 2.5., свідчать про суттєву волатильність показників рентабельності упродовж аналізованого періоду, що зумовлено впливом зовнішніх кризових чинників та специфікою управлінських рішень. У 2020–2021 роках підприємство демонструвало високий рівень ефективності використання активів і власного капіталу, що відображало стабільну операційну діяльність та збалансовану фінансову політику.

У 2022 році простежується різке погіршення значень ROA та ROE, що є прямим наслідком формування чистого збитку за умов збереження значної частини активів та постійних витрат. Негативні показники рентабельності у цей період свідчать не стільки про помилки управління, скільки про обмеженість можливостей менеджменту впливати на фінансові результати в умовах надзвичайної макроекономічної нестабільності.

Відновлення позитивних значень ROA та ROE у 2023–2024 роках підтверджує результативність антикризових управлінських рішень, спрямованих на відновлення операційної діяльності, оптимізацію витрат та більш ефективне використання активів [30, с.248]. Незважаючи на те, що рівень рентабельності поступається піковим значенням 2021 року, показники свідчать про стабілізацію фінансового стану підприємства та поступове повернення до довгостроково сталих параметрів ефективності (рис.2.3).

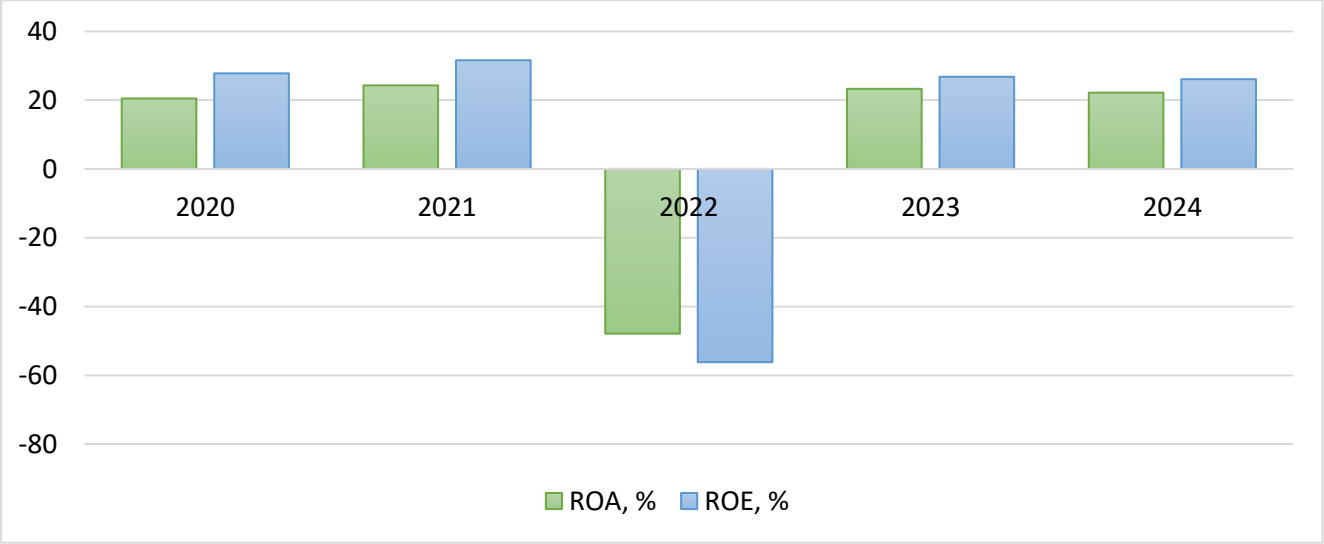


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках

Оцінювання рентабельності продажу є важливим елементом аналізу фінансово-економічної ефективності управлінських рішень, оскільки показник ROS (Return on Sales) відображає співвідношення чистого фінансового результату до обсягу реалізації та характеризує здатність менеджменту забезпечувати прибутковість операційної діяльності за умов заданого рівня доходів. Аналіз динаміки цього показника дозволяє оцінити ефективність управління витратами, цінової політики та операційних процесів підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Рентабельність продажу ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках

Рік	**ROS, %**
2020	9,1
2021	9,1
2022	–64,0
2023	10,0
2024	9,3

Аналіз даних таблиці 2.6. свідчить, що у 2020–2021 роках підприємство демонструвало стабільний рівень рентабельності продажу, що характеризує ефективну систему управління витратами та збалансовану операційну модель. Значення показника ROS на рівні понад 9 % свідчить про здатність менеджменту формувати прибуток навіть за умов високої конкуренції та значної частки постійних витрат у структурі собівартості.

У 2022 році зафіксовано різке зниження рентабельності продажу до від’ємного значення, що зумовлено суттєвим падінням доходів на фоні обмеженої можливості оперативного скорочення постійних витрат, дана ситуація відображає характерну для кризових періодів асиметрію між швидкістю зменшення виручки та інерційністю витратної структури, що негативно вплинуло на фінансовий результат [31 ,с.362].

У 2023–2024 роках показник рентабельності продажу повертається до позитивних і відносно стабільних значень, що свідчить про відновлення

контролю над витратами та підвищення ефективності операційної діяльності. Досягнення рівня ROS, співставного з довоєнним періодом, підтверджує результативність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, адаптацію бізнес-моделі та відновлення обсягів реалізації (рис.2.4.)

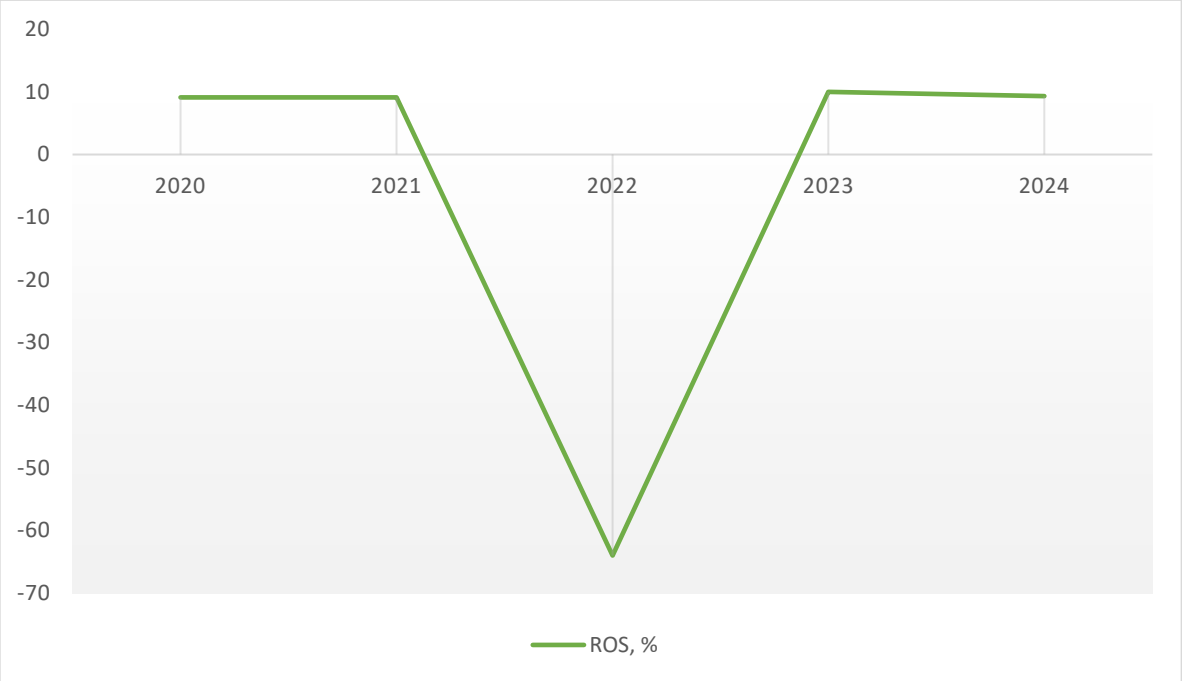


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності продажу (ROS) ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках

Отже, динаміка рентабельності продажу відображає поступову стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства та підвищення ефективності корпоративного менеджменту.

Фундаментальним індикатором ефективності стратегічного фінансового менеджменту в будь-якій міжнародній компанії є здатність забезпечувати збільшення активів при одночасному дотриманні оптимального рівня ліквідності та платоспроможності. Аналіз динаміки активів і зобов'язань ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» дозволить оцінити якість капіталізації підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх запозичень, що є критично важливим в умовах високої макроекономічної турбулентності (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Динаміка та структура капіталу ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2020–2024 рр.

Рік	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Коефіцієнт автономії (співвідношення акторів до боргів)*
2020	3 482 578	921 482	3,78
2021	4 157 122	506 472	8,21
2022	4 363 558	412 034	10,59
2023	5 541 746	829 752	6,68
2024	7 062 506	1 047 065	6,74

Дані таблиці 2.7 свідчать про зростання обсягів активів ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» упродовж 2020–2024 рр., що відображає поступове нарощування ресурсної бази та відновлення інвестиційної активності підприємства. Одночасно рівень зобов'язань залишається відносно помірним, що зумовлює стабільно високі значення коефіцієнта автономії. Що вказує на фінансову незалежність компанії від позикових джерел та її здатність забезпечувати розвиток переважно за рахунок власного капіталу навіть в умовах підвищеної зовнішньої нестабільності (рис. 2.5).

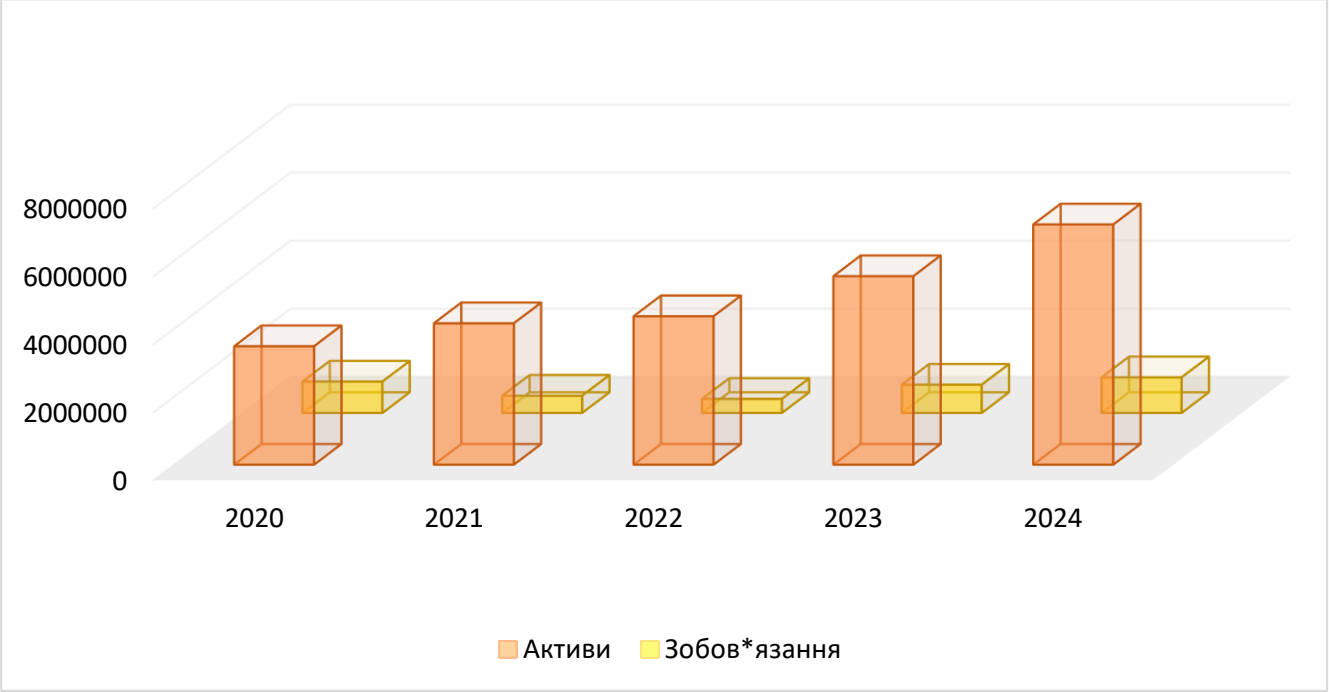


Рис. 2.5. Динаміка та структура капіталу ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2020–2024 рр.

Результати аналізу свідчать про стійку тенденцію до розширення майнового потенціалу компанії. А саме, у період 2023–2024 років можемо простежити інтенсивне зростання активів (на 27,4% за останній рік), що безпосередньо корелює з реалізацією управлінської стратегії щодо відновлення та масштабування мережі в Україні.

Попри номінальне збільшення обсягу зобов'язань у 2024 році до 1 047 065 тис. грн, темпи приросту власного капіталу та активів випереджають темпи залучення позикових ресурсів. Коефіцієнт автономії залишається на високому рівні, що підтверджує консервативну, але фінансово безпечну боргову політику менеджменту. Такий низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів свідчить про високу самоокупність бізнес-процесів та ефективне використання внутрішніх інвестиційних резервів материнської компанії. У підсумку, сформована структура балансу забезпечує ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» необхідний запас фінансової міцності для нівелювання валютних ризиків та подальшої операційної експансії.

McDonald's Corporation як публічна компанія демонструє стійку ринкову оцінку та передбачувану політику повернення капіталу акціонерам, що у фінансовій теорії розглядається як зовнішній (ринковий) індикатор якості корпоративного управління та стабільності управлінських рішень. Для локального підрозділу (ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД») це опосередковано означає вищу фінансову стійкість «материнської» структури, доступ до стандартизованих управлінських практик і потенційну підтримку інвестиційних програм (CAPEX, цифровізація, оновлення форматів закладів) у межах корпоративної стратегії.

У межах емпіричного дослідження для оцінювання ринкової реакції на управлінські рішення застосуємо аналіз динаміки біржової ціни акцій компанії за ціною закриття (Close), що використовується як наближений індикатор зміни ринкової капіталізації (яка визначається як добуток ціни акції на кількість акцій в обігу). З метою забезпечення коректності порівнянь у випадках, коли обрана контрольна дата припадає на неробочий біржовий день, використовується

котирування найближчої торгової сесії (для 2024 року — 2 грудня). На основі доступних відкритих даних щодо історичних котирувань сформовано узагальнену порівняльну таблицю для подальшого аналізу (табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Динаміка ціни акцій McDonald’s Corporation (MCD) станом на 1 грудня у 2021–2025 рр.

Дата (Close)	Ціна закриття, USD	Зміна до попередньої дати, %
01.12.2021	224,16	–
01.12.2022	256,60	+14,47
01.12.2023	274,47	+6,96
02.12.2024*	287,49	+4,74
01.12.2025	303,57	+5,59

Упродовж 01.12.2021–01.12.2025 спостерігається стале зростання біржової вартості акцій McDonald’s Corporation: ціна закриття підвищилася з 224,16 до 303,57 дол. США, що відповідає сукупному приросту на рівні близько 35 %. Така динаміка свідчить про позитивне сприйняття інвесторами результатів діяльності компанії та впевненість у спроможності менеджменту забезпечувати прибутковість бізнесу й утримувати ризики під контролем у середньостроковій перспективі, незважаючи на вплив макроекономічної нестабільності та зростання вартості виробничих ресурсів.

Водночас після 2022 року темпи підвищення ринкової вартості акцій уповільнюються і перебувають у межах 4–7 % на рік у контрольних точках спостереження, що є характерним для компаній зі зрілою бізнес-моделлю та сформованою ринковою позицією. Для таких емітентів ключовим фактором інвестиційної привабливості виступає не швидке нарощування капіталізації, а прогнозованість грошових потоків і стабільність фінансових результатів.

Додатковим чинником підтримки довіри інвесторів є дивідендна політика компанії. McDonald’s Corporation послідовно декларує та реалізує регулярні дивідендні виплати, при цьому розмір дивіденду на одну акцію у 2021–2025 роках характеризується стабільністю з помірною тенденцією до зростання, це, в

свою чергу, розглядається фінансовими ринками як сигнал фінансової стійкості компанії та високого рівня дисципліни у сфері корпоративних фінансів (рис.2.6).

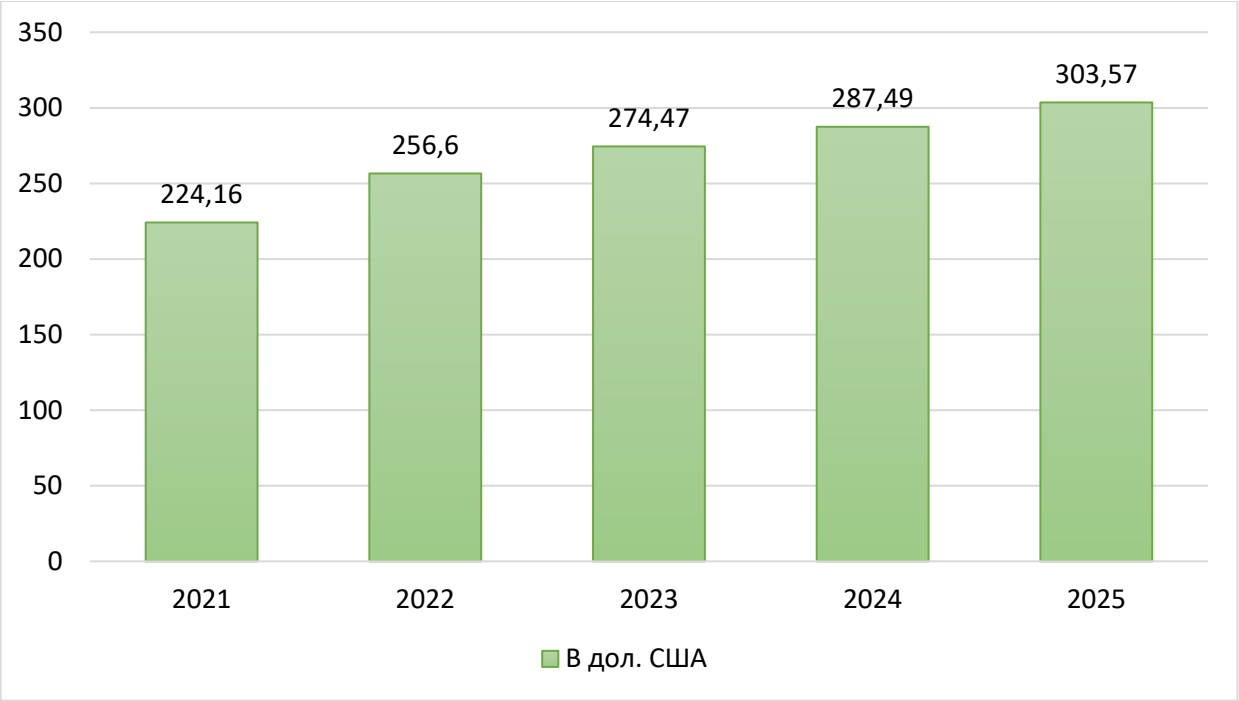


Рис. 2.6. Зміна біржової ціни акцій McDonald’s Corporation як індикатор ефективності управлінських рішень у 2021–2025 роках, в дол.США

Отже, аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що управлінські рішення у 2020–2024 роках були спрямовані на подолання кризових явищ та відновлення операційної ефективності.

2.3. Аналіз нефінансових показників ефективності корпоративного менеджменту

Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту не обмежується виключно фінансовими результатами діяльності підприємства. У сучасних умовах зростає значення нефінансових показників, які, в свою чергу, відображають якість управлінських рішень, рівень соціальної відповідальності, стабільність трудових відносин та здатність компанії забезпечувати довгострокову стійкість розвитку. Для міжнародних корпорацій із локальними підрозділами, зокрема ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», дані показники

набувають особливої ваги, оскільки вони демонструють адаптацію глобальних управлінських стандартів до національного ринку.

До головних нефінансових індикаторів ефективності корпоративного менеджменту необхідно віднести: рівень зайнятості, динаміку чисельності персоналу, політику оплати праці, стабільність трудового колективу, а також інвестиції в людський капітал. Саме такі показники формують організаційну основу для досягнення фінансових результатів та підтримки репутації бренду [1, с30-38].

Враховуючи зазначене, необхідним є аналіз управління людськими ресурсами як одного з ключових нефінансових чинників ефективності корпоративного менеджменту. Саме кадрова політика та практики роботи з персоналом безпосередньо відображають здатність компанії реалізовувати корпоративні стандарти на операційному рівні та забезпечувати стабільність бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

Персонал у системі корпоративного управління McDonald’s розглядається як стратегічний ресурс, який забезпечує стандартизовану якість сервісу, операційну ефективність та лояльність споживачів. У таблиці 2.9. наведено основні нефінансові показники, пов’язані з управлінням персоналом ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 роках.

Таблиця 2.9.

Показники управління персоналом ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	—	15 022	18 175	19 329	23 427
Кількість працівників, осіб	—	9 820	8 986	9 614	9 638

Аналіз динаміки середньої заробітної плати свідчить про послідовну реалізацію політики зростання доходів працівників. У 2021–2024 роках середня заробітна плата зросла з 15 022 грн до 23 427 грн, що відповідає збільшенню

більш ніж на 55%. Дана динаміка істотно перевищує середні темпи інфляції за окремі періоди та свідчить про прагнення компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку праці навіть за умов економічної нестабільності та воєнних викликів.

Зростання оплати праці можна розглядати як результат ефективної роботи корпоративного менеджменту у сфері соціальної відповідальності та утримання персоналу. Для ресторанного бізнесу, який традиційно характеризується високою плинністю кадрів, така політика є критично важливою, оскільки дозволяє зменшити витрати на навчання нових працівників та підтримувати стабільні стандарти обслуговування [61, с. 915].

Чисельність персоналу у 2022 році скоротилася до 8 986 осіб, що є прямим наслідком воєнних подій, тимчасового закриття частини закладів та загального зниження економічної активності. В той час уже у 2023–2024 роках можемо спостерігати поступове відновлення зайнятості — до 9 638 осіб у 2024 році. Дана тенденція свідчить про адаптивність управлінських рішень, спрямованих на відновлення операційної діяльності та збереження робочих місць.

Важливим аспектом аналізу є узгодженість нефінансових показників із фінансовими результатами діяльності компанії. Зростання заробітної плати та стабілізація чисельності персоналу у 2023–2024 роках відбуваються паралельно зі збільшенням доходу та чистого прибутку підприємства. Що дозволяє узагальнити, що інвестиції в людський капітал не мали деструктивного впливу на фінансову стійкість, а навпаки - сприяли відновленню прибутковості після збиткового 2022 року.

Тобто, результати аналізу управління персоналом підтверджують, що нефінансові показники соціального характеру відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та відновленні прибутковості підприємства. Одночасно соціальні аспекти ефективності корпоративного менеджменту не є ізольованими, а формують складову більш широкої системи нефінансової оцінки діяльності компанії, яка охоплює також екологічні та управлінські чинники. У цьому контексті доцільним є подальший розгляд ESG-показників як

інтегрованого інструменту оцінювання довгострокової результативності корпоративного управління, розглянемо їх детальніше.

У сучасній практиці корпоративного управління нефінансові показники ESG (Environmental, Social, Governance) розглядаються як індикатори довгострокової ефективності менеджменту та відповідальності компанії перед стейкхолдерами. Для McDonald’s ESG-політика є інтегрованою частиною глобальної стратегії, яка реалізується і на рівні локальних підрозділів, включно з ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

В екологічному вимірі (Environmental) головними управлінськими пріоритетами є скорочення негативного впливу на довкілля через оптимізацію пакування, зменшення обсягів відходів та раціональне використання ресурсів. На 2024 рік в Україні впроваджено поступову відмову від пластикових соломинок та перехід на паперові та біорозкладні альтернативи, а також використання пакування з перероблюваних матеріалів. Такі рішення приймаються на глобальному рівні, проте їх реалізація та контроль покладаються на локальний менеджмент, що свідчить про ефективну вертикаль корпоративного управління.

У межах екологічної політики підприємство впроваджує енергоефективні технології в ресторанах (LED-освітлення, оптимізація роботи кухонного обладнання), що дозволяє скорочувати енергоспоживання та операційні витрати [52, с. 608]. Хоча ці заходи не завжди мають безпосереднє відображення у фінансовій звітності, вони формують основу для сталого розвитку та позитивного сприйняття бренду (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні ESG-індикатори діяльності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Компонент ESG	Індикатор	Зміст показника	Управлінська інтерпретація
E (Environmental)	Екологічне пакування	Перехід на паперове та перероблюване пакування, відмова від пластикових соломинок	Реалізація глобальної екологічної стратегії, зниження екологічних ризиків
	Енергоефективність	Використання LED-освітлення, оптимізація кухонного обладнання	Скорочення споживання енергії та операційних витрат
	Управління відходами	Сортування та зменшення обсягів сміття	Підвищення екологічної відповідальності бізнесу
S (Social)	Середня заробітна плата	Зростання середньої зарплати у 2021–2024 рр. більш ніж на 55%	Підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів
	Зайнятість	Відновлення чисельності персоналу після 2022 року	Здатність менеджменту забезпечувати стабільність робочих місць
	Навчання персоналу	Корпоративні програми навчання, Hamburger University	Формування кадрового резерву та уніфікація управлінських стандартів
	Інклюзивність	Рівні можливості працевлаштування, молодь і студенти	Соціальна відповідальність та розширення кадрової бази
G (Governance)	Корпоративний кодекс	Дотримання Code of Conduct McDonald’s	Забезпечення етичності та прозорості управління
	Централізоване управління	Підпорядкування глобальним і регіональним органам	Узгодженість стратегічних і операційних рішень
	Цифрове управління	Використання цифрових даних для прийняття рішень	Перехід до data-driven менеджменту

Наведені ESG-індикатори в таблиці 2.10., демонструють, що корпоративний менеджмент ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» реалізує системний підхід до сталого розвитку, де екологічні, соціальні та управлінські аспекти інтегровані в загальну модель прийняття рішень. Такий підхід формує нематеріальні конкурентні переваги та підвищує довіру з боку працівників, споживачів і інвесторів.

Важливо підкреслити, що впровадження ESG-підходів у діяльності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» не має декларативного характеру, а безпосередньо інтегрується у систему корпоративного менеджменту та процес прийняття управлінських рішень. Екологічні, соціальні та управлінські індикатори фактично виступають нефінансовими критеріями оцінювання результативності менеджменту поряд із традиційними фінансовими показниками.

Для міжнародних компаній, які функціонують у середовищі підвищеної суспільної уваги та регуляторного тиску, ESG-політика набуває характеру інструменту управління ризиками. Невідповідність екологічним стандартам, порушення трудових прав або дефіцит управлінської прозорості можуть призводити до репутаційних втрат, зниження довіри споживачів і ускладнення доступу до фінансових ресурсів. У цьому контексті корпоративний менеджмент McDonald’s орієнтований не лише на мінімізацію витрат, а й на довгострокове збереження нематеріальних активів компанії.

Управлінський компонент ESG (Governance) відіграє системоутворюючу роль, оскільки саме через нього забезпечується узгодженість екологічних і соціальних ініціатив із глобальною стратегією корпорації. Дотримання корпоративного кодексу поведінки, централізована модель ухвалення ключових рішень та використання цифрових інструментів контролю дозволяють знизити ризик управлінських помилок і забезпечити прозорість діяльності локального підрозділу в межах міжнародної мережі.

Таблиця 2.11 демонструє, що ESG-політика ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» виступає не окремим напрямом діяльності, а інтегрованим

елементом системи корпоративного менеджменту. Тобто, поєднання екологічних, соціальних і управлінських інструментів дозволяє компанії формувати стійкі нематеріальні конкурентні переваги та підвищувати ефективність управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.11.

Вплив ESG-політики на ефективність корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Компонент ESG	Управлінські рішення	Управлінський ефект	Очікуваний результат
Environmental	Перехід на екологічне пакування, енергоефективні технології	Зниження екологічних та регуляторних ризиків	Скорочення витрат, підвищення довіри споживачів
Social	Інвестиції в персонал, навчання, інклюзивність	Підвищення лояльності та продуктивності працівників	Зниження плинності кадрів, стабільність операцій
Governance	Корпоративний кодекс, централізований контроль, цифровізація	Підвищення прозорості та якості управлінських рішень	Зростання управлінської ефективності та репутації
ESG (інтегровано)	Поєднання фінансових і нефінансових KPI	Комплексна оцінка результативності менеджменту	Довгострокова конкурентоспроможність

Соціальний компонент ESG (Social) у McDonald’s тісно пов’язаний із політикою управління персоналом. Компанія функціонує у галузі з традиційно високим рівнем плинності кадрів, що робить управління людськими ресурсами одним із ключових викликів корпоративного менеджменту.

Одним із базових інструментів розвитку персоналу є система корпоративного навчання, зокрема програми, які реалізуються в межах глобальної освітньої платформи Hamburger University. [19, с.160] Через дані програми проходять менеджери різних рівнів, що дозволяє уніфікувати управлінські підходи, стандарти сервісу та корпоративну культуру. Для

локального підрозділу це означає зниження ризику управлінських помилок та формування внутрішнього кадрового резерву.

Наступним важливим елементом управління персоналом є політика інклюзивності та рівних можливостей. ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» декларує недискримінаційний підхід до працевлаштування, забезпечує можливості зайнятості для молоді, студентів та осіб без значного попереднього досвіду роботи. Така модель дозволяє компанії одночасно виконувати соціальну функцію та формувати лояльний трудовий колектив.

Зростання середньої заробітної плати та відновлення чисельності персоналу у 2023–2024 роках (проаналізовані раніше) свідчать про те, що управлінські рішення у сфері HR були спрямовані не лише на скорочення витрат, а й на довгострокове утримання кадрів і відновлення операційної стабільності.

Одним із ключових нефінансових показників ефективності корпоративного управління є вартість бренду. За даними міжнародної консалтингової компанії Interbrand, бренд McDonald’s стабільно входить до переліку найдорожчих брендів світу. Висока вартість бренду є результатом послідовної реалізації стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підтримку впізнаваності, довіри споживачів та стандартизації якості [48, с. 10-13].

Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» брендова цінність виконує функцію нематеріального активу, який значно знижує маркетингові ризики та полегшує відновлення діяльності навіть у кризових умовах. Повернення споживчого попиту після вимушених перерв у роботі ресторанів у 2022 році підтверджує високий рівень лояльності до бренду, що є прямим наслідком ефективного корпоративного менеджменту на глобальному та локальному рівнях.

Одним із найбільш значущих нефінансових напрямів підвищення ефективності корпоративного менеджменту McDonald’s упродовж останніх років є цифровізація бізнес-процесів. Ключовими управлінськими рішеннями у

цій сфері стали впровадження програми лояльності MyMcDonald’s Rewards та масштабне використання терміналів самообслуговування.

Запровадження цифрових каналів взаємодії з клієнтами дозволило компанії суттєво підвищити ефективність операційної діяльності та якість управлінських рішень. А саме, використання терміналів самообслуговування, мобільних застосунків і цифрових програм лояльності сприяло скороченню часу обслуговування клієнтів, оптимізації черг та більш рівномірному розподілу навантаження на персонал у пікові години. Це, своєю чергою, позитивно вплинуло на продуктивність праці та зниження операційних втрат.

Важливим управлінським ефектом цифровізації стало формування інформаційної бази для аналізу споживчої поведінки. Збір і обробка даних щодо частоти відвідувань, структури замовлень і реакції клієнтів на маркетингові стимули надали менеджменту можливість переходу від узагальнених рішень до персоналізованих управлінських і маркетингових стратегій, це дозволило компанії підвищити релевантність пропозицій, ефективніше використовувати рекламні бюджети та зміцнювати лояльність споживачів.

Для корпоративного менеджменту впровадження цифрових інструментів означає принципову зміну підходів до управління - від інтуїтивного прийняття рішень до data-driven моделі, що базується на системному аналізі показників діяльності. На корпоративному рівні цифрові платформи забезпечують прозорість операційних процесів, оперативний контроль результативності та можливість швидкого коригування управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища.

На локальному рівні використання цифрових рішень сприяє підвищенню операційної гнучкості та конкурентоспроможності мережі, що проявляється у зростанні доходів, стабілізації фінансових результатів та відновленні попиту у 2023–2024 роках. У сукупності це підтверджує, що цифровізація виступає не допоміжним, а стратегічним інструментом корпоративного менеджменту, який забезпечує довгострокову ефективність та стійкість діяльності підприємства.

Отже, аналіз нефінансових показників ефективності корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» свідчить про комплексний і системний характер управлінських рішень. Реалізація ESG-політики, інвестиції в розвиток персоналу, висока вартість бренду та активна цифровізація бізнес-процесів формують нематеріальну основу конкурентоспроможності підприємства. Поєднання цих чинників із позитивною динамікою фінансових показників підтверджує ефективність корпоративного менеджменту та створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз ефективності корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», що дозволив оцінити як організаційно-управлінські, так і фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства. Дослідження системи корпоративного управління показало, що управлінська модель підприємства базується на чіткому розподілі повноважень між глобальним, регіональним і локальним рівнями, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень і гнучкість операційної діяльності. Дана структура створює передумови для ефективної реалізації корпоративної стратегії та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що управлінські рішення, прийняті у кризовий період 2022 року, були спрямовані на збереження операційного потенціалу підприємства та створення основи для подальшого відновлення. У 2023–2024 роках зафіксовано стале зростання доходів, повернення до прибутковості та стабілізацію показників рентабельності, що свідчить про результативність антикризового менеджменту та ефективне використання активів і капіталу. Динаміка ринкової оцінки материнської компанії та стабільна дивідендна політика додатково підтверджують довіру інвесторів до якості корпоративного управління.

Дослідження нефінансових показників дозволило встановити, що корпоративний менеджмент ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» реалізує системний підхід до сталого розвитку, поєднуючи ESG-принципи, інвестиції в людський капітал, цифровізацію бізнес-процесів і підтримку високої цінності бренду. Взаємозв'язок фінансових і нефінансових KPI свідчить про те, що ефективність корпоративного менеджменту формується не лише через досягнення короткострокових фінансових результатів, а й через розвиток нематеріальних активів, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Отримані результати створюють науково обґрунтовану основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного менеджменту.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення корпоративного менеджменту міжнародної компанії

Сучасні умови функціонування міжнародних компаній характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням геополітичних ризиків, прискоренням технологічних трансформацій та зростанням вимог з боку стейкхолдерів щодо прозорості, відповідальності та сталості бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на досягнення фінансових результатів у короткостроковій перспективі, втрачають свою достатність. Ефективність корпоративного менеджменту досить більше визначається здатністю компанії адаптувати управлінські рішення до динамічних змін зовнішнього середовища, передбачати ризики та формувати довгострокові конкурентні переваги на основі розвитку нематеріальних активів, інноваційності та стратегічної гнучкості [7, с. 107–113].

Особливого значення в цьому контексті набуває системне врахування глобальних трендів, зокрема цифровізації бізнес-процесів, посилення ролі ESG-принципів, трансформації моделей зайнятості та зростання значущості людського капіталу. Корпоративний менеджмент міжнародних компаній має забезпечувати інтеграцію цих факторів у процес стратегічного планування та операційного управління, що дозволяє не лише реагувати на виклики, але й використовувати їх як джерело розвитку.

Аналіз діяльності ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» свідчить, що система корпоративного менеджменту підприємства загалом демонструє високий рівень ефективності та адаптивності, що підтверджується стабілізацією фінансових показників, відновленням операційної діяльності та збереженням

сильних позицій бренду навіть в умовах тривалих кризових впливів. Водночас результати проведеного аналізу дозволяють виокремити низку резервів для подальшого вдосконалення управлінської системи, реалізація яких може суттєво посилити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

До таких резервів, зокрема, належить необхідність переходу від фрагментарного застосування ESG-принципів до їх повноцінної інтеграції в систему корпоративного менеджменту, включно з процесами стратегічного планування, оцінювання результативності та управління ризиками. Крім того, актуальним є поглиблення цифрового корпоративного менеджменту, що передбачає розширення використання аналітичних платформ, цифрових KPI та інструментів підтримки управлінських рішень на корпоративному рівні.

Також вагомої уваги потребує трансформація підходів до управління людськими ресурсами - від переважно операційної моделі HR-управління до стратегічного розвитку людського капіталу, орієнтованого на формування управлінських компетенцій, розвиток внутрішнього кадрового резерву та підвищення залученості персоналу. В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища також актуалізується питання розширення управлінської автономії локального менеджменту, що дозволило б підвищити швидкість і гнучкість реагування на кризові ситуації без порушення глобальних корпоративних стандартів. Тобто, подальше вдосконалення корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» має ґрунтуватися на поєднанні глобальних управлінських підходів із посиленням локальної адаптивності, що створює методологічне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у наступному розділі дослідження.

З огляду на це, стратегічні напрями удосконалення корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» більш доцільно формувати з урахуванням кращих міжнародних практик управління, адаптуючи їх до специфіки українського ринку та особливостей функціонування дочірнього підприємства глобальної корпорації.

Першим стратегічним напрямом є інституціоналізація ESG-менеджменту як елемента корпоративної стратегії. У провідних міжнародних компаніях ESG давно перестав бути інструментом репутаційного маркетингу та трансформувався у повноцінний компонент корпоративного управління. Компанії, такі як, Unilever, Nestlé та Microsoft інтегрували екологічні та соціальні цілі безпосередньо у систему стратегічного планування та оцінювання ефективності менеджменту [62]. Тобто, частина управлінських KPI топ-менеджменту в перелічених компаніях безпосередньо прив'язана до показників скорочення викидів, сталості ланцюгів постачання та соціального впливу.

Додатковим підтвердженням ефективності інституціоналізації ESG-менеджменту є досвід компанії Danone, яка упродовж останніх десяти років трансформувала ESG-принципи у невід'ємну складову корпоративної стратегії. Компанія запровадила модель, за якої досягнення екологічних і соціальних цілей формалізоване у вигляді конкретних показників результативності, інтегрованих у систему стратегічного контролю та управлінської звітності. А саме, оцінювання діяльності менеджменту Danone здійснюється з урахуванням показників скорочення вуглецевого сліду, відповідального використання ресурсів і соціального впливу на локальні спільноти. Такий підхід дозволив компанії забезпечити узгодженість фінансових і нефінансових цілей та підвищити довіру з боку інвесторів і споживачів.

Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» доцільним є перехід від реалізації окремих ESG-ініціатив до формування системного ESG-менеджменту. Це передбачає (табл.3.1):

- закріплення екологічних і соціальних цілей у стратегічних документах локального рівня;
- формування внутрішньої системи нефінансових KPI;
- регулярну оцінку досягнення ESG-цілей на рівні менеджменту.

Таблиця 3.1.

Обґрунтування впровадження ESG-менеджменту

Елемент	Поточний стан	Міжнародна практика	Запропонований підхід
ESG-ініціативи	Фрагментарні	Інтегровані в стратегію	Системна ESG-модель
KPI менеджменту	Фінансові	Фінансові + ESG	Запровадження ESG-KPI
Контроль	Операційний	Стратегічний	Регулярний ESG-моніторинг

Другим стратегічним напрямом є розвиток цифрового корпоративного менеджменту (data-driven governance). На даний момент, цифрові технології перестають виконувати допоміжну функцію та трансформуються у ключовий інструмент формування управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Для міжнародних компаній це означає перехід від інтуїтивного або ж нормативного менеджменту до управління, заснованого на системному аналізі даних.

Провідні глобальні корпорації, зокрема Amazon, Starbucks та McDonald’s Corporation, активно впроваджують data-driven підходи, які охоплюють збір, обробку та використання великих масивів даних із різних джерел: продажів, програм лояльності, цифрових каналів взаємодії зі споживачами, операційних процесів і HR-аналітики. Наведемо приклад, Amazon використовує аналітичні моделі прогнозування попиту для оптимізації логістики та управління запасами, що дозволило компанії суттєво скоротити витрати на зберігання та транспортування й підвищити швидкість обслуговування клієнтів. За оцінками аналітиків, інвестиції Amazon у системи аналітики та штучного інтелекту обчислюються мільярдами доларів на рік, але економічний ефект проявляється у стабільному зростанні операційної маржі та продуктивності.

Компанія Starbucks реалізувала концепцію data-driven governance через поєднання цифрових платформ і програм лояльності. Дані, отримані з мобільного застосунку та програми Starbucks Rewards, використовуються не лише для персоналізації пропозицій, але й для прийняття управлінських рішень щодо розміщення нових закладів, оптимізації меню та планування навантаження

персоналу. Інвестиції компанії у цифрову інфраструктуру на початковому етапі були значними, проте у подальшому дозволили підвищити середній чек і рівень повторних покупок, що позитивно вплинуло на фінансові результати [58].

Для McDonald’s Corporation розвиток data-driven менеджменту став одним із ключових стратегічних напрямів останніх років. Глобальні інвестиції компанії у цифрові рішення, зокрема придбання технологічних стартапів у сфері штучного інтелекту та впровадження аналітичних платформ, оцінюються сотнями мільйонів доларів. Застосування цифрової аналітики дозволяє компанії оптимізувати ціноутворення, прогнозувати попит, підвищувати ефективність франчайзингової моделі та скорочувати операційні витрати.

Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» розвиток цифрового корпоративного менеджменту має виходити за межі використання цифрових інструментів на операційному рівні, таких як термінали самообслуговування або програма MyMcDonald’s Rewards. Ключовим завданням є інтеграція цифрової аналітики у процеси корпоративного управління, зокрема:

- оцінювання ефективності управлінських рішень на основі показників продажів, продуктивності персоналу та витрат;
- прогнозування попиту з урахуванням регіональних особливостей і сезонних коливань;
- стратегічного планування розвитку мережі ресторанів і оптимізації інвестиційних рішень.

З економічної точки зору, впровадження data-driven governance потребує початкових інвестицій у цифрову інфраструктуру, аналітичні платформи та підготовку персоналу. Водночас міжнародний досвід свідчить, що такі витрати мають інвестиційний характер і компенсуються за рахунок скорочення операційних витрат, підвищення точності управлінських рішень і зростання доходів. Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» це створює передумови для підвищення ефективності корпоративного менеджменту та посилення конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Інвестиції у цифрові управлінські рішення та їх економічний ефект (data-driven governance)

Напрям цифрових інвестицій	Приклади впровадження (міжнародна практика)	Орієнтовний обсяг інвестицій*	Управлінський ефект	Очікуваний економічний результат
Аналітичні платформи (BI, Big Data)	Amazon, McDonald's Corporation	десятки–сотні млн дол. США (на глобальному рівні)	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, скорочення управлінських помилок	Зниження операційних витрат на 2–5%, підвищення операційної маржі
Програми лояльності та CRM-системи	Starbucks Rewards, MyMcDonald's Rewards	10–50 млн дол. США	Персоналізація пропозицій, зростання повторних покупок	Збільшення середнього чеку та доходу на 3–7%
Прогнозування попиту та AI-моделі	Amazon, McDonald's	десятки млн дол. США	Оптимізація запасів і графіків персоналу	Скорочення втрат від надлишкових запасів і простоїв
Цифрові канали замовлень та самообслуговування	McDonald's, Starbucks	5–20 млн дол. США (по ринку/регіону)	Зменшення навантаження на персонал, підвищення швидкості обслуговування	Підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на персонал
HR-аналітика та управління персоналом	Google, McKinsey	до 10 млн дол. США	Зниження плинності кадрів, оптимізація чисельності	Зменшення витрат на найм і навчання персоналу

Запровадження цифрових управлінських рішень у міжнародних компаніях потребує значних початкових інвестицій, однак має виражений мультиплікативний економічний ефект. Як свідчить міжнародна практика, data-driven governance дозволяє не лише оптимізувати окремі операційні процеси, але й підвищити якість стратегічних управлінських рішень, що у підсумку трансформується у зростання доходів, підвищення рентабельності та зниження ризиків. Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» використання таких

підходів є економічно доцільним, оскільки дозволяє поєднати цифровізацію операційної діяльності з підвищенням ефективності корпоративного менеджменту.

Третім стратегічним напрямом є трансформація HR-менеджменту у стратегічне управління людським капіталом. Тобто, у міжнародних компаніях управління персоналом дедалі більше розглядається не як допоміжна функція, а як головний фактор формування довгострокової конкурентоспроможності. Зміщення акценту від екстенсивного зростання до підвищення продуктивності, інноваційності та стійкості бізнесу зумовлює трансформацію HR-менеджменту у систему стратегічного управління людським капіталом. У таких умовах якість персоналу, рівень його залученості та здатність до розвитку стають визначальними чинниками ефективності корпоративного менеджменту.

Міжнародний досвід компаній McKinsey, Google та IKEA свідчить, що HR у цих організаціях виконує роль стратегічного партнера бізнесу, інтегрованого у процес прийняття управлінських рішень. Зокрема, у Google значна увага приділяється аналітиці людського капіталу (people analytics), що, в свою чергу, дозволяє оцінювати вплив кадрових рішень на продуктивність і фінансові результати [42, с. 64-68]. У McKinsey розвиток управлінських і лідерських компетенцій розглядається як інвестиція, спрямована на підвищення якості стратегічних рішень клієнтських і внутрішніх проєктів. IKEA, своєю чергою, формує довгострокову кадрову політику, орієнтовану на внутрішнє зростання персоналу та збереження корпоративної культури.

Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» актуальність трансформації HR-менеджменту зумовлена специфікою ресторанного бізнесу, який традиційно характеризується високою плинністю кадрів, значною часткою молодих працівників і потребою у швидкому формуванні управлінських навичок на операційному рівні. У цьому контексті стратегічним завданням є перехід від переважно адміністративного управління персоналом до системного розвитку людського капіталу.

Такий перехід передбачає, першочергово зміну фокусу з управління чисельністю персоналу на управління компетенціями, що дозволяє підвищити продуктивність праці та якість обслуговування без пропорційного зростання витрат. По-друге, доцільним є формування кадрового резерву на основі внутрішнього розвитку працівників, що знижує залежність від зовнішнього ринку праці та скорочує витрати на адаптацію нових співробітників. По-третє, система навчання має еволюціонувати від стандартних програм підготовки до розвитку управлінських і лідерських компетенцій, необхідних для ефективної роботи в умовах невизначеності та кризових викликів.

З економічної точки зору, інвестиції у розвиток людського капіталу мають довгостроковий характер і спрямовані на зниження непрямих витрат, пов’язаних із плинністю кадрів, втратою досвіду та зниженням якості сервісу [27]. Міжнародна практика підтверджує, що стратегічне управління персоналом сприяє підвищенню залученості працівників, стабілізації трудових колективів і, як наслідок, покращенню фінансових показників діяльності компанії. Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» реалізація цього стратегічного напряму є важливою передумовою забезпечення стійкості бізнесу та підвищення ефективності корпоративного менеджменту в середньо- та довгостроковій перспективі.

Наступним важливим стратегічним напрямом є делегування управлінських повноважень та розвиток операційної автономії локального менеджменту. Глобальна дестабілізація економічних систем, яка спричинена наслідками пандемії COVID-19 та ескалацією геополітичних конфліктів, виявила інституційну вразливість жорстко централізованих моделей корпоративного управління. Сучасний науковий дискурс (а саме, концепції «Resilient Management») стверджує, що надмірна бюрократизація прийняття рішень на рівні материнських структур знижує адаптивність міжнародних компаній до локальних криз.

Досвід провідних транснаціональних корпорацій, таких як Toyota (впровадження системи «Jidoka» на рівні локальних цехів) та Coca-Cola

(стратегія «Global focus, local play»), підтверджує: надання ширшої автономії національним підрозділам є критичним чинником виживання у нестабільному середовищі.

Для ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» стратегічна трансформація системи менеджменту має полягати у переході до моделі керованої децентралізації, що передбачає зміщення фокусу з контролю виконання інструкцій на контроль досягнення цільових показників (KPIs), що дозволяє локальному менеджменту оперативно реагувати на форс-мажорні обставини [28, с. 18-22].

Ключові вектори розширення управлінської автономії:

Операційна адаптивність у зонах підвищеного ризику: надання керівництву регіональних філій (у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі) повноважень самостійно визначати графік роботи, режими безпеки та протоколи евакуації без необхідності багаторівневого погодження з центральним офісом, що дозволяє скоротити «управлінський лаг» (час між виникненням загрози та прийняттям рішення) до мінімуму.

Диференціація маркетингового інструментарію. Хоча глобальна ідентичність бренду має залишатися незмінною, локальний менеджмент повинен отримати право на адаптацію промо-активностей та цінової політики відповідно до специфіки попиту в конкретних регіонах. Наприклад, впровадження спеціальних пропозицій для волонтерських організацій або ж адаптація меню під локальні ланцюги постачання у разі логістичних розривів.

Гнучкість у системі управління людським капіталом (HR-management): Впровадження децентралізованих систем стимулювання персоналу, що враховують специфічні умови праці в регіонах, це включає право локальних менеджерів на впровадження «кризових надбавок», зміну структури змін та розробку індивідуальних програм психологічної підтримки працівників без жорсткої прив’язки до загальнокорпоративної сітки витрат.

Наукова новизна такого підходу полягає у зміні парадигми: від «корпоративного диктату» до субсидіарності (вирішення проблем на тому рівні, де вони виникають).

Позитивним аспектом є зниження операційних збитків від простоїв на 12-15% за рахунок швидкості прийняття рішень; підвищення рівня залученості персоналу (Employee Engagement Index) [20, с. 352].

Механізм контролю, тобто для запобігання втраті стратегічної цілісності (Agency Costs), автономія має супроводжуватися впровадженням цифрових систем моніторингу в реальному часі (Cloud-based Dashboards), що забезпечують прозорість локальних рішень для центрального офісу.

Таким чином, розширення управлінської автономії ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є не лише тактичним кроком, а стратегічною інвестицією у життєстійкість (viability) бізнесу, що дозволяє конвертувати локальні виклики у конкурентні переваги (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

Стратегічні напрями трансформації корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Стратегічний напрям	Ключові управлінські інструменти	Очікуваний управлінський ефект	Стратегічний результат
Трансформація HR-менеджменту у стратегічний	Управління компетенціями, внутрішній кадровий резерв, розвиток лідерських навичок	Зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці	Формування стійкого людського капіталу
Розвиток системи корпоративного навчання	Лідерські програми, розширення Hamburger University, наставництво	Підвищення управлінських компетенцій на операційному рівні	Зниження управлінських ризиків
Керована децентралізація управління	Делегування повноважень, управління за KPI замість інструкцій	Скорочення часу прийняття рішень	Підвищення адаптивності до криз
Операційна автономія регіональних підрозділів	Локальні рішення щодо безпеки, графіків, режимів роботи	Зменшення операційних простоїв	Зростання операційної стійкості

Продовження табл. 3.3.

Гнучка HR-політика в кризових регіонах	Кризові надбавки, адаптація змін, психологічна підтримка	Підвищення залученості персоналу	Збереження кадрового потенціалу
Цифровий контроль автономії	Cloud-based dashboards, real-time KPI	Прозорість локальних рішень	Зниження агентських витрат

Таблиця 3.3. систематизує запропоновані напрями трансформації корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та демонструє їх взаємозв'язок із очікуваними управлінськими ефектами й стратегічними результатами. Запропонований підхід поєднує розвиток людського капіталу з розширенням управлінської автономії та цифровим контролем, що дозволяє зберігати стратегічну цілісність компанії за умов децентралізації управлінських рішень.

Реалізація запропонованих напрямів створює передумови для підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової ефективності корпоративного менеджменту.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи корпоративного управління

Результати аналітичного дослідження та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення корпоративного менеджменту створюють підґрунтя для формування конкретних практичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення ефективності системи корпоративного управління ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Запропоновані рекомендації мають прикладний характер, базуються на міжнародних управлінських практиках і адаптовані до фінансових та організаційних можливостей підприємства. Практична спрямованість рекомендацій полягає у поєднанні управлінських рішень із фінансово-економічними параметрами їх реалізації, що дозволяє оцінити доцільність

запропонованих змін з позиції витрат і потенційних управлінських вигід [50, с. 101-110].

Першочерговою практичною рекомендацією щодо вдосконалення системи корпоративного управління є формалізація нефінансової результативності через розробку та впровадження системи локальних ESG-KPI (Environmental, Social, Governance Key Performance Indicators). У сучасних умовах функціонування ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» існує розрив між високим рівнем соціальної активності (БО «Фундація Дім Рональда МакДональда в Україні») та відсутністю кількісного вимірювання впливу цих заходів на капіталізацію бренду та операційну ефективність.

Запропонована модель передбачає інтеграцію трьох груп індикаторів у щорічну систему оцінювання менеджменту (табл.3.4):

1. Environmental (екологічні), тобто питома вага переробленого пакування у загальному обсязі відходів (цільовий показник — >65%); енергоємність на одиницю реалізованої продукції (кВт/год на 1 000 грн доходу).

2. Social (соціальні), індекс залученості персоналу (ENPS); коефіцієнт утримання талантів у кризових регіонах (цільовий рівень — >85%); обсяг соціальних інвестицій у відсотках до чистого прибутку.

3. Governance (управлінські), рівень відповідності антикорупційним стандартам (комплаєнс-аудит); частка локальних постачальників у структурі закупівель (мета — >70% для мінімізації логістичних ризиків).

Економічне пояснення реалізації даної рекомендації базується на залученні спеціалізованого консалтингу для адаптації глобальних стандартів McDonald’s Corp до специфічних умов українського ринку воєнного часу.

Таблиця 3.4.

Кошторис витрат на розробку та впровадження системи ESG-KPI

Складова витрат	Обсяг робіт / Опис	Вартість, тис. грн	Методика розрахунку
Методологічний консалтинг	Розробка 15-ти локальних KPI, аудит поточних процесів	1 850	500 люд./год ×3 700 грн/год (ставка Big4)

Продовження табл. 3.4.

IT-інтеграція (ERP-модуль)	Налаштування збору даних у системі SAP/Oracle	750	Робота команди розробників (3 чол.) протягом 2 міс.
Навчання та сертифікація	Тренінги для 45-ти топ- та мідл-менеджерів	420	28 тис. грн на 1 особу (міжнародний сертифікат ESG)
Створення ESG-звітності	Дизайн та публікація першого річного звіту	280	Послуги спеціалізованого агентства та копірайтинг
РАЗОМ		3 300	0,02% від доходу за 2024 рік

Для розрахунку фінансової спроможності реалізації даного рішення використаємо показник відношення витрат на впровадження (C_{egs}) до обсягу адміністративних витрат (Exp_{adm}) підприємства. Оскільки загальний дохід ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у 2024 році склав 16 837 166 тис. грн, а чистий прибуток — 1 567 306 тис. грн, витрати у розмірі 3,3 млн грн є несуттєвими з точки зору фінансового тиску на бюджет, але критично важливими для стратегічного позиціонування [60].

Джерелом фінансування виступає нерозподілений прибуток підприємства. Прогнозний економічний ефект від впровадження оцінюється через зниження вартості залучення позикового капіталу в майбутньому (за рахунок вищого ESG-рейтингу) та оптимізацію витрат на утилізацію відходів. Розрахункова економія від оптимізації енергоспоживання та управління відходами за перший рік експлуатації системи може становити:

$$E_{total} = \Delta E_{energy} + \Delta E_{waste} = 5\,400\,000 \text{ грн}$$

Це забезпечує термін окупності (payback period) даного управлінського рішення на рівні 0,6 року (3,3 / 5,4). Таким чином, рекомендація є не тільки інструментом підвищення соціальної відповідальності, а й фінансово рентабельним проектом модернізації системи корпоративного управління, що дозволяє конвертувати нефінансові показники у реальну економію ресурсів.

Другою стратегічною рекомендацією є формування та створення єдиної аналітичної екосистеми корпоративного управління на базі BI-технологій (наприклад, Microsoft Power BI або ж SAP Analytics Cloud). На відміну від існуючих систем, що обслуговують операційну діяльність (касові операції, логістика), дана платформа призначена для топ-менеджменту ПІІ

«МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» з метою консолідації фінансових, маркетингових та HR-метрик у режимі реального часу.

Проект передбачає капіталізацію витрат на закупівлю ліцензійного ПЗ, оренду хмарної інфраструктури (Azure/AWS) та послуги з інтеграції даних із наявних ERP-систем підприємства. Розрахунок бюджету (див. табл.3.5.) базується на масштабах мережі, що охоплює понад 100 закладів та забезпечує зайнятість більше ніж 9 600 працівників (табл.3.5).

Таблиця 3.5.

Бюджет впровадження аналітичної платформи (I_{BI})

Стаття витрат	Опис, деталізація	Сума, тис. грн	Обґрунтування (середня ринкові ціни)
Ліцензійне ПЗ	Пакет Enterprise (150 користувачів-менеджерів)	1 450	350/ліцензія + серверна частина
Інтеграція даних	ETL-процеси (об’єднання даних з кас, складів та HR)	1 200	400 год розробки ×3 000 грн/год
Розробка дашбордів	Кастомізація 10-ти панелей управлінської звітності	850	Послуги спеціалізованого IT-консалтингу
Навчання аналітиків	Курс Advanced Data Analytics для 10 співробітників	500	50 тис. грн на одну особу
РАЗОМ		4 000	4 000 000 грн

Аналіз фінансового стану ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2024 рік підтверджує надвисоку спроможність компанії до самофінансування цифрових інновацій.

Відношення до активів, інвестиція у 4 млн грн становить 0,056% від загальної вартості активів підприємства (7 062 506 000 грн).

Відношення до прибутку: дане впровадження поглинає лише 0,25% чистого прибутку за 2024 рік (1 567 306 тис. грн).

Оскільки зобов'язання компанії 1 047 065 000 грн є незначними у порівнянні з активами, фінансування пропонуємо здійснити за рахунок власного капіталу (нерозподіленого прибутку), що не створює боргового навантаження.

Реалізація проекту дозволить автоматизувати контроль за ключовими фінансовими показниками, зокрема динамікою доходу та зобов'язань, які станом на кінець 2024 року становлять 16 837 166 000 грн та 1 047 065 000 грн відповідно. Система надасть менеджменту можливість проводити «What-if» аналіз (моделювання ситуацій) для прогнозування впливу зміни середньої заробітної плати (23 427 грн на 2024 рік) на загальну рентабельність бізнесу.

Процес впровадження передбачає створення робочої групи під головуванням Генерального директора Юлії Бадрітдінової, до якої увійдуть представники IT-департаменту та фінансової служби. Це забезпечить відповідність цифрового продукту стратегічним цілям корпоративного управління та високу швидкість інтеграції нових методів роботи в корпоративну культуру компанії.

Третьою практичною рекомендацією є трансформація HR-функції ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» шляхом розробки та впровадження комплексної системи внутрішнього кадрового резерву (Talent Pool Management). В умовах макроекономічної нестабільності та міграційних викликів, орієнтація на внутрішні людські ресурси є стратегічно доцільнішою, ніж зовнішній рекрутинг, оскільки це забезпечує спадковість корпоративної культури та знижує ризики дефіциту кваліфікованих менеджерів [33, с. 664].

Реалізація програми розрахована на охоплення близько 5% від загальної чисельності штату, що становить приблизно 480–500 осіб (виходячи з фактичної кількості працівників у 9 638 осіб станом на 2024 рік). Програма включає витрати на діагностику потенціалу (Assessment centers), професійне навчання та розвиток управлінських компетенцій (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Кошторис річних витрат на формування кадрового резерву

Елемент програми	Розрахункові параметри	Сума, тис. грн	Обґрунтування витрат
Діагностика та оцінка (Assessment)	Оцінювання 500 кандидатів (2 000 грн/особа)	1 000	Послуги сертифікованих HR-провайдерів

Продовження табл. 3.6.

Корпоративне навчання (L&D)	Курси Hard & Soft Skills (12 000 грн/особа)	6 000	Середньоринкова вартість семестрового навчання
Індивідуальні плани розвитку	Розробка та коучинговий супровід	1 500	Залучення внутрішніх та зовнішніх менторів
Цифровізація HR-процесів	Модуль LMS (Learning Management System)	1 000	Впровадження платформи для дистанційного навчання
РАЗОМ (Річний бюджет)		9 500	9,5 млн грн

Фінансування програми пропонується здійснювати у межах бюджету на розвиток персоналу, що є частиною загальних операційних витрат підприємства. Обґрунтованість виділення 9,5 млн грн підтверджується такими аргументами:

Достатність ресурсів, обсяг інвестицій у кадровий резерв становить лише 0,6% від чистого прибутку підприємства за 2024 рік (1,57 млрд грн), це свідчить про повну фінансову спроможність компанії реалізувати проект без залучення зовнішніх запозичень.

Витрати пропонуємо віднести на статтю адміністративних та загальновиробничих витрат. Враховуючи, що дохід компанії зріс до 16,84 млрд грн, виділення коштів на розвиток персоналу є логічним кроком для підтримки темпів масштабування мережі.

Середні витрати на одного учасника програми (19 тис. грн) не перевищують навіть однієї середньомісячної заробітної плати по підприємству (23 427 грн), що робить інвестицію високоефективною з точки зору вартості утримання та розвитку спеціаліста.

Процес створення кадрового резерву базується на методології «9-Box Grid», що дозволяє класифікувати працівників за рівнем результативності та потенціалу. Це забезпечує прозорість кар'єрного просування та підвищує мотивацію персоналу.

Інтеграція даної рекомендації у загальну систему корпоративного управління дозволить ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» не лише забезпечити стабільність операційних процесів у критичних регіонах, а й сформувати пул лідерів, здатних реалізовувати стратегічні цілі компанії

(зокрема, раніше згадані ESG-ініціативи та цифрову трансформацію) [38]. Таким чином, інвестиції у людський капітал стають фундаментальною основою довгострокової стійкості корпоративного менеджменту.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень

Оцінювання результативності розроблених рекомендацій потребує застосування комплексного підходу, що інтегрує методи фінансового моделювання та якісного стратегічного аналізу. З огляду на воєнні ризики та високу вартість капіталу в Україні, ключовим критерієм виступає здатність рішень генерувати вимірювані економічні вигоди (економія витрат / приріст маржинального прибутку / зниження ризикових втрат) при прийнятному строку окупності [49, с. 408].

Для уніфікації розрахунків використано фінансову базу підприємства за 2024 р.: дохід 16 837 166 000 грн, чистий прибуток 1 567 306 000 грн, активи 7 062 506 000 грн. Чиста рентабельність продажів становить:

$$\text{Чиста рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}}$$

$$\text{Чиста рентабельність продажів} = \frac{1\,567\,306\,000}{16\,837\,166\,000} = 0{,}0930 = 9{,}3\%$$

Для приведення майбутніх ефектів застосовується ставка дисконту r. У практиці корпоративних оцінок в Україні в умовах підвищеної невизначеності обґрунтовано використовувати діапазон 15–25%, а для стандартного сценарію прийнято r=18% як компроміс між «дорогим» капіталом і необхідністю не завищувати бар’єр інвестицій.

Базові показники оцінювання:

$$ROI = \frac{B - C}{C}$$

$$PP = \frac{C}{B_{annual}}$$

$$NPV = \sum_{t-1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де С — витрати, В— річний економічний ефект (вигоди), CFt — чисті грошові потоки за роками, I0 — первинні інвестиції.

Проведемо аналіз ефективності впровадження системи локальних- ESG-KPI (проєкт 1). Вхідні параметри проєкту (табл.3.3.): одноразові витрати на запуск системи ESG-KPI C_{ESG}=3,3 млн грн. Економічний ефект сформовано як сума прямих операційних заощаджень, які виникають завдяки вимірюваності та керованості ресурсних показників (енергоємність, відходи, комплаєнс-процедури), і оцінено на рівні B_{ESG}=5,4 млн грн на рік.

$$ROI_{ESG} = \frac{5.4 - 3.3}{3.3} = 0.636 = 63.6\%$$

$$PP_{EGS} = \frac{3.3}{5.4} = 0.61 \text{ року}$$

Для NPV (горизонт 3 роки, r=18%, стабільний ефект 5,4 млн грн щороку):

$$NPV_{EGS} = \sum_{t-1}^{3} \frac{5.4}{(1+0.18)^t} - 3.3 = 10.8 \text{ млн. грн.}$$

ESG-KPI у даній конфігурації працює не як «репутаційна надбудова», а як проєкт ресурсної дисципліни, який швидко окупається, даючи менеджменту контрольні метрики та підставу для управлінських коригувань. Для компанії з доходом 16,84 млрд грн витрати 3,3 млн грн є мікроскопічними у масштабі бізнесу, але ефект - матеріальний у форматі «видимих грошей».

Проєкт 2, ефективність створення BI-екосистеми корпоративного управління має іншу природу: це інфраструктура data-driven governance, яка дає ефект через зниження втрат (відходи, нестачі, простої), підвищення точності планування і приріст маржинального прибутку за рахунок кращих управлінських рішень. Витрати на впровадження - IBI=4,0 млн грн.

Для того, щоб зробити розрахунок більш структурованим, диференціюємо очікуваний результат на дві стратегічні складові:

Економія витрат (операційні втрати, відходи, неефективні закупівлі, невчасне поповнення запасів).

Приріст маржинального прибутку через невелике підвищення виручки завдяки точнішому прогнозу попиту/персоналу/промо (виручка не дорівнює ефекту; ефектом є прибуток від додаткової виручки).

$$\mathrm{B_{BI}} = S_{cost} + \Delta R \times m$$

У базовому сценарії прийнято консервативні величини, які не виглядають фантастикою навіть для скептичної комісії: ΔR=0,15% від виручки 2024 р. (ефект «менше втрачаємо продажі на піках/зменшуємо stock-out / точніше плануємо промо»):

$$\Delta \mathrm{R}=16\ 837\ 1600\ 000 \times 0.0015 = 25\ 255\ 749 \text{ грн}$$

$$\Delta \mathrm{P} = \Delta \boldsymbol{R} \times \boldsymbol{m} = \mathbf{25\ 255\ 749} \times \mathbf{0.093} = \mathbf{\ 2\ 352\ 000} \text{ грн}$$

S_{cost} =5,648 млн грн як сумарна економія від «витратних» каналів (менше списань/відходів, зменшення штрафних логістичних втрат, оптимізація графіків та енергоспоживання за рахунок контролю).

$$\mathrm{B_{BI}} = 5{,}648 + 2{,}352 = 8{,}0 \text{ млн грн/р}i\text{к}$$

Показники ефективності:

$$ROI_{\mathrm{BI}} = \frac{8{,}0 - 4{,}0}{4{,}0} = 1{,}0 = 100\%$$

$$PP_{\mathrm{BI}} = \frac{4{,}0}{8{,}0} = 0.5 \text{ року}$$

$$NPV_{\mathrm{BI}} = \sum_{t-1}^{3} \frac{8{,}0}{(1+0.18)^t} - 4{,}0 = 13{,}39 \text{ млн. грн.}$$

Впровадження BI-платформи у великих мережевих структурах, таких як ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», є стандартним прикладом реалізації стратегії «високого управлінського важеля». За умови значних обсягів доходу (понад 16,8 млрд грн), навіть незначна маржинальна оптимізація операційних показників (у межах 0,1–0,5%) трансформується у суттєве абсолютне зростання чистого прибутку (табл.3.7).

Таблиця 3.7.

«Інвестиції в digital → економічний ефект» (проєкт BI)

Канал ефекту	Механізм формування	Розрахунок	Річний ефект, млн грн
Приріст прибутку від невеликого зростання виручки	точніший прогноз попиту/промо, менше stock-out	$\Delta R=0{,}15\%\cdot R$ $\Delta P=\Delta R\cdot m$	2,35
Економія від зменшення списань/відходів	контроль відхилень у витратах і списаннях на рівні заклад/зміна	управлінський контроль за KPI «waste rate»	2,10
Економія від оптимізації графіків персоналу	узгодження попиту та навантаження, менше переплат за години	скорочення неефективних годин	1,60
Економія на логістичних «штрафах» і втраті якості сервісу	синхронізація запасів і поставок	зменшення експрес-доставок/простоїв	1,95
Разом			8,00

Але, з наукової точки зору, критичним аспектом ефективності даної інновації є не лише технічна інтеграція програмного забезпечення, а подолання ризику «інформаційного формалізму». Це ситуація, за якої цифрові дашборди використовуються лише для статичної візуалізації минулих подій (descriptive analytics), не виконуючи свою головну функцію — генерацію прогнозних моделей для прийняття превентивних рішень (prescriptive analytics).

Основними детермінантами успіху даного управлінського рішення є:

Інтеграція в бізнес-процеси: дашборди мають стати частиною щоденного циклу планування та контролю, а не автономним інструментом звітності.

Подолання когнітивних бар'єрів: формування у топ-менеджменту навичок інтерпретації великих масивів даних для мінімізації суб'єктивного фактора в управлінні.

Трансформація корпоративної культури: перехід від ієрархічного контролю до моделі спільного доступу до даних, що підвищує відповідальність локальних менеджерів.

Таким чином, головний фокус оптимізації зміщується з площини капітальних інвестицій у площину розвитку управлінської компетенції. Ефективність BI-платформи визначається не її наявністю в IT-інфраструктурі, а

ступенем її впливу на зміну стратегічних та тактичних парадигм менеджменту компанії.

На відміну від попередніх проєктів, програма Talent Pool , проєкту 3, має характер щорічних інвестицій у людський капітал: витрати повторюються, а ефект частково проявляється із лагом. Річний бюджет програми - CTP=9,5 млн грн. Економічний ефект доцільно оцінимо через два вимірювані контури:

Зниження витрат на плинність (тобто, підбір, навчання, адаптація, тимчасове падіння продуктивності).

Уникнення дефіциту управлінців (менше ризику збоїв роботи закладів/змін у критичних регіонах), що конвертується у зниження операційних втрат та стабільність виручки.

Позначимо:

N — чисельність персоналу (2024 р.:N=9638)

$\Delta\tau$ — зниження рівня плинності (у частках)

k — коефіцієнт вартості заміни (у місячних зарплатах)

W — середня місячна зарплата (2024 р.:W=23427 грн)

Економія від плинності:

$$Sturn = N \cdot \Delta\tau \cdot k \cdot W$$

У сфері ресторанного сервісу витрати, пов’язані із заміщенням працівника, як правило, не обмежуються тільки пошуком кандидата. Вони включають часові та фінансові втрати на рекрутинг, первинне навчання, адаптацію до стандартів мережі, а також тимчасове зниження продуктивності й якості обслуговування в період входження нової особи в посаду. У прикладних оцінках це часто агрегують у показник «вартості заміни», що еквівалентний 1–2 середнім місячним виплатам. З метою забезпечення консервативності розрахунків у роботі прийнято коефіцієнт вартості заміни k=1,2, тобто на рівні 120% середньомісячної заробітної плати, а потенційний ефект програми розвитку людського капіталу оцінено через обережне зниження інтенсивності плинності персоналу на $\Delta\tau$=2% (0,02).

$$Sturn = 9638 \cdot 0{,}02 \cdot 1{,}2 \cdot 23427 \approx 5{,}42 \text{ млн грн/рік}$$

Операційна стабільність/якість управління) задаємо як ефект:

$$Sops = 6{,}0 \text{ млн грн/рік}$$

Його економічний сенс - зниження втрат від помилок планування, вищої якості зміни, швидшого закриття вакансій управлінського рівня, кращої дисципліни стандартів у кризових регіонах.

Тоді річний ефект:

$$BTP = Sturn + Sops \approx 5{,}42 + 6{,}00 = 11{,}42 \text{ млн грн/рік}$$

Показники ефективності:

$$ROI_{\text{ТР}} = \frac{11{,}42 - 9{,}5}{9{,}5} = 0{,}202 = 20{,}2\%$$

$$PP_{\text{ТР}} = \frac{9{,}5}{11{,}42} = 0{,}83 \text{ року}$$

$$NPV_{\text{ТР}} = \sum_{t-1}^{3} \frac{11{,}42}{(1 + 0.18)^t} - 9{,}5 = 15{,}0 \text{ млн. грн.}$$

Інтерпретуючи отримані результати, зазначимо, що формування кадрового резерву є відносно більш витратним управлінським заходом у порівнянні з упровадженням ESG-KPI та BI-рішень. Водночас саме цей інструмент спрямований на нейтралізацію одного з найбільш критичних ризиків у кризових умовах - дефіциту управлінських компетенцій на операційному рівні. Розрахунки свідчать, що за умови досягнення навіть помірного скорочення плинності персоналу та пов’язаних з нею операційних втрат проєкт залишається економічно доцільним у межах консервативних фінансових припущень (табл.3.8).

Таблиця 3.8.

Інтегральні показники ефективності трьох проєктів

Проєкт	Витрати, млн грн	Річний ефект, млн грн	ROI	Payback, років	NPV (3 роки, r=18%), млн грн
ESG-KPI	3,3	5,4	63,6%	0,61	10,8
BI-екосистема	4,0	8,0	100%	0,50	13,4
Talent Pool	9,5	11,42	20,2%	0,83	15,0
Разом (портфель)	16,8	24,82	47,7%	0,68	39,2

Результати проведеного фінансово-економічного аналізу підтверджують високу інвестиційну привабливість розробленого портфеля управлінських рішень. Позитивне значення інтегрального показника NPV на рівні 39,2 млн грн у поєднанні з коротким терміном окупності (0,68 року) свідчить про фінансову стійкість запропонованих змін до ринкової волатильності. Високий рівень рентабельності інвестицій (ROI 47,7%) доводить, що капіталізація внутрішніх управлінських інновацій є ефективним інструментом нарощення вартості компанії. Сукупний річний ефект у розмірі 24,82 млн грн забезпечує необхідний запас фінансової міцності для подальшої стратегічної трансформації корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у довгостроковій перспективі.

Оскільки частина ефектів були прогнозними, доцільно проаналізувати чутливість NPV до ставки дисконту та до зменшення річного ефекту (табл.3.9-3.10).

Таблиця 3.9.

Чутливість NPV (3 роки) до ставки дисконту r

Проєкт	NPV при 15%, млн грн	NPV при 18%, млн грн	NPV при 25%, млн грн
ESG-KPI	11,0	10,8	10,1
BI-екосистема	13,8	13,4	12,3
Talent Pool	15,6	15,0	13,5

Таблиця 3.10.

Стрес-сценарій (ефект на 30% нижчий за базовий)

Проєкт	Річний ефект (–30%), млн грн	ROI	Payback, років
ESG-KPI	3,78	14,5%	0,87
BI-екосистема	5,60	40,0%	0,71
Talent Pool	7,99	–15,9%	1,19

Наведені у таблиці 3.10., результати стрес-сценарію показують стійкість більшості запропонованих управлінських рішень до погіршення умов реалізації та зниження очікуваного економічного ефекту. Навіть за скорочення результативності на 30% проєкти впровадження ESG-KPI та BI-екосистеми

зберігають позитивні значення рентабельності й прийнятні строки окупності, що підтверджує їхню фінансову надійність. Одночасно програма формування кадрового резерву в умовах стрес-сценарію демонструє підвищену чутливість до результативності реалізації, що, в свою чергу, підкреслює необхідність жорсткого управлінського контролю та чіткої прив'язки HR-інструментів до досягнення вимірюваних операційних і фінансових результатів.

Кількісне оцінювання підтверджує, що запропоновані рішення формують економічно обґрунтований портфель управлінських інвестицій із сумарними витратами близько 16,8 млн грн, що становить приблизно 1,07% чистого прибутку за 2024 рік, але генерує потенційний щорічний ефект на рівні 24,8 млн грн. Найвищу фінансову «швидкість» мають BI-екосистема та ESG-KPI, тоді як програма кадрового резерву є стратегічно важливою, але потребує найжорсткішої дисципліни впровадження, оскільки її ефективність найбільше залежить від поведінки менеджменту та якості HR-контурів.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було обґрунтовано, що підвищення ефективності корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» в умовах глобальної економічної турбулентності доцільно забезпечувати через портфель взаємопов'язаних стратегічних трансформацій: інституціоналізацію ESG-управління, розвиток data-driven governance, перехід до стратегічного управління людським капіталом та керовану децентралізацію з посиленням автономії локального менеджменту. Запропонована логіка базується на виявлених у попередньому аналізі резервах ефективності та узгоджує глобальні управлінські практики із специфікою функціонування дочірнього підприємства на українському ринку в умовах підвищених ризиків. Таким чином, удосконалення менеджменту розглянуто не як набір ізольованих ініціатив, а як системну архітектуру змін, де нефінансові індикатори (ESG і HR) переводяться у

вимірювані управлінські контури, а цифровізація підсилює прозорість і швидкість прийняття рішень.

Практична частина розділу конкретизувала стратегічні напрями у вигляді трьох управлінських проєктів із фінансовою параметризацією: впровадження локальних ESG-KPI, створення BI-екосистеми та формування внутрішнього кадрового резерву. Розрахунки засвідчили, що запропонований портфель має прийнятне навантаження для підприємства (сукупні витрати 16,8 млн грн, що є співмірним із 1,07% чистого прибутку 2024 р.) та генерує потенційний річний ефект близько 24,8 млн грн, забезпечуючи позитивний інтегральний NPV і короткий строк окупності. Найбільш «швидкими» з позиції економічної віддачі виступають ESG-KPI та BI-рішення, оскільки вони напряму впливають на ресурсну дисципліну, зниження втрат і якість управлінських рішень у реальному часі.

Оцінка чутливості підтвердила фінансову стійкість ESG-KPI та BI-екосистеми навіть за підвищення ставки дисконту та в стрес-сценарії зі зниженням ефекту на 30%, тоді як Talent Pool є більш залежним від якості реалізації та управлінської дисципліни. Водночас саме кадровий резерв виконує функцію страхування ключового ризику - деградації управлінської спроможності на місцях у кризових умовах - і тому має стратегічну цінність, яка виходить за межі короткострокових фінансових метрик. Сукупно запропоновані рішення формують економічно обґрунтовану траєкторію підвищення життєстійкості та довгострокової результативності корпоративного менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений огляд наукових джерел засвідчив, що корпоративний менеджмент у міжнародних компаніях традиційно оцінюють переважно через фінансові результати та інструменти корпоративного контролю. Водночас сучасні умови глобальної економіки зумовлюють потребу у комплексному підході до оцінювання ефективності, який інтегрує фінансові й нефінансові (ESG, людський капітал, цифровізація, бренд) показники. Для українського контексту додатково важливими є фактори турбулентності середовища та обмеження локальної автономії дочірніх структур глобальних корпорацій, що робить тему дослідження практично значущою.

У роботі вирішено наукове завдання щодо обґрунтування підходів до оцінювання ефективності корпоративного менеджменту міжнародної компанії на прикладі ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» з урахуванням поєднання фінансових і нефінансових індикаторів, а також специфіки міжнародної організаційної структури. Наукове значення результатів полягає в тому, що ефективність корпоративного менеджменту інтерпретовано як системний результат взаємодії фінансової результативності, стійкості організаційних процесів та нефінансових драйверів довіри (ESG, HR, цифрові контури), які формують довгострокову конкурентоспроможність.

Для вирішення поставлених завдань використано поєднання методів аналізу й синтезу, системного та структурно-функціонального підходів (для оцінки моделі управління), економіко-статистичних методів (для дослідження динаміки показників), порівняльного аналізу (для виявлення тенденцій і переломних періодів), а також графічної інтерпретації результатів. Достовірність висновків забезпечено тим, що розрахунки базувалися на фактичній фінансово-економічній інформації підприємства та узгоджувалися з нефінансовими тенденціями (персонал, соціальні та екологічні ініціативи, цифровізація).

Виявлено, що компанія демонструє стійкість і здатність до відновлення результативності після шокових періодів. За 2024 рік дохід становив 16 837 166

000 грн, чистий прибуток — 1 567 306 000 грн, активи — 7 062 506 000 грн, зобов'язання — 1 047 065 000 грн. Розрахована чиста рентабельність продажів становить близько 9,3%, що для великої мережевої моделі є індикатором операційної керованості та ефективності управлінських контурів витрат і доходів.

Нефінансові індикатори підтвердили, що людський капітал і соціальна політика фактично виконують роль фундаменту операційної стабільності. Середня заробітна плата до оподаткування зросла до 23 427 грн у 2024 р. (проти 19 329 грн у 2023 р. та 15 022 грн у 2021 р.), що узгоджується зі стратегією утримання персоналу в конкурентному сегменті ринку праці. Чисельність працівників після зниження у 2022 р. (8 986 осіб) відновилась до 9 638 осіб у 2024 р., що свідчить про адаптивність менеджменту та спроможність зберігати трудовий потенціал під час криз.

На основі узагальнення результатів встановлено ключові «вузькі місця»: фрагментарність формалізації ESG-результативності у вигляді KPI; недостатня «керованість даними» на рівні стратегічних рішень (data-driven governance поза межами операційних інструментів); необхідність переходу від переважно операційного HR-управління до стратегічного управління людським капіталом; потреба у керованій децентралізації та підвищенні автономії локального менеджменту для швидших рішень в умовах ризиків.

Розроблено портфель із трьох взаємопов'язаних управлінських рішень: впровадження локальних ESG-KPI з методологічним та IT-супроводом; створення BI-екосистеми управлінської аналітики для консолідації фінансових, HR і операційних метрик; формування внутрішнього кадрового резерву (Talent Pool) як інструмента зниження ризиків дефіциту управлінських компетенцій. Практичне використання результатів полягає у тому, що кожна рекомендація містить фінансову параметризацію (вартість, механізм ефекту, розрахункові формули) і може бути застосована як управлінський проєкт у системі корпоративного планування.

Проведені розрахунки показали фінансову доцільність портфеля: сукупні витрати становлять 16,8 млн грн (близько 1,07% чистого прибутку 2024 р.), прогнозний сумарний річний ефект - 24,82 млн грн, інтегральний NPV на горизонті 3 років (за r=18%) - 39,2 млн грн, строк окупності портфеля - близько 0,68 року. Стрес-тестування підтвердило стійкість ESG-KPI та BI-рішення навіть при зниженні ефекту на 30%, тоді як Talent Pool є більш чутливим до якості реалізації, що обґрунтовує потребу у жорсткому контролі показників плинності, продуктивності та результативності навчання.

На відміну від підходів, у яких ефективність корпоративного менеджменту фактично зводиться до фінансових коефіцієнтів, запропонований у роботі підхід демонструє, що нефінансові контури (ESG, HR, цифрові інструменти) можуть бути переведені у вимірювані управлінські KPI та економічні ефекти. Це дозволяє зіставляти альтернативні рішення на спільній основі - через окупність, ROI/NPV, ризик-чутливість - і тим самим підвищувати якість управлінського вибору.

Отримані результати доводять, що ефективність корпоративного менеджменту ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» визначається не тільки поточними фінансовими показниками, а й здатністю менеджменту інституціоналізувати ESG-результативність, керувати даними на стратегічному рівні, інвестувати у людський капітал та забезпечувати адаптивність локальних підрозділів. Запропонований портфель управлінських рішень є економічно обґрунтованим, практично реалізованим за масштабами бізнесу та може бути використаний як модель для інших міжнародних компаній, що працюють в Україні та потребують поєднання фінансової стійкості з довгостроковою репутаційною та операційною життєздатністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущак Є. М., Підхомний О. М. Управління фінансовими ресурсами в процесі реструктуризації підприємств // *Фінанси України*. 2012. № 7. С. 30–38.

2. Беляневич О. А. *Господарське договірне право України (теоретичні аспекти): монографія*. Київ: Юрінком Інтер, 2006. 592 с. ISBN 966-667-230-8.

3. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. *Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник*. Львів: Магнолія 2006, 2011. 308 с.

4. Бланк І. О. *Управління фінансовою стабілізацією підприємства: навчальний посібник*. Київ: Ніка-Центр; Ельга, 2003. 483 с. URL: https://libtomcat.knteu.kiev.ua/library/DocDescription?doc_id=251558

5. Бочарова Н. А. Особливості становлення корпоративного менеджменту в Україні // *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–31.

6. Булах Т. М., Гринчак Н. А., Плахотнікова Л. О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера // *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. праць. 2022. № 3–4. С. 57–65.

7. Вінтоняк А. Особливості організації адміністративного тайм-менеджменту як способу нестандартної мотивації персоналу // *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 107–113.

8. Воронцова А., Пластун О., Філатова Г., Костенко О., Джобава Е. Обґрунтування місця сегменту відповідального інвестування в архітектурі фондового ринку // *European Journal of Management Issues*. 2021. № 29(4). С. 232–240. DOI: https://doi.org/10.15421/192122

9. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. *Інноваційний розвиток промисловості України*. Київ: КНГ, 2016. 648 с.

10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. *Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник*. Київ: Магнолія плюс; Львів: Новий світ–2000, 2003. 336 с.

11. Григорак М. Ю., Гармаш О. М., Марчук В. Є. *Складська логістика: навчальний посібник*. Київ: Видавництво, 2024. 256 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/377659147_Skladska_logistika_navcalnij_posibnik

12. Грущинська Н. Метаморфози глобального світового середовища в сучасних умовах // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2456

13. Гуцалюк О. М., Череватенко В. А. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6(87). С. 8–13. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/6_2015/4.pdf

14. Державна служба статистики України. *Діяльність великих, середніх та малих підприємств: статистичний збірник*. Київ, 2024. 180 с.

15. Зінченко А. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2021. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230940

16. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві // *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 62.

17. Карлова О. А. *Основи менеджменту: навчальний посібник*. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с.

18. Спасибо-Фатєєва І. В., Кібенко О. Р., Борисова В. І. *Корпоративне управління: монографія* / за ред. проф. І. В. Спасибо-Фатєєвої. Харків: Право, 2007. 500 с. ISBN 978-966-458-026-4. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19370/1/%D0%94%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%B9_2024.pdf

19. Дмитриченко Л. І., Хімченко А. М., Кужелєв М. О. та ін. *Корпоративні відносини: методологія дослідження та механізми функціонування: монографія*. Донецьк: Східний видавничий дім, 2012. 160 с.

20. Костирко Л. А. *Стратегічний фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 352 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10671

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту: підручник*. 2-ге вид., виправл. та доп. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

22. Луньова Т. Впровадження корпоративного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-28. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5118

23. Ляшевська В. І., Бутенко М. К., Первушина І. А. Теоретичний і статистичний аналіз міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності України // *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 44–48.

24. Матвєєв М., Халахур Ю., Балджи М. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі // *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-146. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3521

25. Матвеєв М., Кисіль Б. Формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства // *Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 28–29 жовтня 2021 р.). Львів: РВВ НЛТУ України, 2021. 248 с. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9180/1/20%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%9B%D0%A2%D0%A3%2C%20%D1%81.%20167-172.pdf

26. Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В. та ін. *Менеджмент організацій: підручник* / за ред. Л. І. Федулової. Київ: Либідь, 2003. 448 с. ISBN 966-06-0286-3. URL: https://opac.kntu.kr.ua/bib/6565

27. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraina.pdf

28. Момот Т. В., Величко К. Ю., Печенка О. І. Вплив рейтингу якості корпоративного управління на фінансові показники функціонування корпоративних підприємств: монографічний розділ // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1%282%29__5

29. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. *Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія*. Вінниця: Універсум–Вінниця, 2007. 180 с.

30. Огінок С. В., Марців К. В. Моделі виходу фірми на зовнішній ринок // *Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 28–29 жовтня 2021 р.). Львів: РВВ НЛТУ України, 2021. 248 с. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9180/1/20%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%9B%D0%A2%D0%A3%2C%20%D1%81.%20167-172.pdf

31. Олексюк О. І. *Економіка результативності підприємства: монографія*. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

32. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних компаній // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 1. URL: http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01(90)/ZT_01_2017_st_04.pdf

33. Осовська Г. В., Осовський О. А. *Основи менеджменту: підручник*. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Кондор, 2006. 664 с.

34. ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». *Management Report 2024*. McDonald's Ukraine, 2024. URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2024/Management_Report_2024.pdf

35. ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» (ЄДРПОУ 23744453). Досьє контрагента // *Опендатабот*: аналітична платформа. Київ, 2025. URL: https://opendatabot.ua/c/23744453

36. Пічугіна М. А., Федун В. В. Зміна парадигми менеджменту в контексті глобалізації // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2021. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230940

37. Причепа І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов // *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf

38. Державний комітет статистики України. Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку: Наказ від 15.04.2003 № 114. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/106685___106685

39. Ратушняк О., Бадя Я., Гірник М. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання // *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 186–192.

40. Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення // *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 91–100. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/410

41. Салюк-Кравченко О. О. Ефективність корпоративного менеджменту підприємств харчової промисловості // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3(15). URL: https://orcid.org/0000-0002-8404-1138

42. Сімахова А. О., Грицик Т. О. Сучасна транснаціоналізація економіки України // *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Вип. 4(98). С. 64–68.

43. Ставицька А. В., Перетятько А. І. Функціонування транснаціональних компаній в Україні і світі // *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. 48. С. 48–53.

44. Супрун Н. А. *Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія*. Київ: КНЕУ, 2009. 270 с.

45. Терещенко О. О. *Антикризове фінансове управління підприємством: монографія*. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2005/Tereschenko.doc

46. Терещенко О. О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.

47. Турило А. М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку // *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 95–100.

48. Уманців Ю. М. Формування української моделі корпоративного управління // *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 3. С. 10–13.

49. Філіпенко А. С. *Міжнародні економічні відносини: теорія: підручник*. Київ: Либідь, 2021. 408 с.

50. Хитра О. В. Ефективний корпоративний менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26, ч. 2. С. 101–110.

51. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України // *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31

52. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту: підручник*. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

53. Чихачова Ю. С. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7(97). С. 77–85.

54. Швиданенко Г. О., Колота А. М. *Економіка підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2017. 382 с.

55. Бадрітдінова Ю. McDonald's: Ми інвестуємо кошти в розвиток ресторанів і талантів: інтерв'ю CEO // *Асоціація ритейлерів України*. 2024. URL: https://rau.ua/news/yuliya-badritdinova-mcdonalds/

56. Яцура В. В., Жук О. П. *Менеджмент: навчальний посібник*. Львів: Тріада плюс; Алеута, 2008.

57. Andersen, M. B., Lindgreen, A., Morsing, M., & Vallaster, C. Corporate brand identity and sustainability in business networks: A research agenda // *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 107. P. 125–138.

58. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108

59. Investing.com. McDonald's Corporation (MCD) — Historical Data. URL: https://ru.investing.com/equities/mcdonalds-historical-data

60. McDonald's Corporation. *Annual Report 2024 (Form 10-K)*. Oak Brook: McDonald's Corp., 2025. 124 p. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/n_a/investors/financial-reports/annual-reports/2024_Annual_Report.pdf

61. Privarnikova, I., Zinchenko, O., Meshko, N., & Apalkova, V. Environmental component of socially responsible policy of multinational companies // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 915(1).

62. Lupton, C. N., & Pirson, M. A. International business and international management in an era of globality // *SSRN Electronic Journal*. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/272529822_International_Business_and_International_Management_in_an_Era_of_Globality

63. Aguilera R. V., Jackson G. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants // *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28(3). P. 447–465. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772

64. Aguilera R. V., Crespi-Cladera R. Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure // *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51(1). P. 50–57. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003

65. Barney J. B., Hesterly W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 6th ed. New York: Pearson Education, 2019. 528 p.

66. Bartlett C. A., Ghoshal S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 312 p.

67. Buckley P. J., Casson M. The future of the multinational enterprise // *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40(9). P. 1563–1580. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.55

68. Doz Y. L., Prahalad C. K. Managing MNCs: Tensions between global integration and local responsiveness // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5(2). P. 135–152. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250050206

69. Donaldson L., Davis J. H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns // *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16(1). P. 49–64. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279008

70. Ghemawat P. Distance still matters: The hard reality of global expansion // *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79(8). P. 137–147.

71. Ghemawat P. *Redefining Global Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 256 p.

72. Hill C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 768 p.

73. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3(4). P. 305–360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

74. Kostova T., Roth K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations // *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45(1). P. 215–233. DOI: https://doi.org/10.5465/3069293

75. Kostova T., Zaheer S. Organizational legitimacy under conditions of complexity // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24(1). P. 64–81. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580441

76. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. Corporate ownership around the world // *Journal of Finance*. 1999. Vol. 54(2). P. 471–517. DOI: https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115

77. Meyer K. E., Mudambi R., Narula R. Multinational enterprises and local contexts // *Journal of Management Studies*. 2011. Vol. 48(2). P. 235–252. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x

78. OECD. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p. URL: https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/

79. Rugman A. M., Verbeke A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35(1). P. 3–18. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073

80. Shleifer A., Vishny R. W. A survey of corporate governance // *Journal of Finance*. 1997. Vol. 52(2). P. 737–783. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

81. Tricker B. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 520 p.

82. World Bank. *Corporate Governance Frameworks, Incentives, and Growth*. Washington, DC: World Bank, 2019. 98 p. URL: https://documents.worldbank.org

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники

Володіння корпоративними правами

2 компанії

ТОВ «ГОЛДЕН АРКС ПРОПЕРТІ ХОЛДІНГ»	БО «ФДРМ В УКРАЇНІ»
100%	0%

Відокремлені підрозділи або філіали

3 філіали

ФІЛІЯ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» У МІСТІ ЛЬВІВ	ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» У МІСТІ ДНІПРО	ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» В МІСТІ ОДЕСА

Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	16 837 166 000 ₴	12 946 955 000 ₴	3 262 791 000 ₴	11 093 306 000 ₴	7 872 017 000 ₴
Чистий прибуток	1 567 306 000 ₴	1 291 628 000 ₴	-2 087 860 000 ₴	1 011 386 000 ₴	714 904 000 ₴
Активи	7 062 506 000 ₴	5 541 746 000 ₴	4 363 558 000 ₴	4 157 122 000 ₴	3 482 578 000 ₴
Зобов'язання	1 047 065 000 ₴	829 752 000 ₴	412 034 000 ₴	506 472 000 ₴	921 482 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування	23 427 ₴	19 329 ₴	18 175 ₴	15 022 ₴	—
Кількість працівників	9 638	9 614	8 986	9 820	—

Фінансові показники

Активация W
Чтобы активиров
"Параметры".

Квартальна звітність за три квартали 2025 року

2025