НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ»

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

Студент ІІ курсу групи М-24.33 _____ Остапенко Олександр В’ячеславович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Т.С. Луньова

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_Остапенко

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Луньова Т.С.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ID документу
17457	**144359**	**1/12/2026**	---	**333093851**

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.



17457

Кількість слів



144359

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	3
Інтервали	A	0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	42

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Відділення заочного та дистанційного навчання
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
Остапенка Олександра В’ячеславовича

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ»

керівник роботи: к.е.н. Луньова Т.С.

затверджені наказом НАСОА від “24” вересня 2025 року № 312

2. Строк подання студентом роботи: 12 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління транснаціональними корпораціями, нормативні документи ОЕСР, аналітичні матеріали UNCTAD, дані платформи Statista, матеріали фінансової звітності досліджуваної корпорації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та роль транснаціональних корпорацій у сучасному міжнародному бізнесі; розглянути зміст корпоративного управління та особливості управління транснаціональними корпораціями в умовах глобалізації; охарактеризувати глобальні принципи корпоративного управління в транснаціональних корпорацияз; надати загальну характеристику діяльності корпорації McDonald’s та провести аналіз її фінансових результатів; здійснити оцінку моделі управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s; охарактеризувати практичні аспекти використання франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю компанії; дослідити стан та особливості діяльності транснаціональних корпорацій на ринку України; обгрунтувати напрями удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в Україні.

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	04.10.2025-07.10.2025
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	08.10.2025-15.10.2025
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	16.10.2025-06.11.2025
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	07.11.2025-28.11.2025
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	29.11.2025-27.12.2025
6.	Оформлення вступу і висновків	28.12.2025-04.01.2025
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	05.01.2025-11.01.2026
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	12.01.2026
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	13.01.2026-18.01.2026
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026-23.01.2026

Студент _____ **О.В. Остапенко**
(підпис)

Керівник роботи_____ **Т.С. Луньова**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Остапенко О.В. «Управління транснаціональними корпораціями в міжнародному бізнесі: інструменти та практики»

У роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти управління транснаціональними корпораціями в міжнародному бізнесі. Зокрема:

– у *розділі I* досліджено сутність та роль транснаціональних корпорацій у сучасному міжнародному бізнесі; розглянуто зміст корпоративного управління та особливості управління транснаціональними корпораціями в умовах глобалізації; охарактеризовано глобальні принципи корпоративного управління в транснаціональних корпораціях;

– у *розділі II* надано загальну характеристику діяльності корпорації McDonald’s та проведено аналіз її фінансових результатів; здійснено оцінку моделі управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s; охарактеризовано практичні аспекти використання франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю компанії;

– у *розділі III* досліджено стан та особливості діяяльності транснаціональних корпорацій на ринку України; обгрунтовано напрями удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в Україні.

Ключові слова*:* транснаціональні корпорації, міжнародний бізнес, глобалізація, модель управління, форма присутності, франчайзинг, корпоративна стратегія

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ 6
1.1. Сутність та роль транснаціональних корпорацій у сучасному міжнародному бізнесі 6
1.2. Зміст корпоративного управління та особливості управління транснаціональними корпораціями в умовах глобалізації 15
1.3. Глобальні принципи корпоративного управління в транснаціональних корпораціях 25
Висновки до розділу 1 31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ MCDONALD'S 33
2.1. Загальна характеристика діяльності корпорації McDonald's та аналіз її фінансових результатів 33
2.2. Оцінка моделі управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald's 45
2.3. Практичні аспекти використання франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю компанії 52
Висновки до розділу 2 57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА РИНКУ УКРАЇНИ 59
3.1. Стан та особливості діяльності транснаціональних корпорацій на ринку України 59
3.2. Напрями удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в Україні 65
Висновки до розділу 3 74
ВИСНОВКИ 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80
ДОДАТКИ 89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної економічної інтеграції провідну роль у розвитку світового господарства та формуванні міжнародних ринків відіграють транснаціональні корпорації. Їхня діяльність істотно впливає на економічне зростання країн, рівень зайнятості населення, розвиток підприємництва та трансфер інновацій. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання ефективного управління міжнародною діяльністю транснаціональних корпорацій.

Особливий науковий і практичний інтерес становить дослідження досвіду управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald's – однієї з найбільших транснаціональних компаній у сфері громадського харчування, яка побудувала свою глобальну бізнес-модель переважно на основі франчайзингу. Аналіз інструментів та практик управління міжнародною діяльністю McDonald's дозволяє виявити ефективні підходи до організації глобального бізнесу, а також окреслити напрями їх удосконалення в умовах динамічних змін міжнародного бізнес-середовища. Усе зазначене зумовлює актуальність обраної теми дослідження та підтверджує її наукову й практичну значущість.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є діагностика системи управління ТНК на прикладі корпорації McDonald's та обґрунтування напрямів удосконалення державного регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в умовах українського ринку.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких *завдань:*

– дослідити сутність та роль транснаціональних корпорацій у сучасному міжнародному бізнесі;

– розглянути зміст корпоративного управління та особливості управління транснаціональними корпораціями в умовах глобалізації;

– охарактеризувати глобальні принципи корпоративного управління в

транснаціональних корпораціях;

– надати загальну характеристику діяльності корпорації McDonald’s та провести аналіз її фінансових результатів;

– здійснити оцінку моделі управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s;

– охарактеризувати практичні аспекти використання франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю компанії;

– дослідити стан та особливості діяльності транснаціональних корпорацій на ринку України;

– обгрунтувати напрями удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в Україні.

Об’єктом дослідження є процеси управління міжнародною діяльністю транснаціональних корпорацій.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади формування, функціонування й регулювання системи управління транснаціональними корпораціями в міжнародному бізнесі.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи магістра використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу – для дослідження сутності транснаціональних корпорацій, особливостей управління їх міжнародною діяльністю та узагальнення наукових підходів; системний підхід – для розгляду управління міжнародною діяльністю McDonald’s як цілісної багаторівневої системи; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників, динаміки розвитку та географії присутності корпорації McDonald’s; метод узагальнення та групування – для систематизації факторів впливу, можливостей і загроз зовнішнього середовища діяльності корпорації; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, рисунків та схем.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління транснаціональними

корпораціями, нормативні документи ОЕСР, аналітичні матеріали UNCTAD, дані платформи Statista, матеріали фінансової звітності досліджуваної корпорації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретичних підходів до управління міжнародною діяльністю транснаціональних корпорацій на основі франчайзингу, а також у систематизації сучасних управлінських інструментів і практик на прикладі корпорації McDonald’s.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі управління міжнародною діяльністю транснаціональних корпорацій, зокрема при застосуванні франчайзингової моделі розвитку бізнесу.

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

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок. Робота містить 14 рисунків, 15 таблиць та 2 додатки. Перелік використаних джерел налічує 82 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

1.1. Сутність та роль транснаціональних корпорацій у сучасному міжнародному бізнесі

У сучасних умовах розвитку світової економіки провідну роль у формуванні міжнародного бізнес-середовища відіграють транснаціональні корпорації (ТНК). Їх діяльність охоплює різні країни та регіони, що дозволяє поєднувати виробничі, фінансові, інноваційні й управлінські ресурси на глобальному рівні. Саме транснаціональні корпорації значною мірою визначають напрями руху капіталу, розвиток міжнародної торгівлі, поширення нових технологій і стандартів ведення бізнесу.

Водночас функціонування таких корпорацій пов’язане з низкою економічних, організаційних і регуляторних викликів, що зумовлює необхідність наукового осмислення їх сутності, особливостей діяльності та ролі у сучасному міжнародному бізнесі.

Для з’ясування сутності ТНК здійснено огляд літературних джерел, у яких подано різні підходи до визначення цього поняття. Узагальнення позицій провідних науковців щодо трактування сутності транснаціональних корпорацій наведено в табл. 1.1.

Аналіз наведених визначень свідчить, що існують різні підходи до формулювання сутності ТНК. Так, О. Михайленко та У. Моторнюк виділяють таку ключову ознаку, як глобальна присутність, наголошуючи, що ТНК здійснює діяльність у двох і більше країнах через філії чи дочірні підприємства. Коровіна Н. та Шкурат І. важливою ознакою ТНК вважають координацію діяльності та централізований контроль, який забезпечується головною штаб-квартирою або центрами прийняття рішень у країні базування.

Таблиця 1.1

Підходи сучасних науковців до визначення сутності поняття «транснаціональна корпорація»

Автори	Транснаціональна корпорація – це:
Коровіна Н., Бакланова А.	- «фірма, яка веде міжнародне виробництво промислових продуктів за допомогою прямих іноземних інвестицій та контролює свої закордонні підрозділи» [32, с. 78];
Михайленко О., Краснікова Н.	- «велика корпорація, яка здійснює економічну діяльність у двох або більше країнах, контролюючи значну частину міжнародних ринків і керуючи філіями або дочірніми підприємствами за межами країни походження» [39];
Моторнюк У., Сліпачик С.	- «підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох чи більше країнах і провадить єдину політику та загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень» [41, с. 221];
Стріжкова А., Лазаренко М.	- «велика фірма, котра володіє зарубіжними активами та суттєво впливає на певну сферу економіки (або декілька сфер) у міжнародному масштабі» [56, с. 199];
Шкурат І.	- «група підприємств, що функціонують у різних країнах (приймаючих), але контролюються штаб-квартирою, яка міститься в одній конкретній країні – країні базування. Головною ознакою ТНК є здійснення прямих закордонних інвестицій із країни базування в приймаючі країни» [65, с. 15];

Джерело: систематизовано за [32; 39; 41; 56; 65]

Дослідники А. Стріжкова та М. Лазаренко у своєму визначенні акцентують увагу на тому, що ТНК впливає на економічні процеси у міжнародному масштабі, контролюючи значні частки ринків, володіючи закордонними активами та визначаючи загальні стратегії розвитку групи підприємств.

Таким чином, аналіз сучасних наукових підходів до визначення сутності транснаціональних корпорацій дозволяє виділити основні характеристики ТНК: наявність міжнародної присутності, централізованого управління, контролю над закордонними активами та впливу на міжнародні ринки. Хоча ці ознаки добре відображають загальну природу транснаціональних корпорацій, вони залишаються досить узагальненими і не завжди дозволяють однозначно визначити, яка компанія відноситься до ТНК.

У практичній економічній науці та міжнародній статистиці для більш конкретного оцінювання використовують певні кількісні та якісні критерії, які дозволяють об’єктивно віднести компанію до категорії ТНК. До таких критеріїв відносять, зокрема, річний обсяг продажу, чисельність працівників, обсяг закордонних інвестицій, частку іноземних активів та географічне охоплення ринків (рис. 1.1).

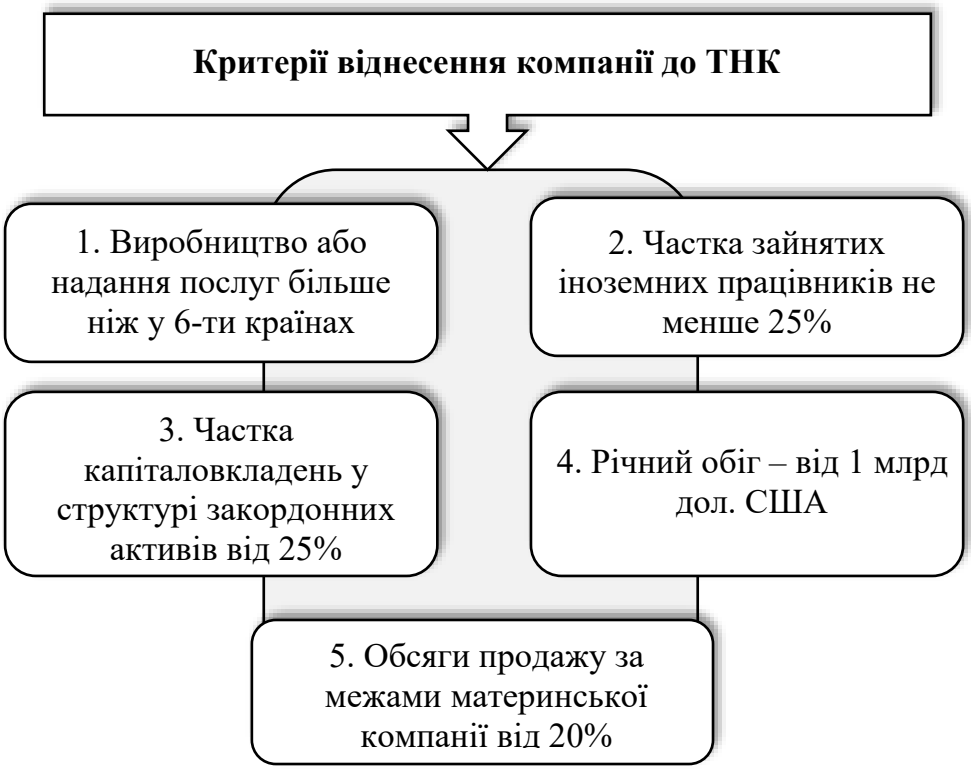


Рис. 1.1. Критерії віднесення компанії до ТНК

Джерело: складено за [60; 67]

Використання цих критеріїв дає змогу перейти від загальної теоретичної характеристики ТНК до конкретної та вимірюваної оцінки транснаціональної діяльності міжнародних компаній. Звичайно, жодний конкретний дослідник не встановлює єдині формальні пороги для цих критеріїв, проте вони широко застосовуються у наукових працях, статистичних оглядах та звітах міжнародних економічних організацій для оцінки транснаціональної діяльності корпорацій.

Транснаціональні корпорації відіграють ключову роль у сучасному міжнародному бізнесі, впливаючи на економічний розвиток країн, у яких вони функціонують. Їх діяльність забезпечує як позитивні ефекти, так і певні виклики для національних економік (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вплив ТНК на національні економіки

Джерело: складено за [14; 28; 37]

Отже, до основних позитивних наслідків функціонування ТНК в країні належать залучення прямих іноземних інвестицій, створення робочих місць, передача технологій та управлінських практик, розвиток інфраструктури та

зростання податкових надходжень. Водночас присутність великих ТНК може призводити до посилення конкуренції для місцевих підприємств, виведення частини прибутків за кордон, соціальних та екологічних ризиків.

Одним із найважливіших позитивних наслідків функціонування ТНК є переміщення інвестиційних ресурсів між країнами, яке ними здійснюється. Через механізм прямих іноземних інвестицій (ПІІ) транснаціональні корпорації забезпечують перерозподіл капіталу з країн його концентрації до економік, де існує потреба в фінансових ресурсах, технологіях і сучасних управлінських практиках.

Слід зазначити, що за даними UNCTAD у світі відбувається спад прямих іноземних інвестицій. Так, у 2025 р. у світовому масштабі обсяг ПІІ зменшився на 3%, а в країнах з розвиненою економікою – на 7%. Експерти зазначають, що постійна геополітична напруженість посилила невизначеність та очікування інвесторів у багатьох секторах [77]. Можливо, ці тенденції пов’язані з активізацією процесів решорингу або «повернення транснаціональними компаніями своєї виробничої діяльності з інших країн в країну базування материнської компанії» [54].

Перенесення інвестицій між країнами стимулює створення нових підприємств, модернізацію виробничих потужностей, зростання зайнятості та підвищення продуктивності праці. Разом із капіталом ТНК часто приносять у приймаючі країни нові технології, стандарти якості, інноваційні управлінські рішення та доступ до міжнародних ринків збуту. У результаті посилюється конкурентоспроможність національної економіки та її інтеграція у світове господарство.

Прикладами позитивного впливу ТНК в Україні можна назвати діяльність корпорації Philip Morris International, яка в період війни здійснила інвестиції на суму 30 млн дол. США у будівництво нової тютюнової фабрики у Львівській області. Персонал фабрики на сьогоднішній день складає 100 осіб, а всього передбачено створити 250 робочих місць. За 30 років функціонування в Україні корпорація Philip Morris International інвестувала в

українську економіку біля 750 млн дол. та є одним з найбільших платників податків [62].

Якщо аналізувати негативний вплив ТНК на національні економіки, то в цьому випадку яскравим прикладом витіснення вітчизняних компаній з ринку є прихід в Україну таких корпорацій, як Metro Cash & Carry та Auchan, які значно вплинули на структуру вітчизняного ринку роздрібної торгівлі. Як зазначають дослідники, «через їхню експансію багато невеликих локальних магазинів не змогли витримати конкуренцію та були змушені закритися або скоротити свою присутність на ринку» [67, с. 39].

Інформація про точну кількість транснаціональних корпорацій у світі в офіційних статистичних джерелах відсутня, проте за даними низки наукових публікацій та міжнародних звітів загальна кількість ТНК оцінюється приблизно в 65 тисяч, а частка продукції, яка припадає на ці корпорації, сягає близько 50 % світового виробництва. Значна кількість ТНК зареєстрована в таких економічно розвинених країнах, як Китай, США, Японія, Франція, Німеччина та Велика Британія (рис. 1.3).

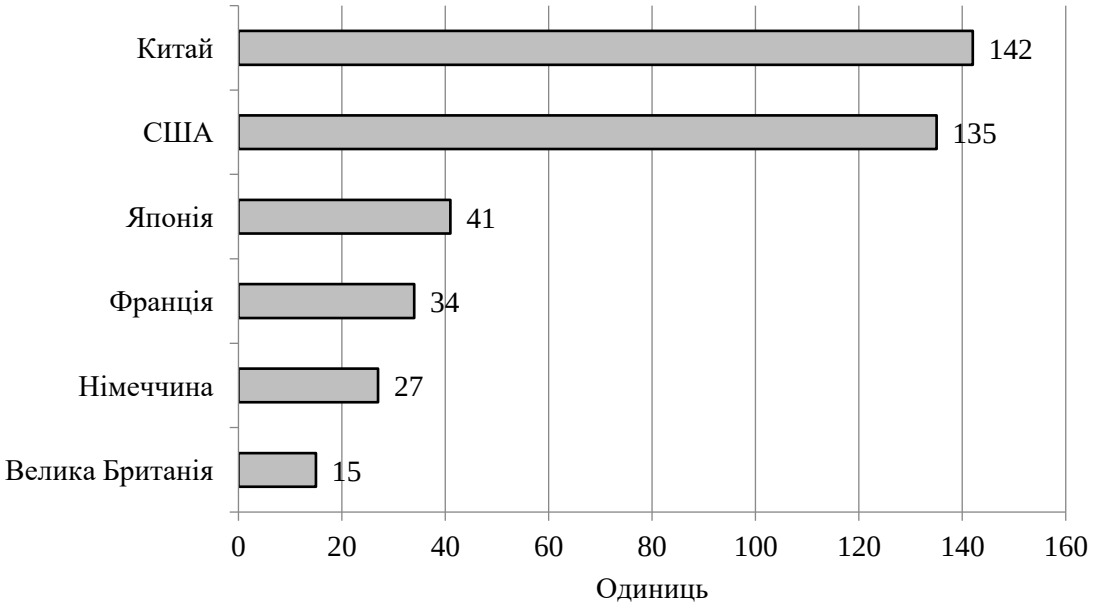


Рис. 1.3. Країни з найбільшою кількістю ТНК у 2024 р., одиниць

Джерело: [75]

Отже, найбільше ТНК (142 корпорації) зареєстровано в Китаї, найвідомішими серед них є Huawei Technologies, Lenovo та Haier. Друге місце в цьому списку займають США, де зареєстровано 135 великих корпорацій. Серед них Microsoft, Apple Inc., NVidia, Amazon та інші. Японії належить третє місце у списку. Кількість ТНК в країні становить 41 компанія. Найвідоміші з них – Toyota Motor Corporation, Sony Corporation, Keyence Corporation та інші. Кількість корпоративних штаб-квартир у Франції складає 41, а в Німеччині – 27. Велика Британія посідає шосте місце у списку країн: у 2024 році 15 ТНК мали штаб-квартири в цій країні.

Транснаціональні корпорації є ключовими гравцями світової економіки. У 2023 році 500 провідних ТНК згенерували понад 21 трлн дол. США доходу, що перевищує сукупний ВВП Європейського Союзу [82].

Вагомість транснаціональних корпорацій у сучасному міжнародному бізнесі підтверджується не лише масштабами їх географічної присутності, а й значним економічним потенціалом, який, зокрема, відображається через показник ринкової капіталізації. Саме цей показник характеризує рівень довіри інвесторів, конкурентні позиції корпорацій на світових ринках та їх здатність формувати глобальні економічні тренди.

У табл. 1.2 наведено найбільші транснаціональні корпорації світу за ринковою капіталізацією, що дозволяє наочно продемонструвати роль ТНК як ключових суб’єктів міжнародного бізнесу. Наведені дані свідчать, що найбільшими компаніями за ринковою капіталізацією є Nvidia, Apple та Alphabet.

Корпорація Nvidia займається проектуванням та розробкою графічних процесорів, які користуються великим попитом, оскільки відіграють ключову роль у навчанні та роботі програм штучного інтелекту та використовуються для майнінгу криптовалюти. Завдяки буму штучного інтелекту, Nvidia наразі є найціннішою компанією у світі та першою досягла ринкової капіталізації в 4 трл дол. Компанія має високий рівень прибутковості діяльності, цей показник у 2025 році склав 70,58%.

Таблиця 1.2

Найбільші ТНК світу за ринковою капіталізацією станом на 5.01.2026 р.

Назва ТНК	Ринкова капіталізація, трлн дол.	Валовий прибуток, млрд дол.	Річна прибут-ковість, %	Сектор
Nvidia	4,5	131,1	70,58	Інформаційні технології
Apple	4,0	195,2	15,95	Інформаційні технології
Alphabet (Google)	3,8	228,1	29,34	Комунікаційні послуги
Microsoft	3,6	202,0	17,22	Інформаційні технології
Amazon	2,5	346,0	6,81	Споживчий дискреційний
Meta Platforms	1,7	155,4	19,08	Комунікаційні послуги
Broadcom	1,6	43,3	54,47	Інформаційні технології
Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC)	1,6	68,3	26,02	Інформаційні технології
Tesla	1,5	16,3	13,22	Споживчий дискреційний
Walmart	0,9	175,1	19,92	Споживчі товари першої необхідності

Джерело: [76]

Компанія Apple побудувала свій успіх на продажах таких популярних продуктів, як iPhone, MacBook та AirPods. Вона розширила свою діяльність у сфері послуг, зокрема потокового сервісу Apple TV+, також розробляє технологію штучного інтелекту Apple Intelligence. Валовий прибуток компанії у 2025 році дорівнював 195,2 млрд дол., а річна прибутковість діяльності склала 15,95%.

Alphabet (Google) – це холдингова компанія, яка була утворена в результаті реструктуризації Google у 2015 році. Продукти Alphabet включають пошукову систему, поштовий сервіс Gmail, відеосайт YouTube, навігаційні програми Wase та Maps, смартфони Pixel. Валовий прибуток компанії складає

228,1 млрд дол., а прибутковість дільності дорівнює 29,34%.

Серед транснаціональних корпорацій, що функціонують у сфері роздрібної торгівлі, слід виділити компанії Amazon та Walmart.

Компанія Amazon є лідером у сфері онлайн-ритейлу та пропонує широкий спектр товарів і послуг у глобальному масштабі. Це – найбільший інтернет-магазин у світі. Сервіс Amazon Prime компанії має понад 200 млн користувачів. Це також найбільший у світі постачальник хмарних послуг з Amazon Web Services (AWS). Компанія також володіє мережею продуктових магазинів Whole Foods Market. Корпорація отримала у 2025 році 346,0 млрд дол. валового прибутку при рентабельності 6,81%.

Рівень ринкової капіталізації корпорації Walmart порівняно невисокий (0,9 трлн дол.), однак компанія є найбільшим роздрібним продавцем у світі. Компанія спеціалізується на продажу товарів широкого споживання, включаючи продукти харчування, побутові товари та електроніку, і має розгалужену мережу супермаркетів та гіпермаркетів у багатьох країнах світу - на сьогодні їх налічується понад 11 тис. магазинів. Walmart відомий своєю стратегією низьких цін та ефективною логістичною системою, що дозволяє забезпечувати високу доступність товарів для споживачів. Завдяки масштабам діяльності та глобальній присутності компанія виступає ключовим гравцем на міжнародному ринку роздрібної торгівлі та є прикладом транснаціональної корпорації, здатної поєднувати централізоване управління та адаптацію до локальних умов.

Наведені дані свідчать, що провідні транснаціональні корпорації концентрують значні фінансові ресурси та мають суттєвий вплив на розвиток світової економіки. Домінування компаній технологічного, торговельного та інноваційного секторів підтверджує зростання ролі знаннєво-інформаційних ресурсів, цифрових технологій та глобальних мереж у сучасному міжнародному бізнесі [4, с. 28].

Високий рівень ринкової капіталізації таких корпорацій свідчить про їх здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища,

здійснювати міжнародну експансію та формувати транснаціональні ланцюги створення вартості, що визначає ключову роль ТНК у процесах глобалізації.

Таким чином, транснаціональні корпорації виступають ключовими суб'єктами сучасного міжнародного бізнесу, поєднуючи значні фінансові ресурси, глобальну присутність та складні ланцюги створення вартості. Масштаби діяльності ТНК та багаторівневість їх операцій зумовлюють необхідність застосування специфічних підходів до управління, які відрізняються від традиційних моделей, характерних для національних компаній. У зв'язку з цим особливої уваги потребує аналіз підходів до управління транснаціональними корпораціями.

1.2. Зміст корпоративного управління та особливості управління транснаціональними корпораціями в умовах глобалізації

У сучасних умовах глобалізації корпоративне управління виступає одним із ключових чинників стабільного функціонування та довгострокового розвитку транснаціональних корпорацій є корпоративне управління. Посилення конкурентного тиску, швидкі технологічні зміни, ускладнення регуляторних вимог і зростання ризиків зумовлюють необхідність формування ефективної системи корпоративного управління, здатної забезпечити узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Корпоративне управління є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та практики, що відображає систему відносин між власниками корпорації, органами управління та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективного функціонування й сталого розвитку компанії.

У науковій літературі зміст корпоративного управління розглядається з різних точок зору, дослідники трактують це поняття як:

– «сукупність політик, процедур і взаємовідносин, які дозволяють

організації встановлювати стратегічні і тактичні цілі, етичні правила, за допомогою яких вони будуть досягатися, забезпечувати відповідність потреби організації та її стейкхолдерів» [70];

– «певні відносини між керівництвом компанії, її правлінням (рада директорів), її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами» [3];

– «сукупність взаємозв'язків між усіма визнаними стейкхолдерами, що базується на певних принципах (кодексах) та нормах законодавства та має на меті забезпечення балансу та врахування інтересів всіх учасників корпоративних відносин та ефективну діяльність товариства» [36, с. 79];

– систему внутрішніх відносин – між органами товариства і його акціонерів, і відносин зовнішніх – між товариством і будь-якими іншими третіми особами» [6, с. 20].

Основною метою корпоративного управління є забезпечення балансу інтересів різних учасників корпоративних відносин, підвищення ефективності управління ресурсами, захист прав інвесторів та мінімізація агентських конфліктів між власниками і найманими менеджерами. Таким чином, корпоративне управління виступає інституційною основою довгострокової конкурентоспроможності корпорацій.

Корпоративне управління в організації виконує такі завдання:

– оптимізацію управлінських процесів через впровадження ефективних систем контролю та нагляду;

– забезпечення етичного управління компанією, що включає дотримання високих стандартів етики, відповідальність перед суспільством і стійкість до корупційних ризиків;

– забезпечення відповідності діяльності компанії чинному законодавству та регулятивним вимогам у всіх юрисдикціях, де вона веде бізнес;

– ризик-менеджмент корпорації шляхом впровадження ефективних систем управління ризиками для мінімізації негативних впливів і підвищення стійкості компанії до зовнішніх викликів [23].

Ключовими суб’єктами корпоративного управління є акціонери (власники капіталу), рада директорів (або наглядова рада), виконавчі органи управління та зовнішні зацікавлені сторони, до яких належать працівники, кредитори, партнери, держава та суспільство в цілому (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Суб’єкти корпоративних відносин

Джерело: побудовано за [6]

Акціонери формують стратегічні очікування щодо діяльності корпорації та здійснюють контроль за управлінням через відповідні органи.

Рада директорів виконує функції стратегічного керівництва, контролю за діяльністю менеджменту та забезпечення дотримання корпоративних принципів.

Виконавчий менеджмент відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегічних рішень і досягнення фінансових та нефінансових результатів.

Важливим елементом корпоративного управління є система внутрішнього та зовнішнього контролю, яка включає фінансову звітність, аудит, управління ризиками та механізми корпоративної відповідальності. Прозорість діяльності корпорації, своєчасне розкриття інформації та підзвітність управлінських органів розглядаються як необхідні умови формування довіри з боку інвесторів і партнерів, особливо в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Корпоративне управління охоплює практично усі сфери – планування, організацію, мотивацію та контроль, тобто в процесі його здійснення задіяні всі класичні функції менеджменту.

Функція планування є основою управлінського процесу і передбачає визначення цілей організації, розробку стратегій їх досягнення та прогнозування результатів. Основна мета планування – забезпечити узгодженість дій та уникнути хаотичного прийняття рішень. Ця функція забезпечує чіткий напрямок діяльності компанії та визначає ресурси, необхідні для досягнення цілей.

Організація як функція менеджменту полягає у формуванні організаційної структури корпорації та забезпеченні ефективного розподілу ресурсів і повноважень. З допомогою цієї функції визначають ролі і відповідальності, формують підрозділи та встановлюють зв’язки між ними. Метою цієї функції є досягнення максимальної координації та ефективності в роботі колективу компанії.

Мотивація – це процес спонукання працівників до досягнення організаційних цілей шляхом задоволення їхніх потреб. Стимулювання співробітників і керівників до досягнення корпоративних цілей відбувається шляхом застосування різних мотиваційних механізмів, таких, як система винагород, визнання, можливості кар’єрного зростання, створення сприятливого організаційного клімату.

Контроль – це функція, яка забезпечує відповідність фактичних результатів діяльності запланованим цілям. Ця функція включає аудит,

фінансовий контроль, управлінську звітність та контроль за відповідністю внутрішній політиці і законодавству. Функція контролю дозволяє вчасно виявити проблеми та неефективність у роботі підрозділів корпорації.

Сучасне розуміння корпоративного управління виходить за межі суто фінансових цілей і дедалі більше інтегрує принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Корпорації все частіше орієнтуються не лише на максимізацію прибутку, а й на створення довгострокової цінності для широкого кола стейкхолдерів. У цьому контексті корпоративне управління розглядається як інструмент забезпечення збалансованого розвитку компанії з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів її діяльності.

Особливої актуальності корпоративне управління набуває у транснаціональних корпораціях, діяльність яких охоплює декілька країн і юрисдикцій. Для таких компаній характерна складна організаційна структура, багаторівнева система прийняття рішень та необхідність узгодження глобальних стратегічних цілей із локальними умовами функціонування. Саме тому ефективне корпоративне управління виступає передумовою стабільності, керованості та адаптивності транснаціональних корпорацій у динамічному міжнародному бізнес-середовищі.

Управління транснаціональними корпораціями має низку специфічних рис, зумовлених масштабами їх діяльності, географічною диверсифікацією та функціонуванням у різних національних економічних і соціокультурних середовищах. На відміну від національних компаній, ТНК здійснюють свою діяльність одночасно на багатьох ринках, що потребує поєднання єдиної корпоративної стратегії з адаптацією до локальних умов.

Узагальнення підходів, представлених у наукових джерелах, дало змогу виокремити основні особливості управління ТНК, які відображено на рис. 1.5.

Наведені на рисунку особливості управління транснаціональними корпораціями відображають багатовимірний і комплексний характер їхньої управлінської діяльності в умовах глобалізації.



Рис. 1.5. Особливості управління транснаціональними корпораціями

Джерело: складено за [11; 32; 39]

Управління ТНК потребує поєднання централізованих стратегічних рішень із децентралізованим оперативним управлінням, ефективної координації підрозділів у різних країнах, а також урахування міжкультурних, інституційних і регуляторних відмінностей.

Водночас значною мірою ефективність функціонування ТНК залежить від обґрунтованого вибору форм міжнародної присутності та відповідних управлінських механізмів. Сукупність зазначених особливостей формує специфіку управління транснаціональними корпораціями та визначає підвищені вимоги до якості управлінських рішень у сучасному міжнародному бізнесі.

Для більш детального розкриття специфіки управління

транснаціональними корпораціями доцільно надати коротку характеристику кожної з наведених особливостей.

Однією з ключових особливостей управління транснаціональними корпораціями є *необхідність забезпечення оптимального балансу між централізацією та децентралізацією управлінських рішень.* З одного боку, централізація управління дозволяє ТНК формувати єдину корпоративну стратегію розвитку, підтримувати уніфіковані стандарти якості продукції та послуг, забезпечувати цілісність бренду, а також здійснювати контроль за фінансовими потоками, інвестиційною діяльністю та інноваційними процесами. Концентрація стратегічних функцій у штаб-квартирі сприяє підвищенню керованості корпорації та зменшенню ризиків, пов'язаних із фрагментацією управлінських рішень.

З іншого боку, децентралізація управління є необхідною умовою ефективного функціонування транснаціональних корпорацій у різних країнах світу, оскільки вона забезпечує «велику автономію регіональних та місцевих підрозділів, адаптацію до місцевих ринкових умов, гнучкість у вирішенні проблем» [49, с. 422]. Це дозволяє враховувати специфіку локальних ринків, особливості споживчого попиту, національні правові та регуляторні вимоги, а також соціокультурні чинники. Таким чином, ефективне управління транснаціональними корпораціями передбачає не домінування одного з підходів, а їх раціональне поєднання, що реалізується через формування гібридних управлінських моделей і багаторівневих організаційних структур.

Функціонування транснаціональних корпорацій у глобальному економічному просторі зумовлює *необхідність формування складних, багаторівневих та гібридних організаційних структур управління.* Як зазначають Дж. Бартлетт і С. Гошал, ефективна діяльність ТНК можлива лише за умови поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації, що безпосередньо відображається на побудові організаційних структур управління корпорацій [73]. На відміну від національних компаній, транснаціональні корпорації змушені поєднувати стратегічне управління,

зосереджене в штаб-квартирі, з оперативним управлінням, яке здійснюється на рівні регіональних та національних підрозділів, у результаті чого широко застосовуються комбіновані структури управління.

Згідно з підходами, узагальненими у звітах ЮНКТАД (UNCTAD), організаційні структури ТНК зазвичай поєднують елементи функціональної, дивізіональної (за продуктами або регіонами) та матричної моделей управління [84]. Така гібридність дозволяє забезпечити баланс між централізацією ключових управлінських рішень – формуванням корпоративної стратегії, управлінням фінансовими потоками, брендом та інноваційною діяльністю – і децентралізацією операційних процесів, орієнтованих на особливості локальних ринків. Саме такий підхід, на думку дослідників, підвищує гнучкість корпорацій та їхню здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Водночас, як підкреслює Г. Мінцберг, складні багаторівневі організаційні структури ускладнюють процеси координації, комунікації та контролю, що потребує застосування розвинених механізмів управління та чіткого розподілу повноважень між рівнями управління [79]. Ефективність гібридних структур значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень, прозорості інформаційних потоків та використання сучасних цифрових інструментів менеджменту. Таким чином, формування адекватної організаційної структури управління виступає одним із ключових чинників реалізації стратегії транснаціональних корпорацій і забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Важливою особливістю управління транснаціональними корпораціями є *складність координації діяльності структурних підрозділів, розташованих у різних країнах та часових поясах.* Географічне розосередження операцій створює підвищені вимоги до ефективних систем внутрішніх комунікацій, інформаційного забезпечення та контролю, оскільки вирішення оперативних і стратегічних задач має відбуватися у максимально скоординований спосіб незалежно від місця розташування підрозділів. Для подолання цих викликів

сучасні ТНК активно впроваджують цифрові платформи управління, корпоративні інформаційні системи та аналітичні інструменти, що забезпечують прозорість бізнес-процесів, автоматизований обмін даними та підтримку управлінських рішень у реальному часі. Серед спеціалізованих механізмів координації слід виділити такі:

– глобальні інформаційно-управлінські системи (ERP, CRM);

– центри координації та операційні офіси (Global/Regional HQ) [78];

– стандартизовані протоколи взаємодії (внутрішні політики, регламенти, інструкції).

В економічній та управлінській літературі подібні підходи розглядаються як частина загального підходу до управління глобальними ланцюгами вартості та транснаціональними організаційними системами, де ключовим є не тільки технічне забезпечення даних, а й координація культури управління, норм взаємодії та стандартів діяльності в усіх підрозділах корпорації.

Не менш значущою особливістю управління ТНК є необхідність *врахування міжкультурних відмінностей у процесі прийняття рішень та управління персоналом.* Міжнародний склад працівників, різні управлінські традиції та стилі керівництва можуть як підвищувати інноваційний потенціал корпорації, так і створювати додаткові ризики у разі недостатньої уваги до питань корпоративної культури та комунікацій. Саме з метою подолання зазначених викликів у діяльності транснаціональних корпорацій формується та розвивається крос-культурний менеджмент – «підхід у управлінні, що спрямований на ефективне керівництво та координацію міжнародними командами та проектами в умовах різноманітності культур» [49, с. 422]. Як зазначає І. Ю. Приварникова, крос-культурний менеджмент передбачає формування спільних корпоративних цінностей та мінімізацію конфліктів у транснаціональних корпораціях [49].

Окрему роль в управлінні транснаціональними корпораціями відіграє *обгрунтований вибір форм міжнародної присутності та відповідних*

управлінських механізмів. До них належать створення дочірніх компаній, спільних підприємств, використання франчайзингу та ліцензування. Кожна з цих форм передбачає різний рівень контролю з боку материнської компанії та різний ступінь управлінської автономії місцевих підрозділів, що безпосередньо впливає на ефективність міжнародної діяльності корпорації.

У межах дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі, особливий науковий і практичний інтерес становить франчайзинг як форма міжнародної присутності транснаціональних корпорацій; як «модель розширення бізнесу; метод розподілу товарів або послуг шляхом ліцензування бізнес-процесів, товарів, послуг або інтелектуальної власності» [38, с. 254]. Використання франчайзингової моделі дозволяє корпораціям забезпечувати швидке глобальне розширення за умов збереження єдиних корпоративних стандартів і водночас адаптації діяльності до локальних ринків.

Ключовою особливістю управління ТНК є також *необхідність адаптації управлінських рішень до різних правових і регуляторних умов країн присутності.* Функціонування ТНК у багатьох країнах зумовлює потребу дотримання різноманітних норм національного законодавства, що регулюють податкову систему, трудові відносини, стандарти безпеки, екологічні вимоги, антимонопольну політику та правила ведення підприємницької діяльності. Відмінності у правовому полі країн присутності істотно впливають на вибір форм організації бізнесу, структуру управління, умови укладання контрактів і реалізацію корпоративних стратегій.

У зв’язку з цим транснаціональні корпорації змушені поєднувати уніфіковані корпоративні стандарти з гнучкими управлінськими підходами, адаптованими до локальних регуляторних вимог. Неврахування правових та інституційних особливостей приймаючих країн може призвести до фінансових санкцій, репутаційних втрат і зниження ефективності діяльності. Тому в системі управління ТНК важливу роль відіграють механізми правового комплаєнсу, взаємодія з місцевими органами влади та залучення локальних управлінських кадрів, що дозволяє забезпечити відповідність діяльності

корпорації вимогам національного законодавства та підвищити стабільність її функціонування на міжнародних ринках.

У сучасних умовах глобалізації управління транснаціональними корпораціями все більше орієнтується на довгострокову стійкість розвитку, управління ризиками та відповідальність перед зацікавленими сторонами. Це проявляється у впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності, екологічної сталості, а також у прагненні забезпечити стабільність ланцюгів постачання та дотримання етичних стандартів у різних країнах світу.

Таким чином, управління транснаціональними корпораціями в міжнародному бізнесі характеризується багаторівневістю, складністю та високою залежністю від зовнішнього середовища. Ефективне поєднання глобальної стратегії та локальної адаптації, сучасних управлінських інструментів і міжкультурної взаємодії виступає ключовою умовою успішного функціонування ТНК у глобальній економіці.

1.3. Глобальні принципи корпоративного управління в транснаціональних корпораціях

Управління транснаціональними корпораціями передбачає дотримання не лише внутрішніх корпоративних норм і процедур, а й міжнародно визнаних принципів корпоративного управління, що сприяють прозорості, підзвітності та сталому розвитку. Одними з найважливіших стандартів у цій сфері є Принципи корпоративного управління, прийняті Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [50], а також Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки [81], які формують загальні підходи до етичної, фінансової та соціальної відповідальності корпорацій на глобальному рівні. Розгляд цих принципів дозволяє визначити ключові орієнтири корпоративної поведінки, а також

адаптувати міжнародні стандарти до практики управління конкретних ТНК.

Принципи корпоративного управління були розроблені та прийняті Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 1999 році в якості міжнародного орієнтиру для інвесторів, корпорацій та органів, що здійснюють нагляд за їх діяльністю. Цей документ переглядався декілька разів: один перегляд відбувся у 2004 році та два перегляди провели у 2014-2015 роках [29, с. 64].

При проведенні другого перегляду документу було запропоновано взяти в ньому участь всім країнам G20, які не являються членами ОЕСР. Проект Принципів обговорювався на форумі G20/ОЕСР з питань корпоративного управління у квітні 2015 року, у липні цього ж року Рада ОЕСР прийняла Принципи, а в листопаді 2015 року на Саміті Лідерів G20 Принципи G20/ОЕСР були схвалені [50].

Цілі Принципів корпоративного управління:

– допомогти особам, відповідальним за вироблення політики у зусиллях з оцінки та вдосконалення правових, інституційних та регуляторних інфраструктур корпоративного управління з метою сприяння економічній ефективності, сталому зростанню та фінансовій стабільності;

– стати основою, інструментом для проведення оцінки якості структури корпоративного управління;

– стати корисним інструментом для вдосконалення корпоративного управління у компаніях, акції яких не котируються на біржі;

– стати зрозумілими правилами, дотримання яких допоможе підвищити довіру міжнародних та внутрішніх інвесторів, отримати доступ до фінансування від ширшого кола інвесторів.

У документі зазначено, що єдиної моделі належного корпоративного управління не існує, однак кожна модель побудована на деяких загальних елементах, на яких і засновані Принципи.

Принципи корпоративного управління встановлюють ключові стандарти управління корпораціями (рис. 1.6).

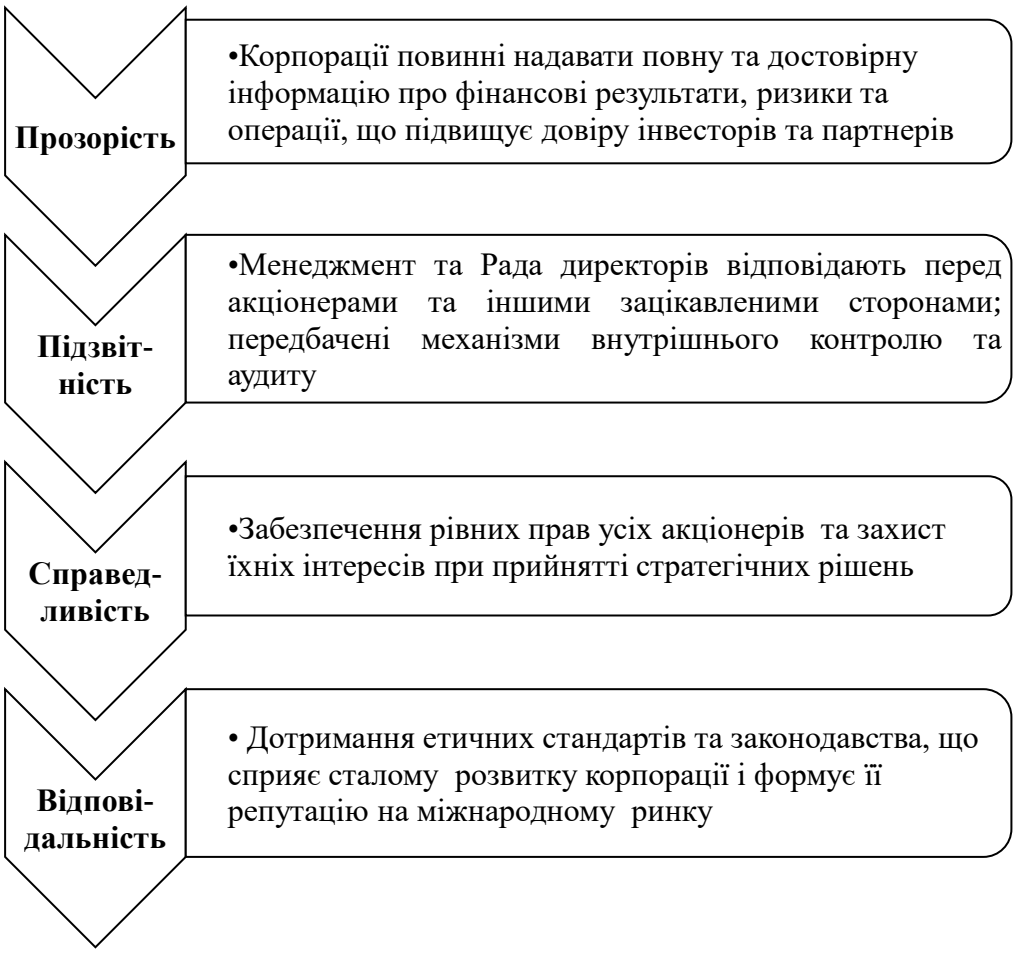


Рис. 1.6. Ключові стандарти управління корпораціями

Джерело: розроблено за [50].

Зміст Принципів корпоративного управління наведено в табл. 1.3.

У розділі 1 застерігається про те, що структура корпоративного управління повинна відповідати вимогам верховенства закону та підтримувати ефективний нагляд та правозастосування. Значна увага в цьому розділі приділяється питанням функціонування фондових ринків.

У розділі 2 Принципів викладені права акціонерів. У документі вказано що до складу прав акціонерів входять:

– основні права на: надійні методи реєстрації права власності; відчуження чи передачу акцій; отримання необхідної інформації про корпорацію на своєчасній та регулярній основі; участь та голосування на загальних зборах акціонерів; обрання та припинення повноважень членів ради директорів; участь у прибутку корпорації;

Таблиця 1.3

Зміст Принципів корпоративного управління G20/OECP

Назва розділу	Короткий зміст
1. Забезпечення основи для ефективної структури корпоративного управління	Структура корпоративного управління має стимулювати прозорі та справедливі ринки та ефективний розподіл ресурсів. Вона має відповідати вимогам верховенства закону та підтримувати ефективний нагляд та правозастосування. Регулювання фондового ринку повинно підтримувати ефективне корпоративне управління
2. Права акціонерів, рівне ставлення до всіх акціонерів та ключові функції власності	Структура корпоративного управління має захищати права акціонерів та забезпечувати справедливе та рівне ставлення до всіх акціонерів, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів
3. Інституційні інвестори, ринки цінних паперів та інші посередники	Ринки цінних паперів повинні функціонувати таким чином, щоб сприяти розвитку належного корпоративного управління. Інституційні інвестори (інвестиційні та пенсійні фонди, страхові компанії та хедж-фонди) повинні розкривати інформацію про власне корпоративне управління та політику голосування щодо своїх інвестицій. Заборона інсайдерської торгівлі та маніпулювання ринком
4. Роль зацікавлених осіб у корпора-тивному управлінні	Структура корпоративного управління має визнавати права зацікавлених осіб, передбачених законом або угодами, та стимулювати активне співробітництво між корпораціями та зацікавленими особами з метою досягнення стійкості та створення робочих місць
5. Розкриття та прозорість інформації	Інфраструктура корпоративного управління має забезпечувати своєчасне та точне розкриття інформації за всіма суттєвими питаннями діяльності корпорації, включаючи фінансове становище, результати діяльності, власність та управління компанією
6. Обов’язки ради директорів	Структура корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний контроль за менеджментом з боку ради директорів, а також підзвітність ради директорів перед компанією та акціонерами

Джерело: складено за [50]

– право брати участь у прийнятті рішень щодо внесення змін до статуту корпорації, дозволу на випуск додаткових акцій;

– право на отримання достатньої та своєчасної інформації про дату та

місце проведення загальних зборів та їх порядку денного, а також інформації щодо питань, які мають розглядатися на зборах;

– право на викладення власної точки зору щодо політики винагороди членів ради директорів або ключових керівних осіб у компанії, а також на схвалення елементів схем винагороди членів ради директорів та співробітників корпорації;

– право на голосування безпосередньо особисто або ж без особистої присутності і в обох випадках голоси повинні мати однакову силу [50].

Розділ 3 Принципів корпоративного управління G20/OECP присвячено рекомендаціям щодо поведінки інституційних інвесторів (інвестиційних та пенсійних фондів, страхових компаній та хедж-фондів. Тут вказується, що вони повинні розкривати інформацію про власне корпоративне управління та політику голосування щодо своїх інвестицій. Особливо це важливо для компаній, які зареєстровані в іншій країні, адже часто виникають ситуації, коли в інвесторів виникає невпевненість щодо того, які правила та законодавчі акти у сфері корпоративного управління повинні застосовуватися до такої компанії.

Розділ 4 Принципів має назву «Роль зацікавлених осіб у корпоративному управлінні». Зацікавлені особи – це різні провайдери ресурсів, включаючи інвесторів, найманих працівників, кредиторів, клієнтів, постачальників. У розділі йдеться про те, що зміцнення співробітництва між зацікавленими особами відповідає довгостроковим інтересам корпорації. Вказується, що необхідно дотримуватись прав зацікавлених осіб, передбачених законом або багатосторонніми угодами.

У розділі 5 наводяться рекомендації щодо розкриття корпорацією прозорої інформації про свою діяльність, ставляться вимоги про те, щоб інфраструктура корпоративного управління компанії забезпечувала своєчасне та точне розкриття інформації за всіма суттєвими питаннями її діяльності. Вказується, що публічне розкриття інформації, як правило, потрібне не рідше одного разу на рік, хоча деякі країни вимагають розкривати інформацію

періодично двічі на рік, раз на квартал або ще частіше у разі настання суттєвих фактів, пов'язаних з діяльністю компанії.

У розділі 6 Принципів корпоративного управління викладено обов'язки Ради директорів. Тут зазначено, що структури ради директорів різні в різних країнах, зокрема існують як дворівневі органи управління (наглядова рада та правління), так і однорівневі органи, наприклад, лише правління. У деяких країнах також існує додатковий орган, передбачений законом з метою аудиту. Документом передбачено, що ці Принципи можуть застосовуватися до будь-якої структури ради директорів, на який покладено функції управління підприємством та контролю над менеджментом.

Вказано, що Рада директорів виконує такі основні функції:

– розробка корпоративної стратегії;

– моніторинг результатів управлінської діяльності та отримання відповідних доходів акціонерами;

– здійснення нагляду за системою управління ризиками та системами, покликаними забезпечити дотримання корпорацією законодавства, включаючи законодавство про оподаткування, конкуренцію, працю та охорону навколишнього середовища;

– запобігання конфліктам інтересів та збалансування конкуруючих претензій до корпорації [50].

Таким чином, із всього викладеного стає зрозумілим, що Принципи корпоративного управління G20/OECP є міжнародним орієнтиром для інвесторів, корпорацій та органів, що здійснюють нагляд за їх діяльністю.

Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки були прийняті у 1976 році. Цей документ складається із 11-ти розділів, в яких викладено такі основні стандарти відповідального ведення бізнесу на міжнародних ринках:

– етична поведінка та дотримання законодавства – ТНК повинні вести бізнес відповідально, дотримуючись національних та міжнародних норм;

– права людини та трудові стандарти – гарантування безпечних умов

праці, заборона примусової праці, дотримання прав працівників;

– охорона навколишнього середовища – впровадження «зелених» технологій, мінімізація негативного екологічного впливу;

– боротьба з корупцією – встановлення прозорих процедур для зниження ризику хабарництва та непрозорих схем;

– сприяння розвитку місцевих громад – участь у соціальних та освітніх проектах, розвиток людського капіталу та інфраструктури [81].

Дотримання цих принципів допомагає ТНК поєднувати комерційні інтереси із соціальною та екологічною відповідальністю, що підвищує їхню конкурентоспроможність та репутацію.

Таким чином, реалізація міжнародних принципів корпоративного управління у діяльності ТНК дозволяє: забезпечити прозорість бізнес-процесів та підзвітність менеджменту; встановити стандарти етичної поведінки та взаємодії із зацікавленими сторонами; підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень у різних країнах присутності; впроваджувати соціально відповідальні та екологічно сталі практики, що відповідають міжнародним очікуванням. Принципи та керівні стандарти ОЕСР є не лише нормативною основою, а й практичним інструментом для формування ефективних систем корпоративного управління у транснаціональних корпораціях.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних основ управління транснаціональними корпораціями дозволяє зробити наступні висновки.

Транснаціональні корпорації (ТНК) – це великі компанії, що здійснюють господарську діяльність у двох і більше країнах через мережу закордонних підрозділів (дочірніх компаній, філій, представництв), зберігаючи при цьому єдиний стратегічний центр управління та реалізуючи узгоджену глобальну стратегію розвитку. Транснаціональні корпорації виступають ключовими

суб’єктами сучасного міжнародного бізнесу, поєднуючи значні фінансові ресурси, глобальну присутність та складні ланцюги створення вартості. Значна кількість ТНК зареєстрована в таких економічно розвинених країнах, як Китай, США, Японія, Франція, Німеччина та Велика Британія.

У кваліфікаційній роботі виділено такі особливості управління ТНК: необхідність забезпечення оптимального балансу між централізацією та децентралізацією управлінських рішень; необхідність формування складних, багаторівневих та гібридних організаційних структур управління; складність координації діяльності структурних підрозділів, розташованих у різних країнах та часових поясах; необхідність врахування міжкультурних відмінностей у процесі прийняття рішень та управління персоналом; важливість обгрунтованого вибору форм міжнародної присутності та відповідних управлінських механізмів; необхідність адаптації управлінських рішень до різних правових і регуляторних умов країн присутності.

Загальні підходи до етичної, фінансової та соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій формуються на основі Принципів корпоративного управління, прийнятих ОЕСР, а також Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки. Дотримання цих принципів допомагає ТНК поєднувати комерційні інтереси із соціальною та екологічною відповідальністю, що підвищує їхню конкурентоспроможність та репутацію.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ MCDONALD'S

2.1. Загальна характеристика діяльності корпорації McDonald's та аналіз її фінансових результатів

Корпорація McDonald's – це найбільша у світі мережа ресторанів швидкого обслуговування, яка налічує 43,5 тис. закладів у понад 100 країнах.

Компанію заснували брати Річард (Дік) та Моріс (Мак) Макдональди у 1940 році. Перший ресторан вони відкрили в місті Сан-Бернардіно (штат Каліфорнія, США). У 1955 році до бізнесу в якості франчайзі приєднався Рей Крок, а в 1961 році він викупив права на бренд і перетворив McDonald's на глобальну транснаціональну корпорацію.

Для розуміння швидкості масштабування цього бізнесу наведемо інформацію щодо кількості закладів корпорації за період 1957-2024 років (рис. 2.1).

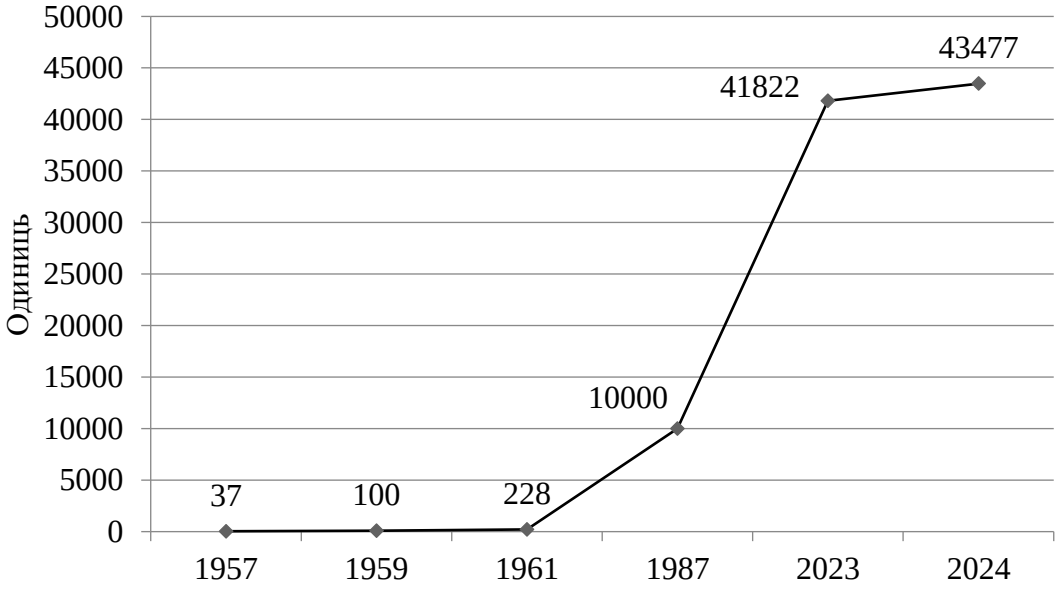


Рис. 2.1. Кількість закладів McDonald's за період 1957-2024 рр., одиниць
Джерело: побудовано за [44; 71]

У 1957 р. налічувалось 37 закладів McDonald's, до 1959 р. їх кількість зросла до 100 точок, у 1961 р. у США функціонували 228 закладів, що у 6 разів більше, ніж у 1957 р. Далі бізнес зростав неймовірними темпами, зокрема у 1987 р. корпорація відкрила 10 тис. закладів, а у 2024 р. їх вже налічувалось 43477 одиниць.

Мережа ресторанів компанії складається з трьох типів закладів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура мережі ресторанів McDonald’s

Джерело: [72]

Ресторанів, які перебувають у прямому управлінні корпорації, у 2024 році налічувалось 13557 одиниць, що становить 31,2% від їх загальної кількості. Ці заклади знаходяться переважно на території США.

Другий тип ресторанів – це заклади, які функціонують на міжнародних ринках, являючись дочірніми компаніями або регіональними підрозділами McDonald’s. У 2024 році їх кількість дорівнювала 10512 одиниць або 24,2% від загальної кількості.

Третій тип закладів компанії (міжнародні ліцензіати розвитку) – це ресторани, права на розвиток і управління якими передані стратегічним партнерам McDonald’s. Таких закладів у компанії у 2024 році налічувалось 19408 одиниць або 44,6% загальної кількості.

Інформацію щодо кількісного розподілу ресторанів McDonald’s за

країнами та регіонами наведено в Додатку А.

Країною з найбільшою кількістю ресторанів McDonalds у світі вважається США, де функціонує 13557 закладів або 31,2% від загальної кількості. В Європі найбільше ресторанів McDonalds налічується у Франції (1589 одиниць; 3,6%). В Україні у 2024 році працювали 124 заклади McDonalds, що на 7 одиниць більше, ніж у 2023 році.

Станом на сьогодні мережа ресторанів McDonald’s не представлена у низці країн світу з огляду на міркування громадського здоров’я, збереження національної культури або особливості державної політики. До таких країн, зокрема, належать Бермудські острови, Болівія, Ісландія, Іран, Північна Корея, Ємен, Зімбабве, а також деякі інші держави, де розміщення ресторанів цієї мережі не дозволено або економічно недоцільне [25].

Окремо слід зазначити, що у Російській Федерації діяльність McDonald’s була припинена у березні 2022 року, після чого ресторани мережі були замінені на заклади, що функціонують під іншим брендом та без офіційної участі корпорації McDonald’s.

Мету своєї діяльності корпорація сформулювала так: «Годувати та розвивати громади, яким ми служимо». Ціннісну пропозицію McDonald's Рей Крок визначив наступним чином: «McDonald's – це дружелюбність, чистота, стабільність та зручність». Основними цінностями компанії є: служіння, інклюзія, чесність, громада, сім’я [44]. Міцний фундамент McDonald's побудований на унікальних перевагах та стійких сильних сторонах, які дозволяють компанії бути конкурентоспроможною на багатьох ринках: Північної та Південної Америки, Європи, Африки та Азії.

Протягом 2022-2024 років корпорація продовжує демонструвати силу та стійкість. Зосередившись на клієнтах та персоналі, завдяки швидко зростаючим цифровим можливостям, компанія досягла зростання продажів та покращення основних економічних показників.

Фінансові результати діяльності корпорації McDonald's наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності корпорації McDonald's за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2024-2022), +, -	
				абсо-лютне	відносне, %
Доходи всього, млн дол.	23183	25494	25920	+2737	+11,8
в тому числі:					
доходи від франчайзингових ресторанів	14106	15437	15715	+1609	+11,4
доходи від ресторанів у власності та під управлінням компанії	8748	9742	9782	+1034	+11,8
інші доходи	329	315	423	+94	+28,6
Операційні витрати, всього, млн дол.	13812	13847	14208	+396	+2,9
в тому числі:					
витрати на франчайзингові ресторани	2350	2475	2536	+186	+7,9
витрати на ресторани у власності та під управлінням компанії	7381	8224	8334	+953	+12,9
інші ресторанні витрати	245	232	339	+94	+38,4
витрати на збут та адміністративні витрати	2862	2817	2859	-3	-0,1
інші операційні витрати	974	99	139	-835	-85,7
Операційний прибуток, млн дол	9371	11647	11712	+2341	+25,0
Прибуток до оподаткування, млн дол.	7825	10522	10345	+2520	+32,2
Податок на прибуток, млн дол.	1648	2053	2121	+473	+28,7
Чистий прибуток, млн дол.	6177	8469	8223	+2046	+33,1

Джерело: складено за даними фінансової звітності компанії [72]

Наведені дані свідчать, що протягом 2022-2024 років компанія збільшувала обсяг доходів. У 2024 році вони склали 25920 млн дол., що на 2737 млн дол. або на 11,8% більше, ніж у 2022 році. Операційні витрати компанії за цей період зросли лише на 2,9%, що дозволило досягти позитивної динаміки операційного прибутку. У 2022 році його сума дорівнювала 9371 млн дол., а в 2024 р. склала 11712 млн дол., що на 25,0% більше.

Основним фінансовим результатом діяльності McDonald's є чистий прибуток, який дорівнював у 2024 році 8223 млн дол., збільшившись за три роки на 2046 млн дол. або на 33,1%.

Динаміка доходів та чистого прибутку компанії відображена графічно на рис. 2.3.

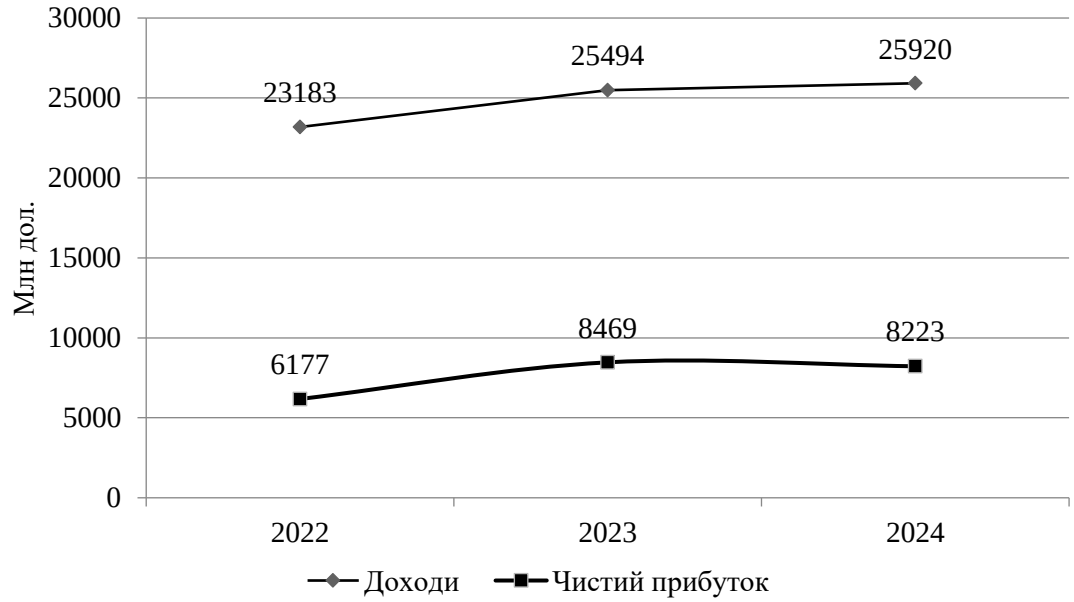


Рис. 2.3. Динаміка доходів та чистого прибутку корпорації McDonald's

Джерело: побудовано за [72]

Темпи росту чистого прибутку компанії вищі від темпів зростання доходів. Також слід зазначити, що протягом 2024 року чистий прибуток зменшився на 246 млн дол.

Для оцінювання результативності діяльності корпорації McDonald’s доцільно здійснити розрахунок показників рентабельності, оскільки аналіз лише абсолютних значень фінансових результатів не дозволяє повною мірою охарактеризувати рівень її ефективності. Для аналізу обчислено два показники рентабельності: рентабельність операційної діяльності (відношення операційного прибутку до суми операційних витрат) та рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до суми доходів компанії). Розрахунки наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності корпорації McDonald's у 2022-2024 рр., %

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +, -
Доходи, млн дол.	23183	25494	25920	+2737
Операційні витрати, млн дол.	13812	13847	14208	+396
Операційний прибуток, млн дол.	9371	11647	11712	+2341
Чистий прибуток, млн дол.	6177	8469	8223	+2046
Рентабельність, %				
операційної діяльності	67,8	84,1	82,4	+14,6
продажів	26,6	33,2	31,7	+5,1

Джерело: розраховано за [72]

Результати проведених розрахунків показників рентабельності проілюстровані графічно на рис. 2.4.

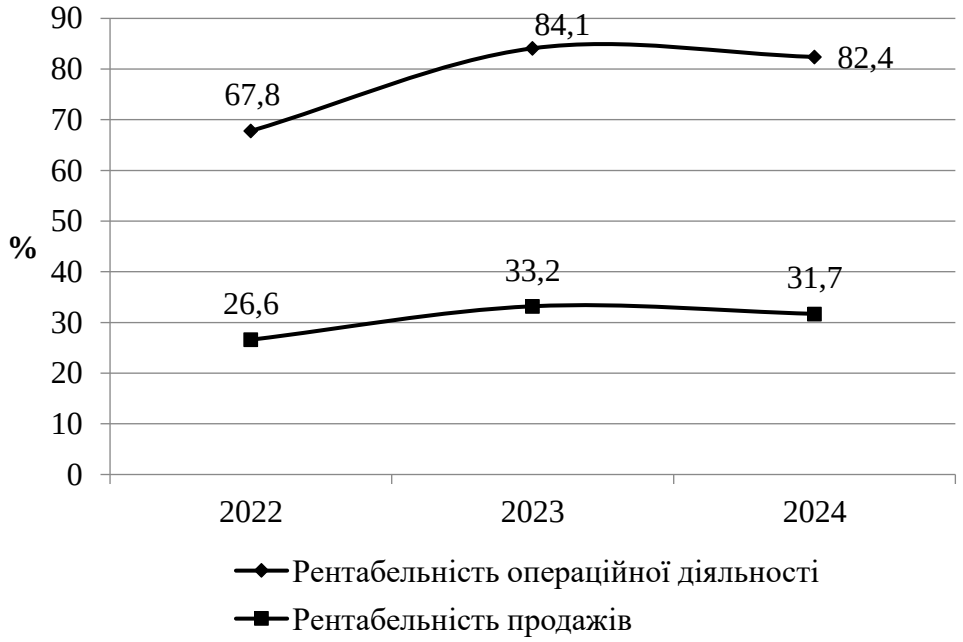


Рис. 2.4. Показники рентабельності McDonald's у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано за [72]

Цей аналіз показує, що за три роки відбулося зростання значень показників рентабельності:

– рентабельності операційної діяльності – з 67,8% у 2022 р. до 82,4% у 2024 р.;

– рентабельності продажів – з 26,6% до 31,7%.

За результатами аналізу можна зробити висновок про високу прибутковість діяльності компанії.

Аналіз структури доходів корпорації McDonald's проведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура доходів корпорації McDonald's у 2022-2024 рр.

Доходи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна частки (2024-2022), +, -
	млн дол.	частка, %	млн дол.	частка, %	млн дол.	частка, %	
Доходи від франчайзингових ресторанів	14106	60,9	15437	60,6	15715	60,6	-0,3
Доходи від ресторанів у власності та під управлінням компанії	8748	37,7	9742	38,2	9782	37,8	+0,1
Інші доходи	329	1,4	315	1,2	423	1,6	+0,2
Разом доходів	23183	100,0	25494	100,0	25920	100,0	х

Джерело: розраховано за [72]

Результати розрахунків свідчать, що в структурі доходів компанії щороку найбільшу частку (понад 60%) займають доходи від франчайзингових ресторанів. Це пояснюється тим, що основна бізнес-модель McDonald’s побудована саме на франчайзингу: корпорація володіє відносно невеликою кількістю власних ресторанів, натомість більшість закладів управляються франчайзі, які сплачують роялті та інші платежі. Такий підхід дозволяє компанії масштабувати бізнес у різних країнах, мінімізуючи власні операційні ризики та капіталовкладення.

Частка доходів від ресторанів, що перебувають у власності та під управлінням компанії, була практично незмінною протягом трьох років, коливаючись в межах від 37,7% до 38,2%.

Для оцінки ефективності операційних витрат обчислимо показник «Операційні витрати на 1 дол. доходів», який визначається відношенням суми операційних витрат до суми доходів компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Операційні витрати на 1 дол. доходів у корпорації McDonald's за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +, -	
				абсолютне	відносне, %
Сума операційних витрат, млн дол.	13812	13847	14208	+396	+2,9
Доходи, млн дол.	23183	25494	25920	+2737	+11,8
Операційні витрати на 1 дол. доходів, дол.	0,60	0,54	0,55	-0,05	-8,3

Джерело: розраховано за [72]

Отже, розрахунки показали, що у 2022 р. для отримання 1 дол. доходу у компанії здійснювалось 0,6 дол. операційних витрат, а у 2024 р. цей показник дорівнював 0,55 дол., що свідчить про підвищення ефективності операційних витрат корпорації McDonald's.

Таким чином, оцінка фінансових результатів діяльності корпорації McDonald's показала, що протягом 2022-2024 років відбулося збільшення доходів компанії (на 11,8%), операційного прибутку (на 25,0%) та чистого прибутку (на 33,1%). Діяльність компанії характеризується високими показниками рентабельності, які щорічно збільшуються.

На нашу думку, доцільно розглянути і таку сторону діяльності корпорації McDonald's, як соціальна відповідальність бізнесу, яка проявляється у добровільному врахуванні свого впливу на суспільство та довкілля та інтеграції соціальних й екологічних аспектів у свою діяльність.

В умовах глобалізації та посилення суспільної уваги до діяльності великих корпорацій соціальна відповідальність стає невід’ємною складовою довгострокової стратегії розвитку транснаціональних компаній та важливим

чинником формування їхньої репутації.

Соціальна відповідальність McDonald’s реалізується в межах комплексного підходу до сталого розвитку, який охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Компанія декларує прихильність до принципів відповідального ведення бізнесу, зокрема забезпечення безпечних та якісних продуктів харчування, дотримання етичних стандартів у відносинах із працівниками, партнерами та франчайзі, а також мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище.

У контексті діяльності корпорації McDonald’s в Україні соціальна відповідальність бізнесу проявляється у низці конкретних ініціатив, спрямованих на підтримку громад, захист довкілля та розвиток соціальних проектів. Такі зусилля компанії не лише підсилюють її репутацію як відповідального іноземного інвестора, але й сприяють формуванню позитивного впливу на локальну економіку та соціальну сферу.

Одним із вагомих напрямів корпоративної соціальної відповідальності McDonald’s в Україні є екологічні ініціативи, що ґрунтуються на принципах циркулярної економіки.

Компанія реалізує програми скорочення використання пластику та інших невідновних матеріалів: запроваджено відмову від пластикових столових приборів і поступову їх заміну на дерев’яні альтернативи, а також планується повне відмовлення від упаковок з пластиком, зокрема заміна пластикових кришечок на вироби з формованого целюлозного волокна. Ці заходи спрямовані на зменшення навантаження на екосистему та стимулювання ринку вторинної сировини.

Компанія також системно впроваджує сортування та переробку відходів у ресторанах по всій Україні. Щомісяця мережа сортує і направляє на переробку понад 200 тонн відходів, включно з папером, пластиком, упаковками Tetra Pak, рослинною олією та органічними відходами, що сприяє зменшенню обсягів захоронення сміття та поширенню культури екологічно відповідальної поведінки серед персоналу та клієнтів.

Соціальна відповідальність корпорації проявляється і в активній участі у вирішенні соціальних проблем на локальному та глобальному рівнях. McDonald’s підтримує благодійні ініціативи, освітні та соціальні програми, співпрацює з місцевими громадами в країнах присутності. Особливе місце займає діяльність благодійних фондів, пов’язаних із брендом компанії, спрямована на допомогу дітям та сім’ям у складних життєвих обставинах.

В Україні компанія долучалася до збору коштів для підтримки дитячої лікарні «Охматдит», спрямовуючи значну частину виручки від продажу певних продуктів на відновлення медичного закладу після руйнувань, завданих війною. Крім благодійності, McDonald’s виступає важливим роботодавцем на українському ринку праці: мережа ресторанів забезпечує роботою майже 10 тисяч працівників, що є вагомим внеском у підтримку економічної стабільності в умовах поточних викликів.

Ще одним важливим аспектом соціальної відповідальності є підтримка місцевих виробників: близько 60% продуктів і товарів, закуповуваних для функціонування ресторанів, наразі надходять з України, що сприяє розвитку місцевого агропродовольчого сектору та створенню додаткових робочих місць.

Слід зазначити, що соціальна відповідальність McDonald’s тісно пов’язана з досягненням Цілей сталого розвитку ООН, що свідчить про орієнтацію корпорації на міжнародно визнані стандарти відповідального бізнесу.

Інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію дозволяє компанії не лише знижувати ризики та підвищувати ефективність діяльності, а й зміцнювати довіру споживачів, інвесторів і партнерів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, соціальна відповідальність є важливою складовою системи управління корпорації McDonald’s і виступає інструментом забезпечення її стійкого розвитку в умовах глобального конкурентного середовища. Реалізація соціально та екологічно орієнтованих ініціатив сприяє

підвищенню конкурентоспроможності компанії, формуванню позитивного іміджу бренду та узгодженню економічних інтересів бізнесу з інтересами суспільства.

Корпорація McDonald's функціонує на висококонкурентному ринку. Для оцінки рівня конкуренції у сегменті швидкого харчування застосовано модель п’яти сил Портера, яка дозволяє комплексно оцінити вплив факторів конкуренції на прибутковість та стратегічні можливості компанії. Вона враховує силу впливу постачальників та покупців, загрозу появи нових учасників ринку, наявність замінників продукції та інтенсивність конкурентної боротьби серед існуючих компаній. Такий підхід дає змогу визначити сильні та слабкі сторони позицій McDonald’s на ринку та обґрунтувати вибір управлінських рішень у стратегічному плануванні

Аналіз п’яти сил Портера для McDonald’s проведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз мікросередовища сегмента швидкого харчування за п’ятьма силами М. Портера

Сила Портера	Оцінка	Характеристика впливу на McDonald's
1. Конкуренція між існуючими компаніями	Висока	Висока конкуренція у сегменті швидкого харчування та ритейлу (Burger King, KFC, Starbucks, локальні мережі) вимагає постійних інновацій у меню, сервісі та маркетингу
2. Загроза нових учасників	Середня	Вихід нових локальних мереж можливий, але масштабування та міжнародний успіх обмежується високими інвестиційними бар’єрами та франчайзинговою моделлю McDonald’s
3. Загроза замінників	Висока	Альтернативою швидкому харчуванню є ресторани casual dining, домашнє харчування, доставки здорової їжі. Необхідно впроваджувати нові формати (здорове меню, цифрові сервіси доставки)
4. Сила постачальників	Низька	McDonald’s працює з численними постачальниками, що знижує ризики залежності від окремих компаній. Стандарти якості та довгострокові контракти забезпечують стабільність поставок
5. Сила споживачів	Середня	Споживачі мають вибір серед багатьох ресторанів швидкого харчування, проте лояльність до бренду та глобальна впізнаваність McDonald’s зменшують їхню переговорну силу

Джерело: складено автором

Отже, аналіз п’яти сил Портера показує, що McDonald’s функціонує в умовах високої конкуренції та значної загрози замінників.

Водночас модель франчайзингу та глобальна впізнаваність бренду значною мірою знижують ризики входу нових учасників на ринок і обмежують силу постачальників. Це підкреслює, що для збереження конкурентних переваг корпорації необхідна постійна інноваційна діяльність, адаптація до змін споживчих уподобань та цифрова трансформація бізнес-процесів, включно з автоматизацією операцій, розвитком мобільних платформ та оптимізацією ланцюгів поставок.

Для узагальнення ключових можливостей і загроз, що формуються у зовнішньому бізнес-середовищі корпорації McDonald’s, в табл. 2.6 наведено основні фактори впливу та їх коротку характеристику.

Таблиця 2.6

Можливості та загрози зовнішнього середовища McDonald’s

Фактор впливу	Характеристика впливу
1	2
Можливості ринку	
Урбанізація та зростання середнього класу на ринках, що розвиваються	Розширення міського населення та зростання купівельної спроможності сприяють підвищенню попиту на послуги швидкого харчування, що створює умови для географічної експансії McDonald’s
Цифровізація споживчої поведінки	Поширення мобільних додатків, онлайн-замовлень і безконтактних платежів дозволяє компанії покращувати клієнтський досвід, підвищувати лояльність споживачів і збільшувати середній чек
Розвиток сервісів доставки та форматів «take-away»	Зміна стилю життя споживачів і попит на швидке обслуговування створюють можливості для зростання продажів без суттєвого розширення фізичної мережі ресторанів
Оптимізація ланцюгів постачання через цифрові технології	Використання аналітики даних і автоматизації дозволяє знижувати витрати, покращувати прогнозування попиту та підвищувати стійкість постачань
Адаптація меню до локальних ринків	Можливість врахування національних, культурних і релігійних особливостей споживання підвищує конкурентоспроможність бренду на міжнародних ринках

Продовження табл. 2.6

1	2
Загрози ринку	
Зростання обізнаності споживачів щодо здорового харчування	Поширення хронічних захворювань і популяризація здорового способу життя знижують привабливість традиційного фастфуду для частини споживачів
Посилення конкуренції з боку локальних і міжнародних мереж	Активний розвиток альтернативних форматів харчування, зокрема fast casual і локальних брендів, ускладнює утримання ринкових позицій
Залежність від зовнішніх сервісів доставки	Співпраця з онлайн-платформами доставки може зменшувати контроль над клієнтським досвідом
Макроекономічна нестабільність та інфляція	Коливання валютних курсів, зростання цін на сировину та енергоносії підвищують операційні витрати корпорації
Регуляторні обмеження та зміни податкового законодавства	Посилення вимог до харчової безпеки, екологічних стандартів або трудових відносин може збільшувати витрати та ускладнювати діяльність у окремих країнах

Джерело: розроблено автором

Отже, ринкове середовище створює для McDonald’s як значні можливості для зростання, так і низку загроз. Ефективна стратегія компанії повинна передбачати не лише використання переваг цифровізації та глобальної популярності бренду, а й своєчасну реакцію на зміни споживчих уподобань та підвищення вимог до здорового харчування.

2.2. Оцінка моделі управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s

McDonald’s є однією з найбільш відомих транснаціональних корпорацій у сфері громадського харчування, діяльність якої охоплює десятки тисяч ресторанів у більш ніж ста країнах світу.

Управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s ґрунтується на поєднанні централізованих стратегічних рішень та децентралізованої операційної діяльності на національних та регіональних ринках, що дає підстави охарактеризувати її модель управління як гібридну. Такий підхід

дозволяє McDonald’s забезпечувати: єдність бренду та стандартів якості, гнучкість на локальних ринках, зниження операційних ризиків, масштабованість бізнесу.

Схема моделі управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s наведена на рис. 2.5.

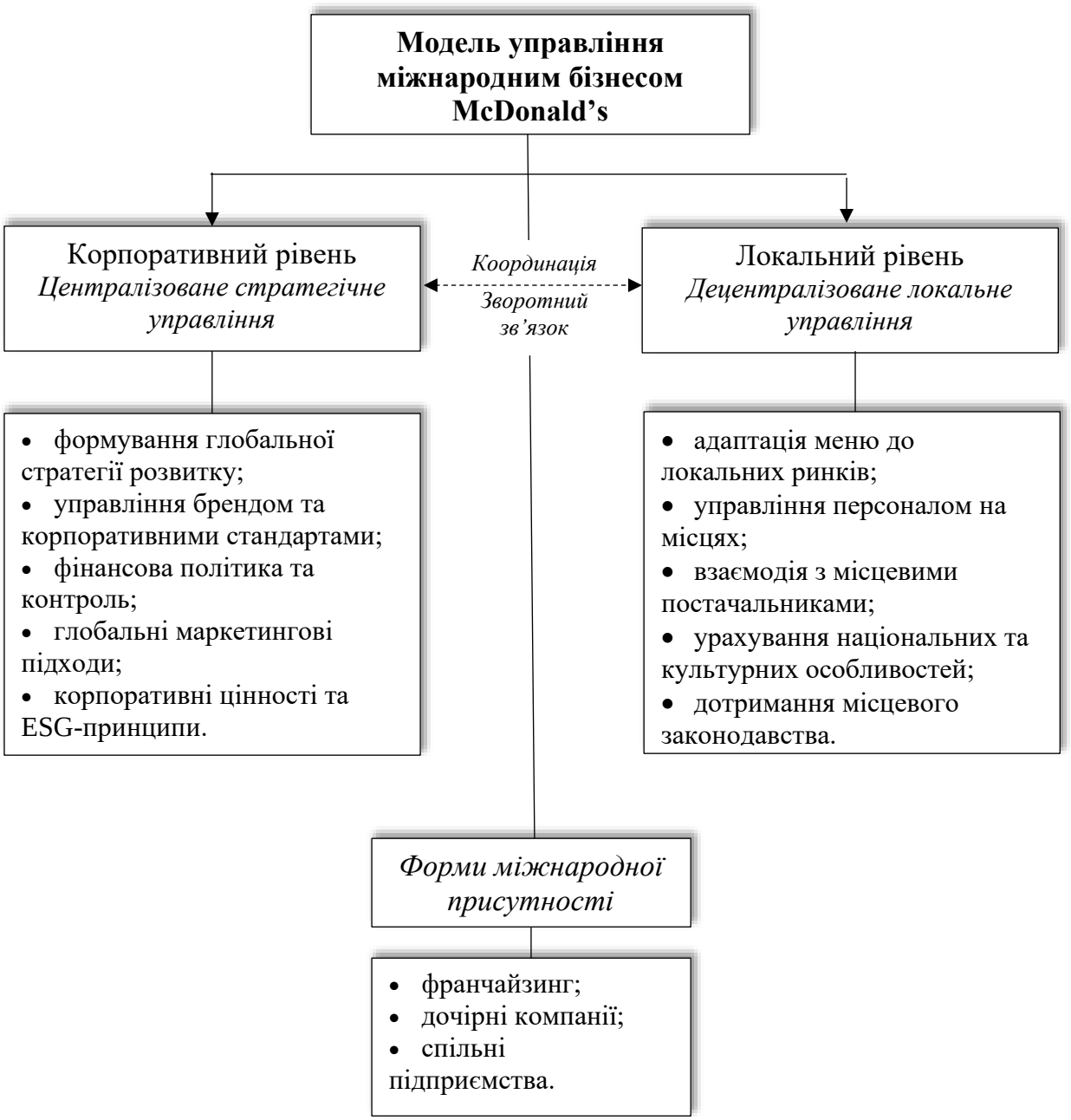


Рис. 2.5. Гібридна модель управління міжнародним бізнесом McDonald’s

Джерело: розроблено автором

Гібридна модель управління McDonald’s ґрунтується на чіткому розподілі функцій між корпоративним центром і операційними партнерами. Центральний офіс корпорації визначає глобальну стратегію розвитку, маркетингову політику, стандарти обслуговування, технології приготування продукції та вимоги до якості й безпеки.

Водночас операційне управління ресторанами може здійснюватися як безпосередньо корпорацією, так і через дочірні компанії або ліцензійних партнерів, що забезпечує гнучкість та ефективність міжнародної експансії.

Важливою особливістю гібридної моделі управління McDonald’s є активне використання франчайзингу як форми міжнародної присутності та інструменту реалізації управлінських рішень. Франчайзинг дозволяє корпорації поєднувати жорсткий контроль над стратегічними елементами бізнесу з передачею операційної діяльності місцевим партнерам, що повністю відповідає логіці гібридної моделі управління. Саме завдяки поєднанню франчайзингових механізмів із централізованим стратегічним управлінням компанія змогла досягти високого рівня глобальної присутності, зберігаючи єдині стандарти якості, обслуговування та корпоративної культури на різних національних ринках.

У загальноекономічному розумінні франчайзинг являє собою форму «тривалого ділового співробітництва, в процесі якого велика компанія – франчайзер (правовласник) надає маловідомій компанії – франчайзі (користувачеві) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торгівельною маркою правовласника на обмеженій території на термін і умовах, визначених франчайзинговим договором» [34, с. 201]. У випадку McDonald’s франчайзинг набуває стратегічного характеру, оскільки використовується не лише як інструмент масштабування бізнесу, а й як механізм делегування операційних функцій за збереження жорсткого корпоративного контролю.

Особливістю франчайзингової моделі McDonald’s є чітка регламентація всіх аспектів діяльності ресторанів – від дизайну приміщень і технологій

приготування продукції до стандартів обслуговування клієнтів та вимог до постачальників. Корпорація зберігає за собою функції стратегічного управління, формування маркетингової політики, розробки меню та контролю якості, тоді як франчайзі відповідають за щоденну операційну діяльність, управління персоналом і фінансові результати окремих ресторанів.

Детальний аналіз практичних аспектів використання франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю McDonald’s здійснено в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Використання франчайзингу як інструменту міжнародного управління забезпечує McDonald’s низку стратегічних переваг, наведених на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Стратегічні переваги корпорації McDonald’s від використання франчайзингу

Джерело: узагальнено автором

Отже, франчайзинг забезпечує компанії можливість швидкого масштабування бізнесу при мінімальних інвестиційних витратах, оскільки основні витрати на відкриття та функціонування ресторанів несуть франчайзі.

Передача операційної діяльності партнерам дає змогу корпорації мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, економічною нестабільністю та регуляторними обмеженнями на окремих ринках. Крім того, залучення місцевих партнерів сприяє кращій адаптації бізнесу до національних особливостей споживчої поведінки, трудового законодавства та регуляторного середовища, а це значно підвищує ефективність управління ресторанами на національному рівні.

Франчайзинг дозволяє поєднати глобальну стандартизацію з локальною гнучкістю, тобто забезпечує дотримання єдиних корпоративних стандартів бренду, і, водночас, дозволяє адаптувати меню, сервіс і маркетингові інструменти до національних і культурних особливостей ринків. Ця стратегічна перевага є важливою умовою успіху транснаціональних корпорацій.

Однією із переваг франчайзингу для McDonald's є також те, що франчайзі безпосередньо зацікавлені у фінансових результатах, а це стимулює ефективне управління витратами, персоналом та якістю обслуговування.

У сукупності зазначені переваги підтверджують доцільність франчайзингу як одного з інструментів управління міжнародною діяльністю McDonald's. В цілому можна зробити висновок, що використання франчайзингу дозволяє компанії розширюватися, не ускладнюючи систему управління.

Разом із тим, слід зауважити, що застосування франчайзингової моделі потребує розвиненої системи контролю та координації. Для McDonald's критично важливим є дотримання єдиних стандартів бренду всіма франчайзі, оскільки репутаційні ризики в одній країні можуть негативно впливати на імідж корпорації в глобальному масштабі. У зв'язку з цим компанія використовує комплексні механізми аудиту, навчання персоналу, регулярних

перевірок і цифрового моніторингу операційної діяльності ресторанів.

Таким чином, франчайзинг у McDonald’s виступає не лише формою організації бізнесу, а комплексною управлінською моделлю, що забезпечує ефективне поєднання централізованого стратегічного контролю з децентралізованим операційним управлінням. Саме завдяки такому підходу корпорація зберігає стабільність функціонування глобальної мережі ресторанів та підтримує конкурентні позиції в умовах динамічного міжнародного бізнес-середовища.

Зарубіжні дослідники називають модель управління McDonald’s унікальною моделлю реального часу, яка включає досвід, емоції, прагнення та переконання залучених людей, а також знання, навички, процеси, процедури та стосунки, які забезпечують її функціонування. Зокрема, A. Titus зазначає, що «сама компанія McDonald's – це високорівнева модель реального часу, що охоплює весь світ, використовуючи складні системи управління, фінансів, організації та навчання, а також людські стосунки для досягнення бізнес-результатів. Вона має чітку мету, яка визначає дії її керівників, персоналу та інших зацікавлених сторін. Вони, у свою чергу, мають численні цілі, такі як працевлаштування, повернення інвестицій або швидкий перекус, які керівники McDonald's прагнуть узгодити зі своїми основними цілями» [83].

Отже, гібридна модель управління McDonald’s є прикладом ефективного поєднання централізованого стратегічного керівництва та децентралізованих форм реалізації бізнесу.

Використання різних моделей присутності на міжнародних ринках дозволяє корпорації підтримувати стабільність операційної діяльності, адаптуватися до локальних умов та зберігати конкурентні переваги у глобальному масштабі.

Для реалізації своєї гібридної моделі управління міжнародним бізнесом корпорація McDonald’s застосовує багаторівневу систему стратегій, що охоплює корпоративний, бізнес- та функціональний рівні управління (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система стратегій корпорації McDonald’s

Рівень стратегії	Вид стратегії	Характеристика та зміст реалізації
Корпоративний	Стратегія глобального зростання	Орієнтація на розширення присутності на міжнародних ринках, відкриття нових ресторанів, розвиток франчайзингової мережі та зміцнення позицій бренду у глобальному масштабі
	Стратегія сталого розвитку	Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність корпорації, зокрема зменшення негативного впливу на довкілля, відповідальне використання ресурсів, розвиток соціальних ініціатив та дотримання ESG-принципів
Бізнес-рівень (конкурентна стратегія)	Стратегія диференціації	Формування унікальної ціннісної пропозиції за рахунок сильного бренду, стандартизованої якості продукції, впізнаваного сервісу, інноваційних продуктів та цифрових рішень
	Стратегія глобальної адаптації (глокалізації)	Поєднання глобальної стандартизації з адаптацією меню, маркетингових кампаній і операційних процесів до особливостей національних ринків
Функціональний	Маркетингова стратегія	Активне використання глобальних рекламних кампаній у поєднанні з локальними маркетинговими ініціативами, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та програм лояльності
	Операційна стратегія	Забезпечення ефективності бізнес-процесів, оптимізація ланцюгів постачання, стандартизація операційної діяльності та контроль якості на глобальному рівні
	Стратегія управління персоналом	Розвиток людського капіталу, навчання персоналу, формування корпоративної культури та впровадження принципів крос-культурного менеджменту

Джерело: систематизовано автором

Узгоджене поєднання зазначених стратегій забезпечує цілісність управлінських рішень, дозволяє корпорації адаптуватися до умов національних ринків і водночас зберігати єдині корпоративні стандарти діяльності.

Таким чином, модель управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s має гібридний характер, вона ґрунтується на поєднанні централізованих стратегічних рішень та децентралізованої операційної діяльності на національних та регіональних ринках. Такий підхід дозволяє McDonald’s забезпечувати: єдність бренду та стандартів якості, гнучкість на локальних ринках, зниження операційних ризиків, масштабованість бізнесу.

2.3. Практичні аспекти використання франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю компанії

Франчайзинг є одним із ключових інструментів управління міжнародною діяльністю корпорації McDonald’s та основою її глобальної бізнес-моделі. Саме завдяки широкому використанню франчайзингової форми присутності компанії вдається забезпечувати швидке масштабування мережі ресторанів, зберігаючи при цьому єдині корпоративні стандарти якості, обслуговування та управління. У зв’язку з цим доцільним є розгляд практичних аспектів застосування франчайзингу в системі управління міжнародною діяльністю McDonald’s.

Ресторани McDonald's працюють за франшизами на багатьох міжнародних ринках, і рішення щодо відбору кандидатів приймаються керівництвом країни, де розташований ресторан

Для отримання франшизи McDonald’s необхідно:

– заповнити заявку на офіційному сайті компанії;

– мати значний початковий капітал (близько 750 тис. дол. особистих, не позичених коштів) та відповідний фінансовий стан для загальних інвестицій (біля 1-2 млн дол.);

– пройти відбір (інтерв’ю, оцінка бізнес-профілю, перевірка капіталу);

– пройти обов’язкове 9-місячне навчання з маркетингу та приготування страв (вартість навчання становить 10000 дол., повертається);

– успішно управляти першим рестораном щонайменше 2 роки;

– довести високі показники якості, обслуговування та фінансів;

– дотримуватись умов контракту та благодійних програм.

Термін дії франчайзингового договору McDonald’s – 20 років із правом пролонгації. Згідно укладеного договору франчайзі заборонено володіти іншими ресторанами або працювати з конкурентами. До франчайзингового контракту включаються різні питання: які стосуються порядку його підписання, прав та обов’язків франчайзера та франчайзі, фінансової сторони співробітництва (розміру франчайзингових платежів), а також алгоритму припинення дії договору. Типова структура франчайзингового контракту наведена в Додатку Б.

Компанія McDonald’s висуває низку ключових вимог до потенційних франчайзі. Зокрема, кандидат повинен володіти достатнім обсягом власного капіталу в розмірі не менше ніж 500 тис. дол. США, причому інвестиції мають здійснюватися без залучення кредитних ресурсів. Важливою умовою є високий рівень особистої мотивації та готовність до постійної операційної залученості у бізнес-процеси. Також враховується наявність попереднього підприємницького досвіду або досвіду роботи на керівних посадах у комерційних структурах. Обов’язковою вимогою є бездоганна ділова репутація потенційного партнера. Крім того, франчайзі повинен добре орієнтуватися в особливостях локального ринку, зокрема у правових, податкових та санітарно-епідеміологічних вимогах.

Згідно франчайзингового контракту, франчайзер надає франчайзі такі види підтримки:

– проведення навчання перед запуском франчайзингової точки, а також навчання нових працівників;

– допомога при виборі та ремонті приміщення;

– допомога у впровадженні методики обслуговування клієнтів;

– замовлення та встановлення обладнання;

– консультації щодо набору персоналу;

– проведення рекламних кампаній для всіх учасників франчайзингової мережі, включаючи постачання однакових рекламних матеріалів;

– допомога в організації виставок;

– обмін досвідом шляхом організації періодичних зустрічей з франчайзі.

Обов'язки франчайзі:

– дотримання корпоративних стандартів і процедур;

– повна фінансова прозорість та звітність;

– набір, навчання та контроль персоналу;

– забезпечення чистоти, швидкості, якості обслуговування;

– відкритість до перевірок та аудитів зі сторони McDonald's [21].

Франчайзингові платежі, які франчайзі сплачує франчайзеру, відповідно до загальноприйнятої класифікації поділяються на початкові та регулярні [69]. Початковий платіж (franchise fee) сплачується одноразово, на етапі розвитку мережі, за право використання бренду, бізнес-моделі та корпоративних стандартів, тоді як регулярні платежі передбачають систематичні відрахування у формі роялті та внесків до маркетингових фондів.

Роялті – це регулярний внесок, який франчайзі сплачує франчайзеру за користування товарним знаком, ноу-хау, а також за підтримку у вигляді поточних послуг згідно з франчайзинговим договором. Така оплата вираховується як певний відсоток від загального обсягу продажу франчайзі, або ж є сталою. Маркетинговий внесок, в свою чергу, сплачується для проведення централізованої реклами.

Зазначений підхід до формування франчайзингових платежів застосовується і в міжнародній практиці корпорації McDonald's, що зумовлює доцільність детальнішого аналізу їх структури та розмірів (табл. 2.8).

Із наведеної інформації можна зробити висновок, що франчайзингові платежі корпорації McDonald's мають чітку структуру, яка поєднує одноразові та регулярні виплати. Початковий внесок забезпечує франчайзі право на використання бренду та бізнес-моделі, а регулярні платежі гарантують фінансову стабільність корпорації та підтримку єдиних стандартів діяльності.

Таблиця 2.8

Основні види франчайзингових платежів корпорації McDonald’s

Вид платежу	Розмір та умови сплати	Призначення
Початковий франчайзинговий внесок (Franchise Fee)	45000-50000 дол. (для США; на міжнародних ринках може змінюватися залежно від країни та умов угоди)	Одноразова оплата за право використання бренду, бізнес-моделі та корпоративних стандартів
Роялті (Royalty Fee)	4-5% від щомісячного доходу ресторану	Регулярна плата за використання бренду та підтримку операційної моделі
Маркетингові внески (Advertising Fee / Marketing Fund)	4-5% від щомісячного доходу ресторану	Фінансування національної та регіональної реклами
Інші збори, додаткові платежі	Залежить від договору; варіюється між країнами	Внески на навчання персоналу, програмне забезпечення, обладнання

Джерело: узагальнено на основі [21; 44]

Додаткові збори спрямовані на забезпечення навчання персоналу, оновлення обладнання та дотримання корпоративних процедур. У сукупності така система платежів дозволяє McDonald’s ефективно поєднувати глобальні стандарти бренду із локальними особливостями управління ресторанами, мінімізуючи ризики та стимулюючи розвиток мережі на міжнародних ринках.

Експерти зазначають, що стартові інвестиції для відкриття франшизи McDonald’s можуть складати 1 млн дол. США, а порівняння з іншими популярними франшизами свідчить, що це найвищий вхідний бар’єр серед компаній сфери швидкого харчування. Так, стартові інвестиції для відкриття франшизи KFC складають 500-900 тис. дол., Burger King – 400-800 тис. дол., Salateira – 80-150 тис. дол. [21].

Високий рівень початкових інвестицій у франшизу McDonald’s зумовлений не лише вартістю бренду, а й жорсткими вимогами корпорації до стандартів будівництва, обладнання, логістики та якості обслуговування. На відміну від багатьох інших франчайзерів у сфері швидкого харчування, McDonald’s вимагає повної відповідності глобальним корпоративним

стандартам, що передбачає використання сертифікованого обладнання, уніфікованих технологічних процесів та спеціалізованих IT-систем управління рестораном.

Це суттєво підвищує початкові витрати, однак водночас забезпечує стабільну якість бізнес-моделі та зменшує операційні ризики у довгостроковій перспективі.

Важливою відмінністю франшизи McDonald’s є також структура регулярних платежів. Як правило, франчайзі сплачують роялті у вигляді фіксованого відсотка від обсягу продажів, а також внески за використання бренду й маркетингову підтримку. Порівняно з іншими мережами швидкого харчування, рівень роялті McDonald’s є співставним або дещо вищим, проте ці витрати компенсуються потужною маркетинговою підтримкою, високою впізнаваністю бренду та доступом до відпрацьованих управлінських рішень.

Для порівняння, франшизи KFC чи Burger King також передбачають регулярні відрахування, однак рівень централізованої підтримки та стандартизації бізнес-процесів у McDonald’s традиційно оцінюється як більш жорсткий і системний.

Окремої уваги заслуговує питання строків окупності інвестицій. Незважаючи на високі стартові витрати, експерти зазначають, що франшиза McDonald’s характеризується відносно прогнозованими термінами повернення вкладеного капіталу, які, за сприятливих умов, можуть складати 7–10 років.

Для порівняння, у менш капіталомістких франшизах, таких як Salateira, строк окупності є коротшим, однак і потенційний масштаб бізнесу, а також рівень фінансової стабільності є обмеженішими. Таким чином, франчайзинг McDonald’s орієнтований насамперед на довгострокових інвесторів, які зацікавлені у стабільності, масштабуванні та мінімізації стратегічних ризиків.

В умовах міжнародного бізнесу франчайзинг у McDonald’s реалізується через різні організаційні форми, зокрема через модель International Developmental Licensee.

У межах цієї моделі корпорація укладає довгострокові угоди з великими регіональними або національними партнерами, які отримують право на розвиток мережі ресторанів на визначеній території. Такі партнери здійснюють інвестиції власним коштом і несуть основні підприємницькі ризики, що дозволяє McDonald’s мінімізувати фінансове навантаження та ризики, пов’язані з нестабільністю окремих ринків.

Висновки до розділу 2

За результатами діагностики системи управління ТНК McDonald’s зроблено наступні висновки.

Корпорація McDonald's – це найбільша у світі мережа ресторанів швидкого обслуговування, яка налічує 43,5 тис. закладів у понад 100 країнах. Країною з найбільшою кількістю ресторанів McDonalds у світі вважається США, де функціонує 13557 закладів або 31,2% від загальної кількості. В Європі найбільше ресторанів McDonalds налічується у Франції (1589 одиниць; 3,6%). В Україні у 2024 році працювали 124 заклади McDonalds, що на 7 одиниць більше, ніж у 2023 році.

Оцінка фінансових результатів діяльності корпорації McDonald's показала, що протягом 2022-2024 років відбулося збільшення доходів компанії (на 11,8%), операційного прибутку (на 25,0%) та чистого прибутку (на 33,1%). Діяльність компанії характеризується високими показниками рентабельності, які щорічно збільшуються.

Оцінку рівня конкуренції у сегменті швидкого харчування проведено з використанням моделі п’яти сил Портера. Аналіз показав, що корпорація McDonald’s функціонує в умовах високої конкуренції та значної загрози замінників. Водночас модель франчайзингу та глобальна впізнаваність бренду значною мірою знижують ризики входу нових учасників на ринок і обмежують силу постачальників.

Модель управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s має гібридний характер, вона ґрунтується на поєднанні централізованих стратегічних рішень та децентралізованої операційної діяльності на національних та регіональних ринках. Такий підхід дозволяє McDonald’s забезпечувати: єдність бренду та стандартів якості, гнучкість на локальних ринках, зниження операційних ризиків, масштабованість бізнесу.

Важливою особливістю гібридної моделі управління McDonald’s є активне використання франчайзингу як форми міжнародної присутності та інструменту реалізації управлінських рішень. Особливістю франчайзингової моделі McDonald’s є чітка регламентація всіх аспектів діяльності ресторанів - від дизайну приміщень і технологій приготування продукції до стандартів обслуговування клієнтів та вимог до постачальників. Корпорація зберігає за собою функції стратегічного управління, формування маркетингової політики, розробки меню та контролю якості, тоді як франчайзі відповідають за щоденну операційну діяльність, управління персоналом і фінансові результати окремих ресторанів.

Аналіз системи управління транснаціональної корпорації McDonald’s дозволив на практичному прикладі дослідити особливості функціонування та управління міжнародною діяльністю ТНК в сучасних умовах глобалізації. Обрана корпорація є показовим прикладом успішного поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією, зокрема через використання франчайзингової моделі, стандартизацію бізнес-процесів та децентралізацію операційного управління.

Дослідження діяльності McDonald’s дало змогу ідентифікувати ключові управлінські інструменти, що забезпечують стійкість транснаціональних корпорацій до зовнішніх викликів, а також визначити практики, які можуть бути релевантними для функціонування інших ТНК, зокрема в умовах нестабільного економічного середовища, характерного для України.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА РИНКУ УКРАЇНИ

3.1. Стан та особливості діяльності транснаціональних корпорацій на ринку України

Транснаціональні корпорації, які функціонують на українському ринку, відіграють важливу роль у розвитку економіки країни, забезпечуючи надходження іноземних інвестицій, створення робочих місць та трансфер управлінських практик і сучасних технологій. Особливості їх діяльності зумовлені поєднанням глобальних стратегій корпорацій із локальними умовами ведення бізнесу, що включає врахування економічної, соціальної та регуляторної специфіки України.

У межах цього підрозділу охарактеризовано основні аспекти присутності ТНК в Україні, форми та моделі їх діяльності, галузі, у яких вони працюють, а також ключові виклики, що визначають специфіку управління їхньою діяльністю в умовах нестабільного бізнес-середовища. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, яким чином міжнародні корпорації адаптують свої управлінські практики до українських реалій і які фактори найбільше впливають на їхню ефективність.

На сьогодні діяльність транснаціональних корпорацій в Україні охоплює широкий спектр галузей, серед яких провідне місце займають роздрібна торгівля, харчова промисловість, агропромисловий комплекс, енергетика, фінансові послуги, телекомунікації та сфера інформаційних технологій. Найпоширенішими формами присутності транснаціональних корпорацій на українському ринку є створення дочірніх підприємств, відкриття представництв, укладання ліцензійних угод, а також використання франчайзингових моделей, що дозволяє поєднувати глобальні стандарти

управління з адаптацією до національних умов.

В табл. 3.1 наведено приклади ТНК в Україні та форми їх присутності на українському ринку.

Таблиця 3.1

Галузі присутності та приклади ТНК в Україні

Галузь	Приклади ТНК	Основні форми присутності
Роздрібна торгівля	McDonald’s, Metro, Auchan	Дочірні підприємства, франчайзинг
Харчова промисловість	Nestlé, Danone	Дочірні підприємства, ліцензії
Агропромисловий комплекс	Cargill, Syngenta	Дочірні підприємства, представництва
Енергетика	Shell, TotalEnergies	Дочірні підприємства, спільні підприємства
Фінансовий сектор	Raiffeisen Bank International, UniCreditBank TM	Дочірні підприємства, спільні підприємства
Страховий сектор	Vienna Insurance Group (Австрія), UNIQA Group (Австрія), AXA Group (Франція)	Дочірні підприємства, спільні підприємства
IT та телекомунікації	Microsoft, Oracle	Дочірні підприємства, представництва

Джерело: складено автором

Світові ТНК, присутні на українському ринку, забезпечують надходження в Україну прямих іноземних інвестицій, формуючи значну частину інвестиційного потоку. В табл. 3.2 наведено динаміку надходження прямих іноземних інвестицій в Україну у 2022-2024 роках.

Наведена інформація свідчить, що, незважаючи на воєнні дії в Україні, потоки прямих іноземних інвестицій збільшились у 2023 році, порівняно із 2022 роком, у 8,4 рази і досягли в цьому році значення 4485 млн дол. США. У 2024 році приплив іноземних інвестицій дещо зменшився до 3329 млн дол. США, що може бути пов’язано зі збереженням високих воєнних ризиків, загальною макроекономічною невизначеністю та обережною інвестиційною поведінкою іноземних компаній.

Таблиця 3.2

Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Приплив прямих іноземних інвестицій, млн дол. США	531	4485	3329
Обсяг прямих іноземних інвестицій, млн дол. США	50987	54951	54573
Кількість інвестицій у нові проекти, одиниць	34	56	63
Вартість інвестицій у нові проекти, млн дол. США	1040	5724	1491

Джерело: [48]

У цьому ж році відбувся відтік іноземного капіталу (-378 млн дол.), що було пов’язано з руйнуванням інфраструктури внаслідок воєнних дій. Водночас отримані обсяги інвестицій свідчать про збереження інтересу іноземного капіталу до української економіки та поступову адаптацію інвесторів до функціонування в умовах підвищених ризиків.

Збільшилась кількість інвестицій у нові проекти, тобто будівництва нових об’єктів, з 34 одиниць у 2022 році до 63 одиниць у 2024 році, що означає орієнтацію інвесторів не лише на підтримку вже наявних активів, а й на реалізацію нових ініціатив в Україні. Хоча, як бачимо, загальна вартість іноземних інвестицій у нові проекти у 2024 році є суттєво нижчою порівняно з 2023 роком (1491 млн дол. США проти 5724 млн дол. США). Така ситуація свідчить про зміну структури іноземних інвестицій: у 2024 році інвестори орієнтувалися переважно на реалізацію менш капіталомістких та швидкоокупних проєктів в умовах підвищених ризиків і невизначеності.

Галузева структура прямих іноземних інвестицій в Україну відображена на рис. 3.1.

Аналіз показав, що найбільше іноземних інвестицій надходить у харчову промисловість (19,6%), на другому місці за привабливістю для іноземних інвесторів знаходиться оптова та роздрібна торгівля (15,5%), третє місце за часткою в цій структурі належить фінансовій та страховій діяльності (11,8%).

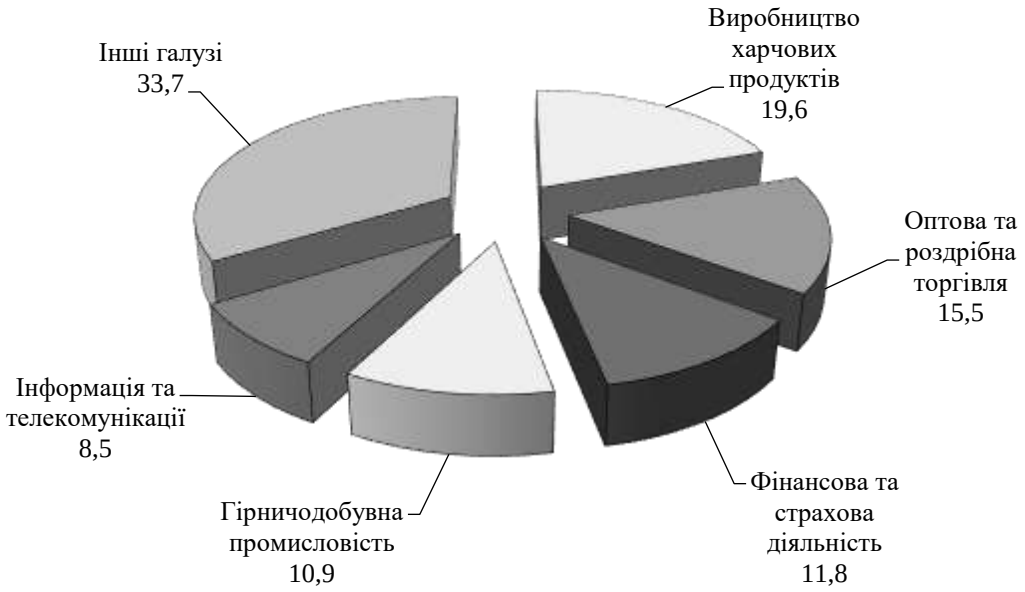


Рис. 3.1. Галузева структура ПІІ в Україну у 2024 р., %

Джерело: побудовано за [48]

ТНК найбільш охоче інвестують у сферу торгівлі тому, що в цій галузі швидко окупаються витрати та невисокі комерційні ризики. Популярність фінансового та страхового секторів обумовлена тим, що вони не потребують довгострокових капіталовкладень і освоєння нових технологій.

Для ілюстрації структури інвестиційної активності транснаціональних корпорацій на ринку України скористаємось даними Шушкової Ю. В. (2025), де наведено Топ-10 ТНК за обсягами прямих іноземних інвестицій у 2024 році. Це дозволяє оцінити внесок найбільших корпорацій у розвиток національної економіки України (табл. 3.3).

Перші три позиції у переліку ТНК, що здійснили інвестиції в українську економіку, належать корпораціям Veon, NEQSOL Holding та ArcelorMittal

Корпорація Veon – це міжнародна телекомунікаційна та цифрова компанія, що надає мобільний та фіксований зв’язок, а також цифрові послуги для більш ніж 150 мільйонів клієнтів на ринках Європи та Азії (Україна, Пакистан, Бангладеш, Казахстан, Киргизстан, Узбекистан), раніше відома як Vimpel.

Таблиця 3.3

ТОП-10 ТНК за обсягами інвестицій в Україну у 2024 р.

Корпорація	Галузь	Обсяг інвестицій, млн дол.
Veon	Телекомунікації	310,0
NEQSOL Holding	Телекомунікації	232,5
ArcelorMittal	Металургія	192,5
Lifecell	Телекомунікації	180,4
Laude	Транспорт і логістика	109,6
Bayer	Аграрний сектор	64,8
Carlsberg Group	Пивоварна промисловість	40,0
CEMARK	Будівельна галузь	30,0
Philip Morris International	Тютюнова промисловість	30,0
Nestle	Харчова промисловість	21,4

Джерело: [67]

Компанія відома операторами Kyivstar та Beeline і останнім часом зосередилася на цифрових сервісах, перенесла штаб-квартиру до Дубаю та вийшла з російського ринку.

NEQSOL Holding – це диверсифікований міжнародний холдинг з активами в енергетиці, телекомунікаціях, будівництві та високих технологіях. Нолдинг працює в різних країнах, включаючи Україну, відомий своїми значними інвестиціями та володіє такими компаніями, як Vodafone Україна, Nobel Oil Group та Norm Cement.

Корпорація ArcelorMittal – це міжнародна гірничо-металургійна компанія, одна з найбільших у світі виробників сталі та вугілля, що займається видобутком сировини, виробництвом сталі та її продажем для автомобільної, будівельної та іншої промисловості, з головним офісом у Люксембурзі.

Особливістю діяльності транснаціональних корпорацій в Україні є необхідність функціонування в умовах підвищеної економічної та інституційної нестабільності.

Воєнні дії, макроекономічні ризики, зміни регуляторного середовища та логістичні обмеження суттєво впливають на стратегії присутності ТНК, змушуючи їх коригувати інвестиційні плани, оптимізувати операційні процеси

та переглядати моделі управління персоналом і ланцюгами постачання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Виклики та управлінські реакції ТНК в Україні

Виклики	Характер впливу на ТНК	Управлінська відповідь
Воєнний конфлікт	Логістичні збої, зниження продажів	Оптимізація постачань, дистанційне управління
Нестабільне регуляторне середовище	Зміни податкового та інвестиційного законодавства	Гнучке планування, консультації з юристами
Кадрові ризики	Плинність персоналу	Локальна підготовка кадрів, стандартизація HR-процесів
Логістичні труднощі	Збільшення витрат та часу доставки	Диверсифікація постачальників, локалізація виробництва
Культурні та соціальні відмінності	Ризик невідповідності маркетингових стратегій	Адаптація продуктів та сервісів під локальні потреби

Джерело: складено автором за [16; 33]

Водночас, незважаючи на складні умови, транснаціональні корпорації демонструють відносно високу стійкість до кризових явищ завдяки диверсифікованій географії бізнесу, доступу до глобальних фінансових ресурсів та застосуванню стандартизованих управлінських інструментів. Це дозволяє їм швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища порівняно з локальними компаніями та підтримувати безперервність діяльності навіть у періоди високої невизначеності.

Важливою особливістю функціонування ТНК на українському ринку є поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією. Корпорації змушені враховувати національні особливості споживчого попиту, правове регулювання, податкову систему, трудове законодавство та соціально-культурні чинники. Це зумовлює необхідність децентралізації окремих управлінських рішень та надання підрозділам в Україні певної автономії в межах загальної корпоративної стратегії.

Окремої уваги заслуговує роль транснаціональних корпорацій у формуванні сучасних стандартів корпоративного управління, управління персоналом та соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Багато ТНК впроваджують практики прозорого управління, дотримання міжнародних стандартів охорони праці, екологічної безпеки та етичного ведення бізнесу, що сприяє поширенню цих підходів і серед національних компаній.

Таким чином, діяльність транснаціональних корпорацій на ринку України характеризується поєднанням значного економічного потенціалу та суттєвих викликів, зумовлених нестабільністю зовнішнього середовища. Це підвищує вимоги до якості управлінських рішень, гнучкості організаційних структур і здатності ТНК адаптувати глобальні управлінські моделі до специфіки українського ринку.

3.2. Напрями удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в Україні

Транснаціональні корпорації, присутні на українському ринку, відіграють важливу роль у розвитку економіки країни. Їх діяльність забезпечує надходження прямих іноземних інвестицій, створення робочих місць, впровадження сучасних управлінських практик і технологій. Водночас, присутність ТНК несе і певні виклики: частина корпорацій може домінувати на ринку, що підвищує конкуренцію для локальних компаній, а стандарти праці чи екологічні практики іноді не повністю відповідають українським вимогам.

Тому вплив ТНК на економіку України є подвійним: з одного боку, вони стимулюють розвиток інфраструктури та підвищують якість товарів і послуг, з іншого – створюють ризики для національної економіки, пов’язані з концентрацією ринку, логістичними та соціальними викликами. У цих умовах ефективна державна політика стає ключовим інструментом балансування цих

процесів. Для посилення позитивного впливу транснаціональних корпорацій держава повинна створювати сприятливе економічне та інституційне середовище, стимулювати інвестиції, забезпечувати захист інтересів локальних виробників і споживачів.

Одночасно для мінімізації негативних ефектів необхідно вдосконалювати правове регулювання діяльності ТНК, підвищувати прозорість податкових і інвестиційних процедур, а також контролювати відповідність корпоративної поведінки встановленим стандартам соціальної та екологічної відповідальності.

Узагальнення цих підходів дозволяє визначити основні напрями удосконалення державної політики щодо ТНК, спрямовані на підтримку стабільного економічного зростання, залучення іноземних інвестицій та інтеграцію діяльності транснаціональних корпорацій у національні пріоритети розвитку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями удосконалення державної політики щодо діяльності ТНК в Україні

Джерело: розроблено автором

Охарактеризуємо зазначені напрями більш детально.

Активізація ролі держави у формуванні сприятливого середовища для ТНК. Ефективна діяльність транснаціональних корпорацій на національному ринку значною мірою залежить від того, наскільки сприятливим є інвестиційний клімат в країні. Для України це особливо актуально через високу нестабільність економічного, регуляторного та соціального середовища.

Несприятливий інвестиційний клімат в Україні спричинений соціально-політичною і макроекономічною нестабільністю. Експерти називають низку слабких сторін національної економіки України з точки зору залучення прямих іноземних інвестицій:

«– високий геополітичний ризик та політична нестабільність, спричинений повномасштабним вторгненням росії в Україну;

– слабо диверсифікована економіка;

– нестабільна економіка з високим рівнем інфляції;

– слабка правова база та бізнес-середовище (корупція, слабкі права власності, неефективні державні послуги;

– високий рівень державного боргу» [48].

Європейська бізнес асоціація однією з найважливіших в цьому контексті вважає проблему захисту прав власності, «оскільки саме невпевненість інвестора щодо можливостей збереження свого майна суттєво гальмує наміри щодо вкладення капіталу і бажання провадити господарську діяльність» [66].

В Україні не знижується рівень корупції. За дослідженням Transparency International, у 2024 році за Індексом сприйняття корупції Україна займає 105 місце серед 180 країн, набравши 35 балів із 100. Це може свідчити про те, що значна кількість реформ впроваджуються лише формально, що боротьба з корупцією не дає потрібних результатів» [7].

Враховуючи зазначені слабкі сторони вітчизняного інвестиційного клімату, українська держава повинна виступати гарантом стабільності та передбачуваності умов діяльності для іноземних корпорацій. Це передбачає

створення чітких правил ведення бізнесу, забезпечення захисту інвесторів від надмірних ризиків та своєчасного реагування на кризові ситуації. Така політика дозволяє транснаціональним корпораціям планувати довгострокові інвестиції, зберігати стабільність операцій та сприяє зростанню економічного потенціалу країни.

Удосконалення інституційно-правового забезпечення діяльності ТНК. Стабільність та прозорість законодавства є ключовими факторами залучення іноземних інвестицій. Необхідно вдосконалювати правове регулювання щодо реєстрації підприємств, оподаткування, трудового законодавства та екологічних стандартів. Забезпечення захисту прав інвесторів, а також прозорість державних процедур сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів та стимулює легальну діяльність корпорацій.

На сьогоднішній день основним нормативно-правовим актом, що регулює іноземні інвестиції, є Закон України «Про режим іноземного інвестування» [1], який встановлює базові принципи правового захисту інвестицій, гарантії від націоналізації, право на повернення інвестицій і репатріацію прибутків, а також режим національного рівня для інвесторів. Водночас чинне законодавство має значні недоліки, що ускладнюють діяльність іноземних інвесторів.

Наприклад, процедура державної реєстрації іноземних інвестицій є складною та не забезпечує подачі документів в електронній формі, що ускладнює та здорожує процес вкладення капіталу в Україні; на практиці відсутність узгоджених змін у відповідних підзаконних актах також може призводити до невизначеності в застосуванні норм та затримок у реєстрації таких інвестицій.

Крім того, незважаючи на наявність загальних гарантій прав іноземних інвесторів, процес реєстрації представництва іноземної компанії в Україні може тривати значно довше за європейські стандарти, що негативно впливає на привабливість країни як об'єкта інвестиційних вкладень. На тлі таких процедурних труднощів ТНК можуть обмежувати свої інвестиційні рішення

або шукати альтернативні форми входження на ринок (наприклад через договори позики між материнськими та дочірніми компаніями), що ускладнює ефективне правове забезпечення їхньої діяльності.

Стимулювання інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій. Для цього держава може створювати економічні та податкові стимули з метою залучення інвестицій, включно зі спеціальними економічними зонами, зниженими податковими ставками або преференційними умовами для реінвестування прибутку. Такий підхід дозволяє не лише залучати капітал, але й стимулювати впровадження новітніх технологій, модернізацію виробництва та створення високоякісних робочих місць.

Законодавство України передбачає низку інструментів, що можуть бути використані або розширені для цього. Зокрема, Податковий кодекс України [2] містить норми щодо застосування спеціальних (пільгових) умов оподаткування для окремих видів діяльності або в межах спеціальних режимів, таких як спеціальні економічні зони (СЕЗ), промислові парки та індустріальні кластери. У межах СЕЗ інвестори можуть отримувати звільнення від податку на прибуток, податку на землю, ввізних митних платежів на обладнання та матеріали для виробництва, що значно знижує початкові інвестиційні витрати.

Проте, незважаючи на наявність законодавчих механізмів щодо створення спеціальних економічних зон та відповідних пільг для інвесторів, у практиці їх реалізації спостерігається низька активність. На сьогоднішній день в Україні фактично не розгорнуто функціонування нових спеціальних економічних зон, а існуючі проєкти не набули широкого масштабу.

Така ситуація зумовлена комплексом факторів, серед яких слід назвати тривалу нормативно-правову невизначеність, складнощі у координації між центральними і місцевими органами влади, а також відсутність чіткої державної стратегії щодо стимулювання інвестицій через спеціальні режими. Це обмежує реалізацію потенційних переваг СЕЗ як інструменту залучення

прямих іноземних інвестицій і посилює потребу в удосконаленні адміністративних та регуляторних механізмів їх запровадження. Отже, необхідна розробка чіткої законодавчої та нормативної бази, що регулює процес створення й функціонування нових форм СЕЗ, яка б відповідала всім міжнародним вимогам Світової організації торгівл та ЄС.

Розвиток механізмів взаємодії держави та іноземних ТНК. Побудова ефективної співпраці між державними органами та транснаціональними корпораціями включає розвиток державно-приватного партнерства, залучення ТНК до проектів відновлення та розвитку економіки, а також сприяння локалізації виробництва. Така взаємодія дозволить підвищити ефективність управління ресурсами та реалізовувати проекти, що приносять користь як державі, так і корпораціям.

В Україні на рівні державних стратегій визнається необхідність державно-приватного партнерства (ДПП) як механізму, що дозволяє поєднувати ресурси, компетенції та ризики держави й приватного сектору для реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів, включно з об’єктами транспортної мережі, енергетичних потужностей, медичних та освітніх закладів. Закон України «Про державні та муніципальні гарантії щодо здійснення державно-приватного партнерства» визначає правові засади ДПП, проте його практична реалізація потребує подальшої конкретизації, зокрема через розроблення стандартних моделей контрактів, прозорий механізм конкурсних процедур та чіткі критерії відбору партнерів.

Іншим важливим напрямом взаємодії держави та транснаціональних корпорацій є залучення ТНК до реалізації проєктів відновлення та економічного розвитку України. Після значних руйнувань інфраструктури та виробничих потужностей під час війни потреба у відновленні є величезною, і участь іноземних корпорацій може пришвидшити ці процеси. Наприклад, створення міжнародних консорціумів для відбудови логістичних коридорів або модернізації енергетичних мереж може стати платформою для входження ТНК у ключові проєкти з довгостроковою віддачею. Для цього держава може

впровадити гарантійні механізми, що зменшують ризики для іноземних інвесторів, включаючи страхування політичних ризиків, преференції по поверненню капіталу і часткові державні гарантії за кредитними зобов'язаннями.

Сприятливим напрямом є також субсидування частини витрат або податкові стимули для корпорацій, які локалізують виробництво на території України або створюють спільні підприємства з місцевими компаніями. Це може включати підтримку в підготовці земельних ділянок, компенсацію частини витрат на модернізацію обладнання чи навчання персоналу.

Акцент на локалізації виробництва сприяє не лише залученню прямих іноземних інвестицій, а й підсилює зв'язок між ТНК і національними економічними інтересами, зменшуючи ризик «екстракції» доданої вартості за межі країни.

Важливою складовою є також розвиток платформ для діалогу між бізнесом та державними інституціями, таких як інвестиційні ради при Кабінеті Міністрів України, галузеві бізнес-асоціації та міжнародні форуми. Регулярні консультації, відкритий діалог щодо змін законодавства, прогнозування регуляторних ініціатив і публічне обговорення нових політик підвищують довіру з боку транснаціональних корпорацій та дозволяють адаптувати державні рішення до реальних потреб інвесторів.

На нашу думку, такі механізми взаємодії як державно-приватне партнерство, участь у відновних проєктах, локалізація виробництва та платформний діалог створюють підґрунтя для системної та конструктивної співпраці держави й ТНК, сприяючи максимальному використанню можливостей іноземних інвестицій та мінімізації ризиків для національної економіки.

Інтеграція діяльності ТНК у стратегію сталого розвитку України. Сучасні транснаціональні корпорації все більше орієнтуються на соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Державна політика має стимулювати ТНК до дотримання екологічних стандартів, впровадження «зелених»

технологій та розвитку людського капіталу. Також важливо забезпечити участь ТНК у соціальних проектах, що підвищують рівень освіти, охорони здоров'я та зайнятості населення.

У сучасних умовах транснаціональні корпорації дедалі частіше включають у свою діяльність принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної ефективності. Такий вектор зумовлений як міжнародними стандартами (наприклад, Цілі сталого розвитку ООН, ініціативи Science Based Targets, Green Deal ЄС), так і зростаючими очікуваннями споживачів, партнерів та регуляторів щодо корпоративної відповідальності. У відповідь на ці тенденції держава України може посилювати інтеграцію ТНК у національну стратегію сталого розвитку через конкретні інституційні й регуляторні кроки.

Одним із дієвих механізмів є запровадження та гармонізація екологічних стандартів на національному рівні відповідно до міжнародних практик. Наприклад, імплементація та адаптація екологічних директив ЄС щодо контролю викидів, управління промисловими відходами та енергоефективності створюють передумови для того, щоб ТНК застосовували «зелені» технології у своїх ланцюгах створення вартості. Аналогічний підхід використовується у країнах ЄС та Північної Америки, де екологічні вимоги стають частиною інвестиційних умов для великих міжнародних гравців, а відповідність стандартам часто є умовою доступу до державних програм підтримки.

Ще одним важливим елементом інтеграції є підтримка корпоративних ініціатив з розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності. У багатьох ТНК існують глобальні програми з освіти й підвищення кваліфікації працівників, корпоративного волонтерства, підтримки локальних громад та благодійних проєктів.

Держава повинна стимулювати таку діяльність ТНК через співфінансування соціальних програм, податкові стимули для корпоративних пожертв, участь у державно-приватних соціальних ініціативах та створення

платформ для взаємодії бізнесу з громадським сектором. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, охоплюючи не лише економічну, а й соціальну та екологічну складові.

Крім цього, інтеграція ТНК у національні програми сталого розвитку може бути посилена через включення відповідних умов у державні інвестиційні стратегії, корпоративні угоди та інфраструктурні проєкти. Наприклад, у рамках реалізації національних планів зі зниження вуглецевого сліду, модернізації енергетичної інфраструктури або підвищення енергоефективності будівель і виробничих об’єктів ТНК можуть виступати партнерами держави в проєктах публічно-приватного партнерства, які отримують додаткові стимули, включно з державною підтримкою, грантами або гарантіями часткового фінансування.

Узагальнюючи вищезазначене, слід зробити висновок, що інтеграція діяльності транснаціональних корпорацій у стратегії сталого розвитку України не лише підвищує інвестиційну привабливість країни, а й сприяє розповсюдженню кращих міжнародних практик корпоративної відповідальності, екологічної ефективності та розвитку людського капіталу. Це дозволяє забезпечувати економічний розвиток, який одночасно враховує соціальні та екологічні аспекти, відповідаючи сучасним вимогам глобального бізнес-середовища та національним пріоритетам сталого розвитку.

Таким чином, розглянувши запропоновані напрями удосконалення державної політики щодо діяльності ТНК в Україні, зазначимо, що їх виконання дозволить Україні створити більш сприятливе середовище для діяльності транснаціональних корпорацій, підвищити ефективність управління їх присутністю на національному ринку та сприяти економічному розвитку країни.

Висновки до розділу 3

Діяльність транснаціональних корпорацій в Україні охоплює широкий спектр галузей, серед яких провідне місце займають роздрібна торгівля, харчова промисловість, агропромисловий комплекс, енергетика, фінансові послуги, телекомунікації та сфера інформаційних технологій. Найпоширенішими формами присутності транснаціональних корпорацій на українському ринку є створення дочірніх підприємств, відкриття представництв, укладання ліцензійних угод, а також використання франчайзингових моделей, що дозволяє поєднувати глобальні стандарти управління з адаптацією до національних умов.

Особливістю діяльності транснаціональних корпорацій в Україні є необхідність функціонування в умовах підвищеної економічної та інституційної нестабільності. Воєнні дії, макроекономічні ризики, зміни регуляторного середовища та логістичні обмеження суттєво впливають на стратегії присутності ТНК, змушуючи їх коригувати інвестиційні плани, оптимізувати операційні процеси та переглядати моделі управління персоналом і ланцюгами постачання

Аналіз динаміки надходження прямих іноземних інвестицій в Україну у 2022-2024 роках показав, що незважаючи на складні економічні та політичні умови, іноземні інвестиції від ТНК продовжують надходити та навіть зростати за окремими показниками. Це свідчить про значну привабливість українського ринку для глобальних гравців, а також про важливу роль ТНК у формуванні інвестиційного ландшафту країни, розвитку окремих галузей економіки та створенні робочих місць. Водночас існують певні бар’єри для інвестиційної діяльності, пов’язані з нестабільністю законодавства, адміністративними процедурами та обмеженою реалізацією спеціальних економічних зон.

Розробка та реалізація напрямів удосконалення державної політики щодо діяльності ТНК є ключовим інструментом підвищення інвестиційної привабливості України. У цьому контексті у кваліфікаційній роботі

запропоновано такі основні заходи: удосконалення інституційно-правового забезпечення діяльності ТНК, стимулювання інвестиційної активності через податкові та економічні преференції, розвиток механізмів взаємодії держави з іноземними корпораціями та інтеграція їхньої діяльності у стратегії сталого розвитку країни. Запровадження цих заходів сприятиме зростанню обсягів прямих іноземних інвестицій, підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку високоякісних робочих місць, а також зміцненню міжнародного іміджу України як стабільного та привабливого ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління транснаціональними корпораціями в міжнародному бізнесі дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Транснаціональні корпорації (ТНК) – це великі компанії, що здійснюють господарську діяльність у двох і більше країнах через мережу закордонних підрозділів (дочірніх компаній, філій, представництв), зберігаючи при цьому єдиний стратегічний центр управління та реалізуючи узгоджену глобальну стратегію розвитку. Транснаціональні корпорації виступають ключовими суб'єктами сучасного міжнародного бізнесу, поєднуючи значні фінансові ресурси, глобальну присутність та складні ланцюги створення вартості.

2. У кваліфікаційній роботі виділено низку особливостей управління ТНК, зокрема: необхідність забезпечення оптимального балансу між централізацією і децентралізацією управлінських рішень та формування складних організаційних структур управління; складність координації діяльності структурних підрозділів, розташованих у різних країнах та часових поясах; необхідність врахування міжкультурних відмінностей у процесі прийняття рішень та управління персоналом; важливість обгрунтованого вибору форм міжнародної присутності та відповідних управлінських механізмів; необхідність адаптації управлінських рішень до різних правових і регуляторних умов країн присутності.

3. Загальні підходи до етичної, фінансової та соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій формуються на основі Принципів корпоративного управління, прийнятих ОЕСР, а також Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки. Дотримання цих принципів допомагає ТНК поєднувати комерційні інтереси із соціальною та екологічною відповідальністю, що підвищує їхню конкурентоспроможність та репутацію.

4. Корпорація McDonald's – це найбільша у світі мережа ресторанів швидкого обслуговування, яка налічує 43,5 тис. закладів у понад 100 країнах. Країною з найбільшою кількістю ресторанів McDonalds у світі вважається США, де функціонує 13557 закладів або 31,2% від загальної кількості. В Європі найбільше ресторанів McDonalds налічується у Франції (1589 одиниць; 3,6%). В Україні у 2024 році працювали 124 заклади McDonalds, що на 7 одиниць більше, ніж у 2023 році.

5. Оцінка фінансових результатів діяльності корпорації McDonald's показала, що протягом 2022-2024 років відбулося збільшення доходів компанії (на 11,8%), операційного прибутку (на 25,0%) та чистого прибутку (на 33,1%). Діяльність компанії характеризується високими показниками рентабельності, які щорічно збільшуються.

6. Оцінку рівня конкуренції у сегменті швидкого харчування проведено з використанням моделі п’яти сил Портера. Аналіз показав, що корпорація McDonald’s функціонує в умовах високої конкуренції та значної загрози замінників. Водночас модель франчайзингу та глобальна впізнаваність бренду значною мірою знижують ризики входу нових учасників на ринок і обмежують силу постачальників.

7. Модель управління міжнародним бізнесом корпорації McDonald’s має гібридний характер, вона ґрунтується на поєднанні централізованих стратегічних рішень та децентралізованої операційної діяльності на національних та регіональних ринках. Такий підхід дозволяє McDonald’s забезпечувати: єдність бренду та стандартів якості, гнучкість на локальних ринках, зниження операційних ризиків, масштабованість бізнесу.

8. Важливою особливістю гібридної моделі управління McDonald’s є активне використання франчайзингу як форми міжнародної присутності та інструменту реалізації управлінських рішень. Особливістю франчайзингової моделі McDonald’s є чітка регламентація всіх аспектів діяльності ресторанів. Корпорація зберігає за собою функції стратегічного управління, формування маркетингової політики, розробки меню та контролю якості, тоді як франчайзі

відповідають за щоденну операційну діяльність, управління персоналом і фінансові результати окремих ресторанів.

9. Аналіз системи управління транснаціональної корпорації McDonald’s дозволив на практичному прикладі дослідити особливості функціонування та управління міжнародною діяльністю ТНК в сучасних умовах глобалізації. Обрана корпорація є показовим прикладом успішного поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією, зокрема через використання франчайзингової моделі, стандартизацію бізнес-процесів та децентралізацію операційного управління.

10. Дослідження діяльності McDonald’s дало змогу ідентифікувати ключові управлінські інструменти, що забезпечують стійкість транснаціональних корпорацій до зовнішніх викликів, а також визначити практики, які можуть бути релевантними для функціонування інших ТНК, зокрема в умовах нестабільного економічного середовища, характерного для України.

11. Діяльність транснаціональних корпорацій в Україні охоплює широкий спектр галузей. Найпоширенішими формами присутності транснаціональних корпорацій на українському ринку є створення дочірніх підприємств, відкриття представництв, укладання ліцензійних угод, а також використання франчайзингових моделей, що дозволяє поєднувати глобальні стандарти управління з адаптацією до національних умов.

12. Особливістю діяльності транснаціональних корпорацій в Україні є необхідність функціонування в умовах підвищеної економічної та інституційної нестабільності. Воєнні дії, макроекономічні ризики, зміни регуляторного середовища та логістичні обмеження суттєво впливають на стратегії присутності ТНК, змушуючи їх коригувати інвестиційні плани, оптимізувати операційні процеси та переглядати моделі управління персоналом і ланцюгами постачання

13. Аналіз динаміки надходження прямих іноземних інвестицій в Україну у 2022-2024 роках показав, що незважаючи на складні економічні та

політичні умови, іноземні інвестиції від ТНК продовжують надходити та навіть зростати за окремими показниками. Це свідчить про значну привабливість українського ринку для глобальних гравців, а також про важливу роль ТНК у формуванні інвестиційного ландшафту країни, розвитку окремих галузей економіки та створенні робочих місць. Водночас існують певні бар'єри для інвестиційної діяльності, пов'язані з нестабільністю законодавства, адміністративними процедурами та обмеженою реалізацією спеціальних економічних зон.

14. Розробка та реалізація напрямів удосконалення державної політики щодо діяльності ТНК є ключовим інструментом підвищення інвестиційної привабливості України. У цьому контексті у кваліфікаційній роботі запропоновано такі основні заходи: удосконалення інституційно-правового забезпечення діяльності ТНК, стимулювання інвестиційної активності через податкові та економічні преференції, розвиток механізмів взаємодії держави з іноземними корпораціями та інтеграція їхньої діяльності у стратегії сталого розвитку країни. Запровадження цих заходів сприятиме зростанню обсягів прямих іноземних інвестицій, підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку високоякісних робочих місць, а також зміцненню міжнародного іміджу України як стабільного та привабливого ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР (у ред. від 14.07.2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (у ред. від 17.12.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

3. Александрова Н. М., Александрова М. В., Давиденко Т. В. Сучасні моделі та механізми корпоративного менеджменту у міжнародних фінансових корпораціях. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології.* 2023. Том 2. № 1. URL: https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/31/34.

4. Баглей Р. Р. Міжнародні корпорації у формуванні кон'юнктури світових ринків. *Інноваційна економіка.* 2025. № 2. С. 25-33.

5. Бакай В., Пилипяк О. Особливості здійснення підприємницької діяльності на основі використання франчайзингу. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 1. С. 214–221.

6. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с.

7. Боровик А. Боротьба з корупцією призупинена. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/en/

8. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Корпоративне право: навч.-метод. посібник. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім Ю. Федьковича, 2024. 224 с.

9. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Поняття та типологія моделей корпоративного управління. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 10. С. 167-171.

10. Варламова М., Завидовська А. Вплив провідних азіатських транснаціональних корпорацій на економіки країн світу. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 2(75). С. 92-104.

11. Венгер В. В. Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *European scientific journal of economic and financial innovation.* 2019. № 2. С. 30-44.

12. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава.* 2021. № 12. С. 54–58.

13. Воронкова Т. Є., Хівренко К. В. Транснаціональні корпорації в системі глобальної економіки: стан та проблеми. *Економіка та держава.* 2021. № 11. С. 112-115.

14. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Транснаціональні корпорації в умовах глобалізації економіки України. *БізнесІнформ.* 2021. № 1. С. 21-27.

15. Гаврилюк І. І., Булик М. О. Новітні тенденції розвитку ТНК під впливом міжнародної інвестиційної діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2025. Том 36(75). № 1. С. 16-21.

16. Гаврилюк І. І., Булик М. О. Оцінка діяльності іноземних ТНК на території України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2025. Том 36(75). № 1. С. 11-15.

17. Гапак Р. М., Цалан М. І. Виклики та можливості транснаціоналізації бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2024. Випуск 52. С. 38-43.

18. Горбач Л. М., Журавель М. О., Слободян Н. Б. Екологічний менеджмент у великих корпораціях: стратегії сталого розвитку та впровадження екологічної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_71

19. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153.

20. Двадцять кращих франшиз США: щорічний рейтинг від Entrepreneur. URL: https://franchising.ua/stattya/2662/20-krashchih-franshiz-ssha-shchorichniy-reyting-entrepreneur/.

21. Демчина Д. МакДональдс франшиза: що потрібно знати перед відкриттям. URL: https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-mcdonalds-v-ukraini-povna-instruktsiia-vid-zaiavky-do-zapusku/

22. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 6. Т. 2. С. 209–213.

23. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769/4710.

24. Дорошенко Т. Розвиток транснаціональних корпорацій та їх вплив на економіку країни. *Економічний аналіз.* 2023. Т. 33. № 2. С. 95–102.

25. Жукова Л. Скільки всього McDonald’s у світі та країни, де ви не знайдете жодного. URL: https://www.rbc.ua/rus/styler/skilki-vsogo-mcdonald-s-sviti-ta-krayini-1715154850.html.

26. Залюбовська С. С., Грущенко О. А., Олійник А. Р. Ефективність міжнародної діяльності корпорації як основа її конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. *Вісник Університету «Україна».* 2024. № 11(38). URL: https://ekonomics.com.ua/s158-efektivnist-mijnarodnoyi-diyalnosti-korporaciyi-yak-osnova-yiyi-konkurentospromojnosti-na-zovnishnomu-rinku.

27. Кількість ресторанів McDonald's по всьому світу з 2005 по 2023 рік. URL: https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/

28. Клименко Т. А. Вплив транснаціональних корпорацій на економічний світогляд в умовах конкурентного протистояння. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1(49). С. 14–20.

29. Ковалишин О. Р. Значення принципів корпоративного управління ОЕСР у корпоративному праві України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Серія Право. Випуск 60. С. 63-67.

30. Когут М. В. Еволюція теоретичних поглядів щодо діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Економіка і регіон.* 2022.

№ 4(87). С. 129-135.

31. Корицька О. І., Кальмук Б. Ю. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5988/5924

32. Коровіна Н. В., Бакланова А. О. Основні засади існування транснаціональних корпорацій на глобальному ринку. *Управління змінами та інновації.* 2024. № 10. С. 77-82.

33. Король М. М., Добош А. В. Вплив іноземних ТНК на економіку України. *Вісник ОНУ імені І. І. Мєчнікова.* 2020. Т. 25. Вип. 3(82). С. 29-35.

34. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2017. Вип. 2 (17). С. 199-207.

35. Лесик Г. В. Методи оптимізації управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах: американський, європейський та український досвід. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2024. № 8. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17246948715085.pdf

36. Лиховідова І. Е. Формування механізму забезпечення державних гарантій корпоративного управління в Україні: дис. … докт. філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса, 2023. 302 с.

37. Малишевська А.О. Вплив транснаціональних корпорацій на приймаючі країни і країни базування. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування.* 2021. № 1(15). С. 83–86.

38. Мартиненко О. О., Шуба М. В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *БізнесІнформ.* 2018. № 9. С. 253-258.

39. Михайленко О. Г., Краснікова Н. О. Особливості стратегій ТНК на світовому ринку в умовах трансформаційних змін. Ефективна економіка. 2024. № 12. *URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5359/5412*

40. Мосійчук І. Теоретичні аспекти розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економічної трансформації. *Економіка. Управління. Інновації.* 2024. Випуск № 2(35). URL: http://eprints.zu.edu.ua/41975/1/9.pdf.

41. Моторнюк У. І., Сліпачик С. В. Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на розвиток українського бізнесу в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 2(12). С. 220-229.

42. Нич-Войтан С. Тенденції та напрями діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2023. Випуск 7. № 2. С. 140-150.

43. Орленко О. М., Афанасьєва В. Д. Сучасні підходи до управління персоналом на прикладі ТНК. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 10(323). С. 103-109.

44. Офіційний веб-сайт корпорації McDonald’s. URL: https://corporate.mcdonalds.com/

45. Писаревський М. І., Кірієнко С. О. Проблеми формування і реалізації інвестиційної дільності транснаціональних корпорацій в умовах цифровізації світової економіки. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4242/4168

46. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31(70). № 6. С. 8-12.

47. Присвітла О. В. Сутність становлення франчайзингової форми ведення бізнесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1(2). С. 23–29.

48. Прямі іноземні інвестиції в Україну. URL: https://international.groupecreditagricole.com/en/international-

support/ukraine/investing?utm_source=chatgpt.com

49. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних корпорацій, що працюють в Україні. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 416-424.

50. Принципи корпоративного управління G20/OECP. URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/G20_OECD_Principles_of_Corporate_Governance_russian.pdf.

51. Савченко М., Гриб А., Соболева А. Мультинаціональні корпорації в економіці країн, що розвиваються: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 4(83). С. 182-194.

52. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: Навч.посібн. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua

53. Сімахова А. О., Юрчук К. Ю. Оцінка впливу діяльності ТНК на країни, що розвиваються. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 3. С. 48-52.

54. Смолій Л. В., Осіпова А. А., Костюк В. С. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/671/645

55. Ставицька А.В., Перетятько А.І. Функціонування транснаціональних компаній в Україні і світі. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. № 48. С. 48–53.

56. Стріжкова А. В., Лазаренко М. І. Іноземні компанії на українському ринку. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. пр. за матеріалами II Інтернет-конференції,* 29 листопада 2019 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 198-203. URL: https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/f60f902f-f7a4-4f05-9912-de54cf59febe/content

57. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 21. С. 139-144.

58. Сучков А. В., Кінцель А. Д. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2019. №2(26). С. 228-235.

59. Тарасевич Н. В. Роль транснаціональних корпорацій у міжнародних економічних відносинах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 8. С. 89-94.

60. Транснаціональні корпорації / І. О. Давидова, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. Харків : Видавництво «Форт», 2018. 175с.

61. Уманців Ю. Теоретичний дискурс розвитку корпорацій у XXI ст. *Вісник КНТЕУ.* 2021. № 3. С. 33-51.

62. Філіп Морріс запустила нову фабрику на Львівщині. URL: https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/media-center/philip-morris-launched-new-factory-in-lviv-2024/

63. Хмелевський М. О., Ольшанський Г. В. Стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 10(269). С. 13-20.

64. Шимко О. В., Демидюк С. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *БізнесІнформ.* 2024. № 1. С. 363-368.

65. Шкурат І. В. Транснаціональні корпорації у процесах глобалізації та їхній вплив на національні уряди: організаційно-правовий механізм. *Право та державне управління.* 2020. № 1. Том 1. С. 13-17.

66. Штепенко К. П., Забураєва О. Ю. Аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку України та передумови необхідності їх залучення. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

67. Шушкова Ю. В., Михальчук С. В., Стасюк А. О. Роль транснаціональних корпорацій у розвитку економіки України. *БізнесІнформ*. 2025. № 3. С. 33-40.

68. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку*

продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86-93.

69. Франчайзинговий пакет. URL: https://franchising.ua/franchayzing/14/franchayzingoviy-paket/.

70. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/55.pdf.

71. A Brief History of Franchising. URL: https://www.franchise-law.com/franchise-law-overview/a-brief-history-of-franchising.shtml.

72. Annual Report McDonald's 2024. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McD%20-%202024%20Annual%20Report%20to%20Shareholders.pdf

73. Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, 1989. URL: https://www.academia.edu/61188163/Managing_Across_Borders_The_Transnational_Solution

74. Baylis J., Smith S., Owens P. (2020). The Globalization of World Politics. URL: https://www.abs.edu.gh/wp-content/uploads/2022/10/Main-textbook-The-Globalization-of-World-Politics.pdf

75. Countries that Have the Largest Number of Transnational Corporations in 2024: Statistics. URL: https://qwealthreport.com/business-abroad/countries-with-the-largest-number-of-corporations/

76. Daly L. (2026). The Largest Companies by Market Cap in January 2026. URL: https://www.fool.com/research/largest-companies-by-market-cap/

77. Downturn in global investment persists in early 2025. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeiainf2025d2_en.pdf

78. Gil-Parreja S, Llorca-Vivtro R., Paniagua J. (2022). Regional headquarters and foreign direct investment. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/roie.12605#:~:text=Regional%20Headquarters%20(HQs)%20provide%20useful,firms%20(Cristea%2C%202015)

79. Mintzberg H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective

Organizations. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Structure-in-Fives%3A-Designing-Effective-Mintzberg/

80. Nawangwulan I. (2024). Learning of McDonald's Operation Management & Consumer Behavior Analysis: A Qualitative Study. *International Journal of Engineering Science and Information Technology*. 5(1):195-201. URL: https://www.researchgate.net/publication/387476881

81. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf

82. Pilgrim G. (2025). Monitoring multinational enterprises: How the OECD and UNSD are harnessing open data. URL: https://oecdstatistics.blog/2025/02/21/monitoring-multinational-enterprises-how-the-oecd-and-unsd-are-harnessing-open-data/

83. Titus A. (2023). Unwrapping the McDonald's model: An introduction to dynamic social theory. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacc.13467

84. UNCTAD. World Investment Report 2024. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість ресторанів корпорації McDonald’s за країнами та регіонами

Місце розташування закладу	Кількість закладів, одиниць	
	2023 р.	2024 р.
Всього закладів McDonald’s	41822	43477
в тому числі:		
США	13457	13557
Міжнародні ринки	10263	10512
зокрема:		
Австралія	1049	1068
Австрія	199	206
Бельгія	111	119
Канада	1466	1489
Греція	119	128
Франція	1560	1589
Німеччина	1385	1367
Ірландія	95	95
Італія	709	755
Люксембург	12	12
Нідерланди	263	263
Нова Зеландія	170	172
Польща	546	580
Португалія	199	209
Словакія	43	47
Іспанія	605	635
Швеція	179	184
Великобританія	1436	1470
Україна	117	124
Міжнародний ліцензіат з розвитку	18102	19408
зокрема:		
Азія	2832	2996
Макао	39	39
Гонконг	254	260
Материковий Китай	5903	6820
Японія	2982	2989
Європа	1247	1310
Латинська Америка	2566	2646
Близький Схід	1880	1950

Джерело: [44]

Додаток Б

Типова структура договору франчайзингу

