

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального
закладу Укоопспілки
«Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-
Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій
Форма навчання денна
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Завідувач кафедри
_____ Л. С. Франко
«_____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

***«Масштаби та основні напрями діяльності ТНК
(на матеріалах компанії «McDonald's Corporation»)»
зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини освітня програма
«Міжнародний бізнес» за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти***

Виконавець роботи Газієва Ельміра Фуадівна

(підпис, дата)

Науковий керівник к. е. н. Стрілець Вікторія Юріївна

(підпис, дата)

Рецензент _____

Полтава 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій.....	6
1.1. Сутність транснаціональних корпорацій та особливості їх діяльності.....	6
1.2. Місце ТНК в системі міжнародних економічних відносин.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Сучасні тенденції діяльності ТНК (на прикладі компанії «McDonald's Corporation»).....	27
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності компанії «McDonald's Corporation».....	27
2.2. Дослідження конкурентоспроможності компанії «McDonald's Corporation» на світовому ринку	36
Висновки до розділу 2.....	44
Розділ 3. Стратегічні напрями діяльності транснаціональних корпорацій.....	46
3.1. Обґрунтування перспективних напрямів діяльності компанії «McDonald's Corporation».....	46
3.2. Адаптація досвіду ТНК для розширення можливостей діяльності вітчизняних компаній на світовому ринку.....	58
Висновки до розділу 3.....	64
Висновки.....	66
Список використаних інформаційних джерел.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогоднішнє складне політичне та фінансове становище України вимагає мобілізації зусиль уряду країни в напрямі підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світовій арені. Серед багатьох факторів, що впливають на економіку України, вкрай вагомий – діяльність транснаціональних компаній (далі ТНК). Ураховуючи той факт, що ці компанії спричиняють двоякий вплив, особливої уваги потребує система заходів щодо усунення негативних наслідків діяльності ТНК, а також визначення для них правил поведінки в українському просторі. Поряд з цим, ефективна діяльність транснаціональних компаній як у своїй країні, так і в приймаючих країн є зразком для наслідування, а тому потребує більш детального аналізу із метою адаптації найбільш вдалих інструментів розвитку.

Проблематику сучасних тенденцій та закономірностей діяльності транснаціональних корпорацій висвітлено у роботах таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Шевченко Ю. А. [51], Хоменко І. Б. [49], Федоренко В. Г., Ткаченко Д. О. [46], Терехова Є. М. [45], Молчанової Е., Руденко-Сударевої Л. В. [40], Мозгового О. М., Лук'яненко О. Д. [29], Рокоча В., Плотнікова О., Новицького В. [39] та ін. Попри вагомі результати попередніх досліджень, критична оцінка сучасних проявів діяльності ТНК, порівняльний аналіз взаємодії транснаціональних корпоративних структур із приймаючими країнами у досягненні синергійних ефектів при дотриманні принципів сталого розвитку, потреба виявлення проблем у діяльності ТНК із відповідним їх елімінуванням на тлі глобалізаційних процесів аргументують необхідність пошуку ефективних шляхів забезпечення можливостей та перспектив покращення діяльності ТНК у світі та в Україні зокрема. Це обумовило вибір теми, постановку мети, завдань дослідження та логіку викладення.

Метою дослідження є визначення масштабів та основних напрямів діяльності транснаціональних корпорацій (на матеріалах компанії «McDonald's Corporation»). Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- дослідити сутність транснаціональних корпорацій та особливості їх діяльності;
- визначити місце ТНК в системі міжнародних економічних відносин;
- надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності компанії «McDonald's Corporation»;
- провести дослідження конкурентоспроможності компанії «McDonald's Corporation» на світовому ринку;
- обґрунтувати перспективні напрями діяльності компанії «McDonald's Corporation»;
- визначити можливість адаптації досвіду ТНК для розширення можливостей діяльності вітчизняних компаній на світовому ринку.

Об'єктом дослідження є діяльність транснаціональних корпорацій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій «McDonald's Corporation».

Методи дослідження. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання: метод теоретичного узагальнення (для вивчення сутності та особливостей функціонування ТНК); аналізу й синтезу (для виявлення основних умов транснаціоналізації); метод абстрагування (для виявлення суттєвих рис поведінки ТНК та її типології); методи статистичного, економічного, ретроспективного та порівняльного аналізу (для оцінювання сучасних тенденцій розвитку ТНК, в тому числі компанії «McDonald's Corporation»).

Інформаційну базу досліджень склали фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених, закони, нормативно-правові акти та статистичні дані України і багатьох країн світу щодо діяльності ТНК, офіційні

публікації міжнародних організацій (Групи Світового банку, ЮНКТАД, Європейської комісії), ділових журналів Fortune, the Economist, Forbes, матеріалів інших інтернет-джерел та офіційного сайту компанії «McDonald's Corporation». Внесок автора полягає у дослідженні теоретичних та практичних основ діяльності ТНК.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки та освіти». (м. Львів, 10-11 червня 2021 р.).

Публікації: Газієва Е. Ф., Стрілець В. Ю. Роль транснаціональних корпорацій в системі міжнародних економічних відносин. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матеріали III Міжнар. наук. - практ. конф. (м. Львів, 10-11 червня 2021 р.). С. 9 – 10 [6].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Сутність транснаціональних корпорацій та особливості їх діяльності

Сучасний етап розвитку світової економіки супроводжується процесами інтернаціоналізації та транснаціоналізації світового господарства. Найважливішими суб'єктами міжнародного підприємництва на рівні з країнами виступають транснаціональні корпорації. В умовах глобалізації ефективна діяльність ТНК дозволяє їм інтенсифікувати інвестиційні та фінансові потоки, поширювати принципи і методи ефективного менеджменту, впроваджувати інноваційні продукти і технології, сприяти зростанню міжнародної конкурентоздатності приймаючих країн.

Перш ніж дослідити особливості діяльності ТНК доцільно обґрунтувати розуміння самого поняття «транснаціональна корпорація» та виділити ключові ознаки його тлумачення (табл. 1.1).

Так, ключовими ознаками у визначені транснаціональної корпорації науковці виділяють: наявність зарубіжних активів; діяльність в різних країнах; вкладення коштів на міжнародному ринку; заснування дочірніх компаній; відкриття філій в інших країнах; контроль активів в двох і більше країнах; контроль товарів і послуг за межами країни. За напрацюваннями Руденко-Сударевої Л. Г. ТНК являють собою групи компаній будь-якої форми власності, які: знаходяться і функціонують у різних країнах; контролюються штаб-квартирою, що розташована переважно в одній конкретній країні; керуються загальною стратегією і скоординованою політикою; мають значні масштаби міжнародної діяльності [128].

**Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «транснаціональна корпорація»
різними джерелами**

Джерело	Визначення	Ключові ознаки
Федоренко В. Г. [47]	Транснаціональна корпорація – велика фірма (або об'єднання фірм різних країн), що має зарубіжні активи (капіталовкладення) і суттєво впливає на яку – небудь сферу економіки (або декілька сфер) в міжнародному масштабі.	зарубіжні активи; діяльність в різних країнах
Пенська І.О. [35]	Транснаціональна компанія – підприємство, яке походить з однієї країни та вкладає ресурси в розширення своєї діяльності на міжнародному ринку шляхом заснування дочірніх компаній, відкриття філій в інших країнах з метою отримання найвигідніших умов господарської діяльності, що, в свою чергу, призводить до максимізації прибутку компанії та підвищення економічного впливу компанії на національні економічні системи світу.	вкладення коштів на міжнародному ринку; заснування дочірніх компаній; відкриття філій в інших країнах
Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. [39, с. 214 – 218]	Транснаціональні корпорації – це підприємства, що володіють виробничими активами або контролюють їх в двох або більше країнах.	контроль активів в двох і більше країнах
ЮНКТАД [12]	Транснаціональні корпорації – це підприємства, що є власниками, або такими, що контролюють виробництво товарів чи послуг за межами країни, в якій вони базуються. Вони можуть набувати статусу корпорації, а можуть і не мати його».	контроль товарів і послуг за межами країни

Виходячи з цього доцільно надати визначення ТНК як Транснаціональна корпорація – це корпорація, яка здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями [5].

Відповідно до методології, визначеної конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональними вважаються компанії, що відповідають наступним критеріям:

- річний оборот, що перевищує 1 млрд. доларів (великі – більш 2 млрд);
- філії не менш ніж у шести країнах (великі – більш ніж у 20);

- частка продажів її товарів, реалізованих за межами країни – резиденції, не менше 20% (великі – більше 35%);
- структура активів (25% за кордоном);
- частка персоналу, зайнятого у зарубіжних філіях, складає не менше 25%;
- оперує в рамках системи прийняття рішень, що дозволяють проводити єдину стратегію управління розвитком національних підприємств, що входять у ТНК.

Транснаціональні корпорації об'єктивно розглядаються як пануючий елемент світового господарства. ТНК, контроль яких розповсюджується за межі країн розташування головних офісів (материнських компаній) гігантів, виступають каталізатором розвитку нових технологій. Поява багатогалузевих комплексів, національна належність та діяльність яких виходить за межі державних кордонів, по – новому ставлять питання про взаємовідносини економіки та держави у національному й міжнародному масштабах. ТНК стали домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Це стало можливим завдяки тому, що для ТНК не існує поняття національних чи регіональних кордонів: відносини спеціалізації та кооперації встановлюються і розвиваються між підприємствами, які розташовані у різних країнах, але належать до однієї корпорації [30, с. 3].

Існує декілька факторів, що пояснюють існування ТНК. З одного боку, це внутрішні фактори, тобто рішення суб'єкта підприємництва стати глобальним визначається наявністю роду конкурентних переваг, з іншого це зовнішні фактори, що передбачають взаємовигідну взаємодію із державами та міжнародними організаціями. Так, досліджуючи внутрішні причини, Даннінг Дж. [54] виділяє такі основні переваги для ТНК:

- переваги власності, що полягають у володінні такими обсягами матеріальних та нематеріальних активів, які не доступні іншій компанії на

ринку (наприклад: ліцензування продукції чи технології, ноу-хау, патенти, система управління, вища організаційна культура, маркетингові технології, торгові марки чи торгова марка та досвід, що підлягає обговоренню);

– переваги розташування, що полягають у специфіці середовища в країні проживання та в країні перебування. Вони доступні всім компаніям однаково або можуть належати іноземним компаніям лише в поєднанні з місцевою компанією: наділення пільгами, вартість вкладених матеріалів, продуктивність праці, вартість енергетичної та комунікаційної інфраструктури, споруди, надані або накладені бар'єри, відмінності та подібності культури. Щоб пояснити, чому компанії вибирають місцезнаходження за кордоном, ми повинні взяти до уваги різницю між горизонтальними та вертикальними прямими іноземними інвестиціями (ПІІ). Так горизонтальні ПІІ характеризують ситуацію, коли компанія покращує доступ своїх ринків за кордон для іноземних споживачів, та про вертикальні ПІІ, коли компанія досліджує низькі виробничі витрати за кордоном;

– переваги інтерналізації, які часто розглядаються як найважливіші, пов'язані з ієрархічним контролем, що поширюється через кордони, транснаціональні компанії, що поєднують міжнародний вимір своєї роботи із загальною та єдиною координацією цієї діяльності. Інтернаціоналізація дозволяє: уникати витрати та пошук партнерів, втрат через неефективну взаємодію із партнером та збереження репутації, уникати договірних суперечок; використовувати можливості трансфертного ціноутворення або внутрішніх грантів.

Щодо зовнішнього середовища, слід зазначити, що взаємозв'язок між організаціями та їх середовищем широко вивчався з різних точок зору. У той час як деякі підходи, як правило, фокусуються на тому, як ТНК формують своє середовище, інші підкреслюють вплив останніх на структуру та стратегію ТНК. Безперечно, що взаємодія організації з навколишнім середовищем залишає слід у її структурі та процесах, але в теорії ТНК існує усталена традиція, яка свідчить, що цей вплив є більш важливим на ранніх

етапах життя організації. Це пояснюється рядом причин: так, коли фірма вперше розширюється за кордоном, їй бракує досвіду роботи з міжнародними ринками, а особливо в адаптації своєї бізнес-моделі для використання можливостей іноземного бізнесу. Потреба досягти успіху на ринку, відмінному від внутрішнього, змушує фірму переглянути свою політику та особливості діяльності. Це важливо, оскільки в кожній новій країні ТНК стикається з місцевою конкуренцією, можливості якої формуються місцевим середовищем та установами, і з цієї ж причини повністю адаптовані до конкуренції в цьому середовищі. Ось чому процес міжнародної експансії зазвичай розглядається як процес навчання, за допомогою якого ТНК адаптують свої стратегії відповідно до середовища на зовнішніх ринках. Погоджуємося із твердженням Качур А. В., Могилко Д. М. [15], що відмінними рисами функціонування транснаціональних корпорацій є: географічна диверсифікація підприємства в глобальному масштабі; диверсифікація діяльності та виробництва в різних сферах; долучення у світовій спеціалізації та об'єднання підприємства.

ТНК у своїй діяльності керуються різними типами поведінки: прагнення до лідерства (боротьба за рейтингові позиції; корупція; стрімкість зростання капіталізації та активів, зокрема віртуальних); позиціонування у світовому просторі (способи виходу на зарубіжні ринки, кількість країн присутності, індекс транснаціоналізації); акцент на стратегію злиттів та поглинань (боротьба за об'єкт інвестування будь-яким способом, жорстке поглинання національних підприємств, поглинання ключових підприємств галузі через доведення до банкрутства); рівень урахування інтересів суспільства (демонстрація корисної діяльності та прихильності, психологічний вплив на споживачів, нехтування людським життям, сторітеллінг, маніпулювання інформацією та людською свідомістю, пропаганда культурних цінностей материнської компанії); сума сплачених податків (ухилення від сплати податків, зменшення фінансових сум до оподаткування), які стали підґрунтям для виокремлення основних типів

інвестиційної поведінки ТНК, які визначені нами як експансивна, ліберальна, консервативна та змішана (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика інвестиційної поведінки ТНК [50]

Типи поведінки ТНК	Мотиви поведінки	Ознаки поведінки
Супер експансивна	швидке захоплення зарубіжного ринку; – отримання максимальних прибутків; – ухилення від сплати податків.	боротьба за об'єкт інвестування будь-якими способами; – велика ринкова вартість; – сміливі інновації.
Експансивна	– отримання монопольного становища; – контроль у іноземному підприємстві за рахунок трансформації нацпідприємств; – завоювання стратегічних об'єктів інвестування	– нарощення ринкової капіталізації за допомогою нечесної конкуренції; – психологічний вплив на споживачів; – пропаганда культурних цінностей материнської компанії.
Ліберальна	необхідність підтримки іміджу корпорації; – отримання частки в капіталі за рахунок співпраці з місцевими компаніями; – поширення ринкових ідей та слабкого контролю зі сторони Материнської компанії.	Відкритість інвестиційних рішень; – свобода дій управлінського персоналу; використання принципу невторчання держави в розвиток ТНК
Консервативна	– розвиток корпорації за рахунок чесних методів господарської діяльності. збереження іміджу; отримання стабільних прибутків; – довгострокова діяльність.	стимулювання виробництва і накопичення капіталу завдяки моральному порядку, сплаті податків; Обережність ведення бізнесу, страх перед новими методами управління; – дотримання принципу «безперервного ведення» бізнесу та підтримка регулювання їхньої

Кожному типу поведінки ТНК притаманні характерні мотиви та ознаки, такі як швидке захоплення зарубіжного ринку; отримання максимальних прибутків; ухилення від сплати податків (використання різних способів зменшення фінансових сум до оподаткування) тощо.

Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку діяльність ТНК є уразливою до викликів навколишнього середовища, яке складається із

сукупності взаємопов'язаних секторів: економічного; соціокультурного; політичного; правового; техногенного; екологічного і інформаційного (рис. 1.1).

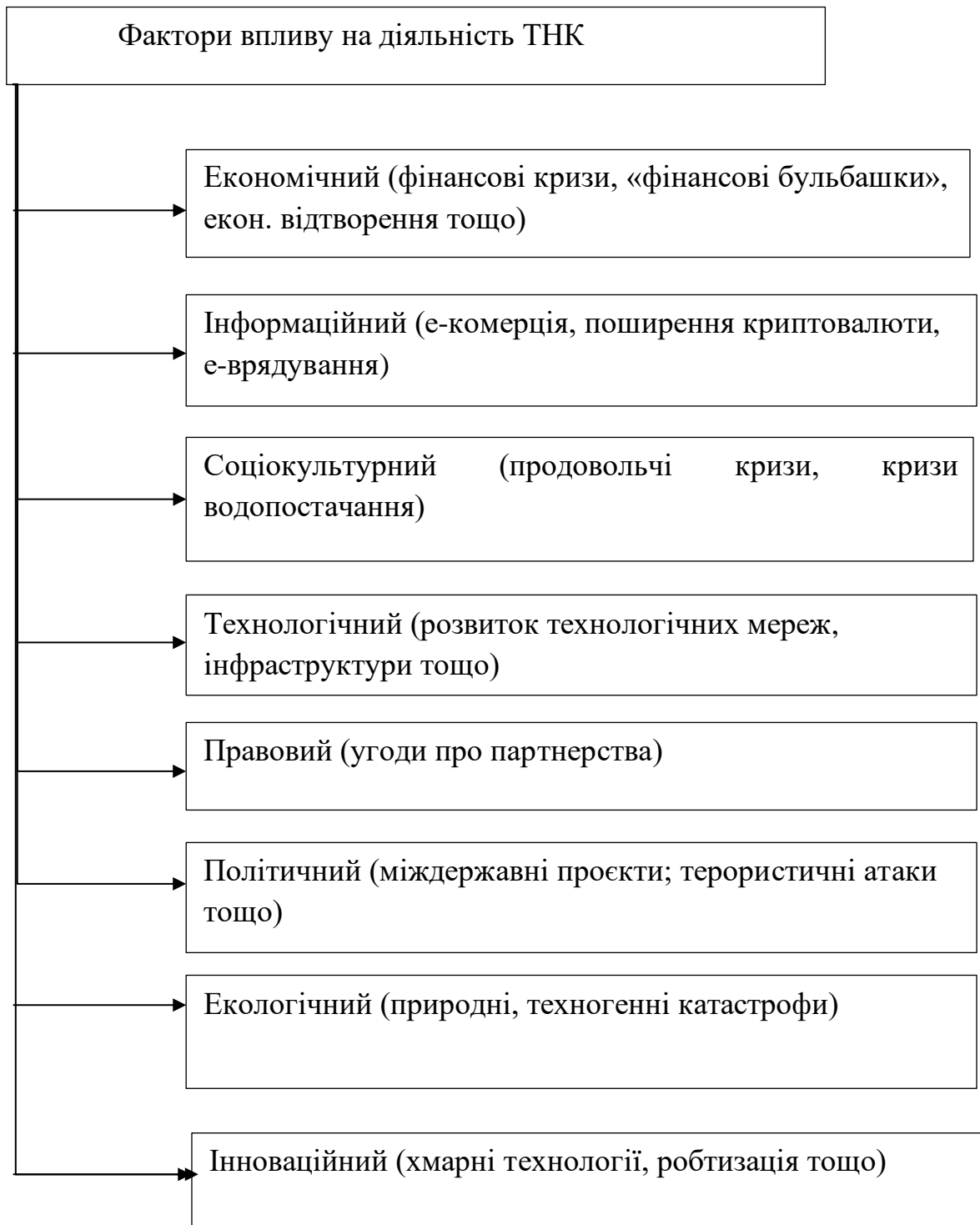


Рисунок 1.1 – Сучасні фактори впливу на діяльність ТНК

Джерело: складено на основі [51].

Економічний сектор базується на обмежених ресурсах (трудові, фінансові, матеріально-виробничі, природні, інформаційні та інноваційні) та вмілому управлінні ними за допомогою різних засобів від економічних до адміністративних. Розвинений фінансовий сектор уможливує здійснення операцій з інвестиціями, банківськими рахунками, валютою, проведення експортно – імпорتنих операцій, що забезпечує звичайне функціонування ТНК в приймаючій країні [31]. Серед ключових негативних чинників, що мають економічний характер та безпосередньо впливають на діяльність ТНК слід виділити: відсутність джерел фінансування, високий економічний ризик, відсутність попиту на продукцію, застаріла техніка та технологія, обмеженість та високі ціни на природні ресурси, коливання на світовому фінринку, фінкризи, турбулентність. Серед позитивних факторів доцільно виокремити наявність необхідного наукового потенціалу, технічної бази, фінансових ресурсів, розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів, розвиток потенціалу бізнесу, розробка стратегій, використання нових ідей та інновацій.

Сучасні технологічні ТНК є передовими рушіями глобальної цифрової економіки, забезпечуючи розвиток інфраструктури та цифрових інструментів економічного розвитку корпорації. Цифрова економіка змінює напрями інвестування ТНК та останнім часом збільшила кількість технологічних ТНК [63]. Слід зазначити, що в приймаючій країні міцні зв'язки між мережею телекомунікації, наявних стандартів та законодавства країни створюють успіх інноваційним проектам, які можуть стати об'єктами інвестування ТНК.

Інформаційна сфера діяльності ТНК характеризується тим, що транснаціональні корпорації в епоху жорсткої конкуренції, переслідуючи основну мету – максимізацію прибутків, змушені відстежувати та брати участь в галузі розробки інформаційних технологій [21, с. 122]. У сучасному глобальному середовищі усе більшої важливості набуває інформаційний сектор, який складається із системи джерел інформації про показники стану діяльності суб'єктів економіки приймаючої країни. На нашу думку,

інформація, яка впливає на інвестиційні рішення ТНК повинна відповідати наступним критеріям: цілісності, своєчасності, доступності, об'єктивності, достовірності, повноти розкриття та іншим. В сучасних умовах інформатизація є однією з передумов розвитку виникнення турбулентності в усіх галузях економіки. За дослідженнями Руденко-Сударевої Л., стрімкий розвиток процесів інформатизації привів до становлення інформаційного суспільства, в якому інформаційні процеси здійснюються переважно на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, а інформаційні ресурси доступні майже усім верствам населення [64].

Наступним сектором впливу на діяльність ТНК є екосистема, яку науковці за напрямками активів та послуг поділили на чотири категорії: забезпечення запасами сировини за допомогою продуктів, що отримуються з природи (їжа, чиста вода, повітря, біоматеріали, натуральні рослини, тваринні організми); надання послуг контролю (перевірка якості повітря, зміни клімату, наявності ерозій ґрунтів, очищення води, контроль за розповсюдженням хвороб та шкідників); поширення екологічної культури (духовне збагачення, когнітивний розвиток, відпочинок і естетичність, що досягається за рахунок підтримання екології); послуги з підтримання екосистеми (відтворення ґрунту, забезпечення круговороту поживних речовин, використання енергозберігаючих технологій). З цього випливає, що екологічні фактори, сильно впливають на нормальне функціонування ТНК та зміну інвестиційної поведінки.

Політична сфера діяльності ТНК характеризується тим, що, виходячи на міжнародні ринки, ТНК активно взаємодіють з керівниками місцевих та центральних органів влади. Крім цього, встановлюються певні контакти з представниками провідних політичних партій з метою лобювання своїх комерційних інтересів. Проте у цій сфері є ряд стримуючих факторів, що негативно впливають на діяльність ТНК, зокрема, недостатність законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності. Поряд із цим, політичний фактор впливу може мати позитивну дію через

реалізацію ряду законодавчих заходів (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність.

Інноваційна сфера діяльності ТНК характеризується значними витратами на НДДКР. Так, все більше транснаціональних компаній проводять науково – дослідну роботу за межами материнської країни. Використовуючи глобальні стратегії ТНК, виокремлюють певні етапи НДДКР між зарубіжними філіями, виходячи з їх можливостей та спеціалізації. Серед негативних факторів, що можуть мати вплив на діяльність ТНК у цій сфері слід віднести недостатню поінформованість про інновації, джерела їх розроблення та розповсюдження, замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків. Разом з тим, дана сфера відкриває ряд перспектив: можливість швидко одержувати необхідну інформацію, правильний вибір інформаційних каналів, придбання ліцензій, патентів, ноу – хау тощо.

В процесі діяльності ТНК враховується і соціально-культурний сектор, який визначає ефективність комунікації між підрозділами ТНК і діє як на національному рівні (так звана «національна культура») так і на організаційному («організаційна культура»). Відповідно до досліджень Гріффіна Р., основною частинкою культурного світогляду особи в приймаючій країні є цінності, які закладаються в людину з самого дитинства та керують її діями на підсвідомому рівні протягом всього життя, а особливо в розрізі її потреб та благ, які особа задовольнятиме за допомогою економіки [57].

На сьогодні, людський капітал є важливим елементом будь-якого середовища, так як за його допомогою створюється додана вартість. Інвестиційна поведінка ТНК залежить від якості людського капіталу, його характеристик, від інтелектуального рівня громадян приймаючої країни.

Слід також зауважити, що для соціального сектору глобального середовища характерною є наявність великої кількості громадських організацій різного спрямування і рівня впливу від локального до світового.

Правова сфера діяльності ТНК полягає у тому, що суверенітет держави істотною мірою залежить від її можливостей у власному військовому захисті. Виходячи з цього, галузь, що виробляє зброю, належить до стратегічно важливих для національних держав. У військовій сфері діяльності транснаціональних корпорацій – найвищий рівень прибутків. Для порівняння – прибутки у військовій галузі складають приблизно 30 – 40%, тоді як в інших галузях виробництва 8 – 12% [42].

Підсумовуючи, зазначимо, що транснаціональна корпорація – найбільш потужна компанія корпоративного бізнесу, яка діє в рамках міжнародного масштабу і відіграє вирішальну роль у посиленні світогосподарських зв'язків. Слід зазначити, що ТНК мають як позитивний так і негативний вплив, однак розвиток саме українських транснаціональних корпорацій є перспективою для покращення економічного стану в Україні.

1.2. Місце ТНК в системі міжнародних економічних відносин.

Найважливішим аспектом розуміння проблеми взаємовідносин транснаціональних корпорацій і національних економік є усвідомлення того, що для ефективного виконання своєї ролі міжнародного перерозподільчого агента, транснаціональна корпорація повинна вільно переміщувати капітал, технологію, підприємницький досвід, товари й цінні папери по всьому світу відповідно до ринкових можливостей, втрат і конкуренції. Тому внесок ТНК в ефективність і розвиток світової економіки залежить від політики національних урядів стосовно діяльності цих компаній. Але національні уряди мало цікавляться зростанням світової економічної ефективності та світовим економічним розвитком, оскільки їх функція полягає скоріше у захисті та розширенні національних інтересів на міжнародній арені. Тому національні уряди ставляться до транснаціональних корпорацій з позиції політичної та економічної вигоди для нації, а не світу в цілому [4].

Пенська І. О., досліджуючи вплив ТНК на динаміку світового економічного розвитку виділяє кілька напрямів:

- 1) формування динаміки, структури та рівня конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг;
- 2) контроль міжнародного руху капіталу та прямих іноземних інвестицій, оскільки ТНК є основним інвестором в країни, що розвиваються, й досить відчутно впливають на їхній економічний розвиток;
- 3) прискорення створення та передачі інновацій, концентруючи їх у своїх наукових центрах і підприємствах. Завдяки виробничим і фінансовим можливостям ТНК сконцентрували у своїх руках найбільш наукоємні виробництва. Вони виробляють найновіші види продукції з найбільш затребуваними споживачами характеристиками, тим самим сприяють процесу технологічного розвитку виробництва;
- 4) розширення і прискорення міжнародної трудової міграції, сприяння розповсюдженню професійних знань, процесу обміну досвідом між співробітниками з різних країн і руху робочої сили слідом за прямими іноземними інвестиціями. Тим самим створюється міжнародний ринок праці, для якого характерною рисою є конвергенція професійної підготовки персоналу [35].

Безрукова Н. В, стверджує, що вплив ТНК на приймаючі країни відображають наступні показники: платіжний баланс; виробництво; торгівля; зайнятість; науково – технологічний розвиток; конкурентне середовище [4].

Слід зазначити, що транснаціональні корпорації мають перевагу над національними компаніями щодо швидкості проникнення на нові ринки. Але ця перевага є відносною, оскільки якщо ТНК почне захоплювати ринок іншої країни, це може нашкодити місцевим виробникам. Отже, держава, якщо вона захищає національних інтересів, буде лобювати місцевих виробників та реалізовувати протекціоністську політику. Це поставить транснаціональну компанію в нерівне становище з місцевими компаніями та надасть їм перевагу. У зв'язку з цим одним із завдань Світової організації торгівлі є

згладжування міжнародних протекціоністських торгових бар'єрів. У деяких випадках країна, в якій ТНК – резидент покладається на державну підтримку цієї компанії при освоєнні нових зовнішніх ринків. Дійсно, у цьому випадку корпорації будуть сприяти потоку капіталу з країн, де розташовані ці ринки. Це дасть бюджету країни додаткове збільшення податків. Таким чином, можна сказати, що транснаціональні корпорації можуть відчувати труднощі при освоєнні нових ринків. Однак з великим запасом безпеки та підтримки своєї держави їм буде порівняно легше, ніж малому та середньому бізнесу.

Всеохоплююча діяльність ТНК, зорієнтована на зміцнення їх технологічного лідерства, зниження собівартості продукції, а також завоювання нових ринків збуту і розширення доступу до зарубіжних сировинних ресурсів. ТНК контролюють нині третину виробничих капіталів приватного сектору усього світу і майже 90% прямих іноземних інвестицій. Саме у період 1990 – 2019 рр. вартісний обсяг вхідних потоків ПІІ транснаціональних корпорацій збільшився з 205 до 1430 млрд дол. США, вихідних – з 244 до 1430 млрд; нагромаджений обсяг вхідних прямих іноземних інвестицій – з 2,2 трлн до 31,5 трлн, а вихідних – з 2,3 до 30,8 трлн відповідно [50].

Водночас приймаючі країни завдяки притоку прямих іноземних інвестицій отримують доступ до передових технологій і сучасного досвіду управління, нарощують масштаби капіталовкладень в основний капітал та мають широкі можливості структурної диверсифікації національних економік.

Загальний дохід ТНК країн, що розвиваються, від ввезених прямих іноземних інвестицій становив у 2016 р. 22,3 млрд дол. США, від вивезених ПІІ – 18,9 млрд; вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань – 11 млрд; загальний продаж зарубіжних філій ТНК – 2,9 млрд, вироблена ними додана вартість – 20 млрд, їх сукупні активи – 12 млрд, загальна вартість експорту – 17,9 млрд, а зайнятість – 201 тис осіб.

Концентрацію капіталу ТНК у сфері виробництва підтверджують дані щодо ТНК – лідерів на ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Топ-10 найбільших компаній світу за рейтингом «Fortune Global 500» у 2021 р. [56]

ТНК	Доходи, млн дол.	Темп зростання доходу порівняно з попереднім роком, %	Прибуток, млн дол.	Зміна обсягів прибутку, %
Walmart	559,15	6,70	13,510	– 9,2
Amazon	386,06	37,60	21,331	84,1
Apple	274,52	5,50	57,411	3,9
CVS Health	268,71	4,60	7,179	8,2
UnitedHealth Group	257,14	6,20	15,403	11,3
Berkshire Hathaway	245,51	– 3,60	42,521	– 47,3
McKesson	231,05	7,80	900,000	2547,1
AmerisourceBergen	189,89	5,70	– 3,409	– 498,7
Alphabet	182,53	12,80	40,269	17,3
Exxon Mobil	181,50	– 31,50	– 22,440	– 256,7

На сучасному етапі розвитку відбувається подальше зміцнення економічних позицій ТНК як суб'єктів світової економіки щодо держав. Загальний обсяг продажів 200 провідних ТНК перевищує сукупний ВВП 187 країн світу, що складає більше 30% світового ВВП при кількості зайнятих менше однієї третини світового населення [12].

В даний час найбільша кількість транснаціональних корпорацій зареєстрована в розвинених країнах та Китаї, що швидко розвивається, про що свідчить розподіл 100 провідних транснаціональних корпорацій за світовими макрорегіонами (рис. 1.2).

Погоджуємося із твердженням Ткаченко Д. О., що на сьогоднішній день деякі найбільші ТНК значно сильніше в економічному плані, ніж багато держав світу.

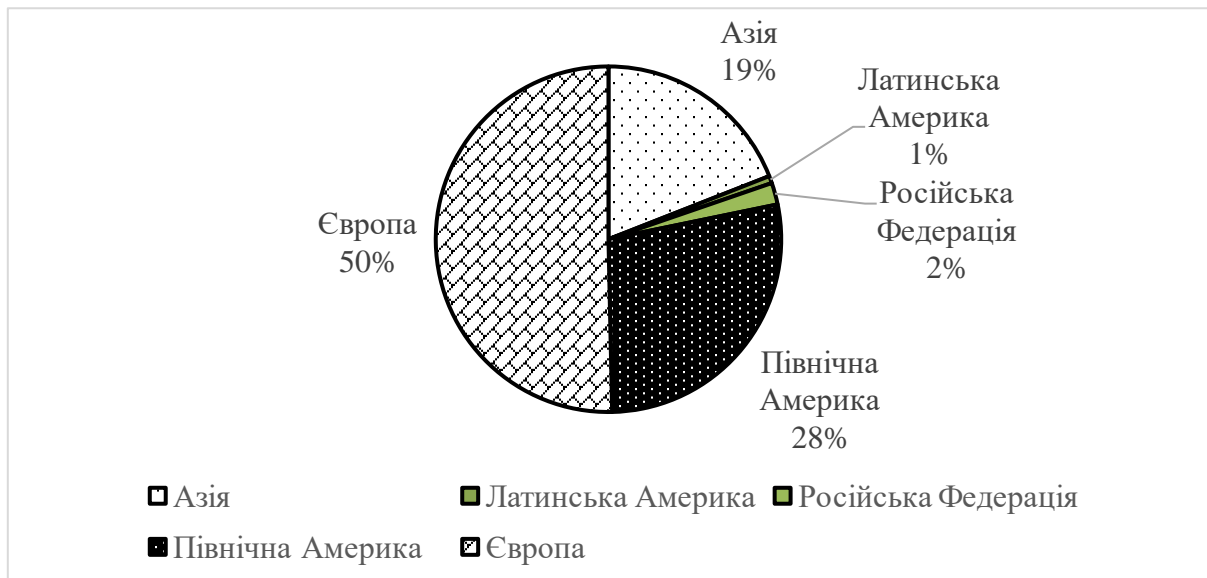


Рисунок 1.2 – Розподіл 100 провідних ТНК у світі за макрорегіонами
Джерело: складено автором на основі [12].

Добробут країни, її участь у міжнародному поділі праці, ступінь інтегрованості в глобалізаційні процеси все більшою мірою залежать від того, наскільки успішна діяльність ТНК, що базуються в її економіці. Незважаючи на те що фактичний контроль над корпорацією зазвичай зберігається за країною базування, відносини ТНК і материнських країн досить складні та неоднозначні. Це пов'язано з тим, що дії ТНК, спрямовані на максимізацію власних прибутків, далеко не завжди збігаються зі стратегічними інтересами материнської країни, пріоритетами її зовнішньої і внутрішньої політики. Однак у багатьох випадках інтереси материнських країн і ТНК збігаються, тому країни вживають цілі комплекси заходів для заохочення розвитку вже існуючих ТНК і створення нових [46, с. 73].

Транснаціональний характер діяльності ТНК дозволяє переносити прості, але трудомісткі операції в країни з більш дешевою робочою силою, а країні базування – робити акцент на підготовці висококваліфікованих кадрів.

Позитивний вплив на економіку країни базування ТНК – значний (табл. 1.4). Частина отриманих прибутків з філій, як правило, вони переводять на батьківщину, роблячи позитивний внесок у зміцнення платіжного балансу своєї країни і в її економічне зростання.

Таблиця 1.4 – Чинники впливу ТНК на національну економіку [45]

Позитивні чинники	Негативні чинники
Міжнародна спеціалізація на базі взаємопроникнення капіталу	Посилення конкуренції на внутрішньому ринку, занепад вітчизняного виробника
Формування міжнародних галузевих та господарських територіальних одиниць (кластерів)	Поступова руйнація національного економічного державного суверенітету – поява наднаціональних економічних утворень – ТНК
Вирівнювання національних відтворювальних виробничих структур	Різке зростання транскордонного злиття і поглинання вітчизняних компаній
Свобода пересування факторів виробництва, товарів	Розташування на території держави трудомістких, енергомістких та матеріаломістких, екологічно небезпечних виробництв
Доступ до більш якісних і дешевих ресурсів	Відтік капіталу, перерахунок прибутку в промислово-розвинуті країни
Розвиток науково – технічної сфери	Уникнення оподаткування прибутку'
Розширення інноваційної діяльності	Розподіл фінансових ресурсів країни між крупними ТНК з обмеженим фінансуванням середнього бізнесу
Якісний розвиток виробництва країни	Занепад галузей економіки, які не є привабливими для ТНК
Посилення ролі держави (країни – базування ТНК) в міжнародному просторі	Вплив ТНК на економічну владу країни

Незважаючи на очевидні конкурентні переваги та високий рівень економічної ефективності, ТНК розглядаються як економічні суб'єкти, здатні створювати економічні проблеми в країні базування. Вони можуть відчувати на собі політичний тиск своїх компаній, оскільки, у свою чергу, на материнські компанії «тиснуть» їх власні закордонні філії. Мета полягає в лобіюванні в державних органах своїх інтересів щодо країн, в яких або розміщуються самі філії ТНК, або вони пов'язані з цими країнами діловими відносинами. Крім цього, прямі іноземні інвестиції, що здійснюють ТНК за кордоном, призводять до «експорту робочих місць». Дійсно, країни базування ТНК не мають порівняльних переваг за товарами, у виробництві яких інтенсивно використовується некваліфікована або напівкваліфікована праця. Такі виробництва ТНК переносять в країни з низьким рівнем заробітної плати. Ще одним негативним фактором впливу ТНК на

материнську країну є експорт передових технологій для використання в зарубіжних підрозділах. Це може негативно позначитися на перспективах підтримання технологічного лідерства країни-інвестора. Негативно впливає на економіку країни базування ТНК застосування ними практики розрахунку трансфертних цін та перенесення своєї діяльності в країни з низькими податками, що зменшує податкові надходження до бюджету країни [21, с. 121].

В цілому можемо зробити висновок, що є багато переваг ТНК для української економіки: ТНК створює робочі місця та пропонує освіту та навчання працівникам; деякі ТНК створили схеми надання нових можливостей для місцевих громад; інфраструктура країни покращується завдяки інвестиційним вкладенням ТНК в дороги, розповсюдження зв'язку тощо; ТНК платять податковий уряду, який можна витратити на проекти розвитку; ТНК створює мультиплікаційний ефект для національної економіки. Щодо останнього, то суть такого ефекту полягає у тому, що покращення однієї сфери національної економіки призводить до покращення у інших сферах (рис. 1.3).

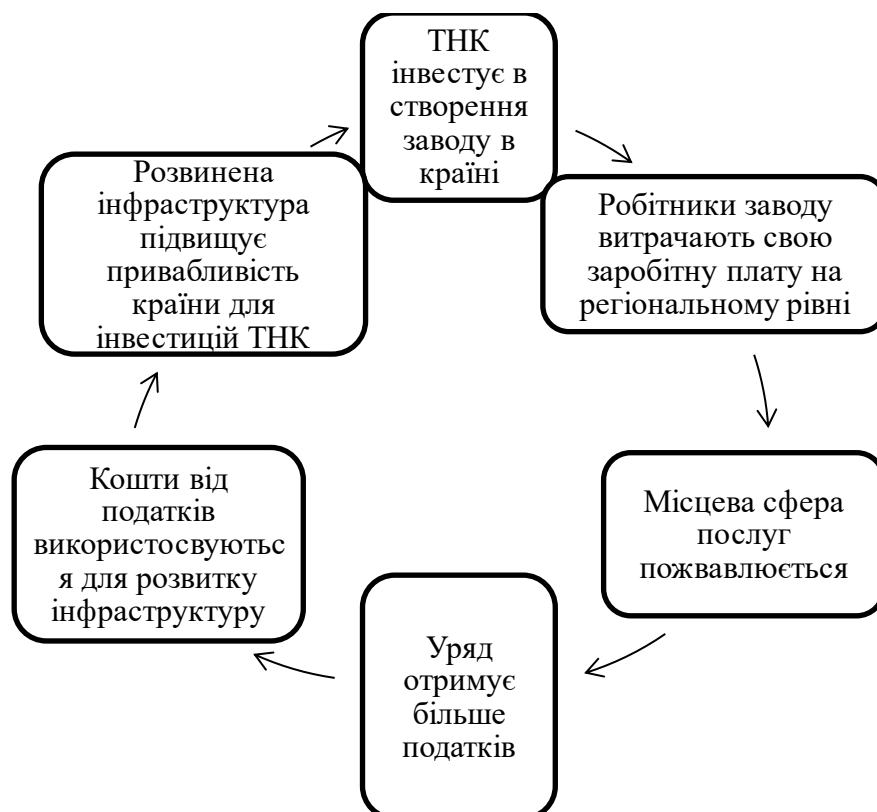


Рисунок 1.3 – Мультиплікаційний ефект покращення національної економіки внаслідок діяльності ТНК [24]

Разом з тим, до ключових недоліків ТНК слід віднести:

- деякі ТНК користуються пом'якшеним екологічним законодавством в країні, створивши багато забруднення;
- умови для робітників на ТНК можуть бути дуже суворими;
- багато ТНК належать іноземним державам, а тому відбувається економічні витрати, коли прибуток направляється за кордон;
- найкращі робочі місця часто отримують іноземні працівники з країни походження ТНК;
- ТНК використовують багато природних ресурсів країни, зокрема, діючою є практика висушування українських родючих ґрунтів.

Погоджуємося із твердженням Молченової В. Л., що в Україні не залишився жодний сектор економіки, в якому б не позиціонували себе ТНК. Зокрема:

1. Харчова промисловість: Nestle (Швейцарія), Bunge Limited (США), Cargill (США), Kernel Holding SA (Люксембург), офшорні агропромислові корпорації (Кіпр, Беліз, Британські Віргінські острови), McDonald's (США), Coca – Cola (США);

2. Тютюнова промисловість: British American Tobacco (представлена компанією «Брітіш Американ Табакко Україна»), Imperial Tobacco Group («Імперіал Табакко Продакшн Україна»);

3. Торгівля: Metro Cash&Carry, Auchan Group, JYSK;

4. Фармацевтичний ринок: Berlin – Chemie (Німеччина), Menarini Group (Італія), Nyscomed (Австрія), KRKA (Словенія), Sanofi – aventis (Франція), Gedeon Richter (Угорщина);

5. Фінансовий сектор: Raiffeisen Bank International («Райффайзен Банк Аваль»), Piraeus Bank Group («Група Піреус Банк»), UniCredit Bank ТМ (УкрСоцбанк), ОТП Group (АТ «ОТП Банк», КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лизинг», «ОТП Адміністратор пенсiонних фондiв», «ОТП Кредит» и «ОТП Факторинг Україна»), «ВТБ група», Россия («ВТБ банк»), «Альфа – Групп», Россия («Альфа Банк»), BNP Paribas («Укрисіббанк»); Страховий

ринок: AXA Group (Франція) – СК «АХА»; Vienna Insurance Group (Австрія), до складу якої входить СК «Українська страхова група»; «Альфа груп» (Росія) – «Альфа-страхование»; UNIQA Group (Австрія) представлена СК «Уніка»; «PZU SA» (Польща), до складу якої входить СК «PZU Україна»[30].

Так, зокрема, згідно рейтингу Forbes 100 найбільших приватних компаній України здебільшого складається із ТНК. При цьому їх сукупний річний виторг склав у 2020 році 2,15 трлн грн, що становить 54% українського ВВП і приблизно дорівнює двомісячному обсягу продажів Walmart, світової ТНК номер один. Водночас це більш ніж утричі перевищує виручку 100 найбільших держпідприємств, найкрупнішими з яких залишаються «Нафтогаз України» і «Укрзалізниця». Найбільше у першій сотні компаній паливно-енергетичного комплексу – 23. У списку 12 металургійних та 11 аграрних компаній. Торговий бізнес представлений 13 компаніями, які займаються оптовою торгівлею, і 21 ритейлером [37].

Загалом, українська економіка тільки починає отримувати реальні вигоди від діяльності ТНК на її території, оскільки у всіх досліджених секторах і галузях спостерігається загальний позитивний конкурентний вплив на споживачів унаслідок зниження цін, кращої якості та ширшого асортименту продукції. Одночасно ТНК орієнтуються переважно на створення збутових мереж, просуваючи свій продукт на українському ринку і українські споживачі фактично субсидують виробництва тих країн, де розміщується материнське підприємство ТНК. Окрім збутових мереж, ТНК схильні розвивати в Україні підприємства з первинної переробки, що негативно позначається на стані навколишнього середовища і запасах сировини. У деяких випадках ТНК набувають панівного становища на ринку, що призводить до його неефективного функціонування, обмежує вигоди споживачів і динаміку зростання галузі, дискредитує національних виробників. Стають можливими деструктивні ідеологічний, політичний та корпоративний впливи, що є загрозовим щодо забезпечення національних економічних інтересів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій» досліджено сутність транснаціональних корпорацій та особливості їх діяльності; визначено місце ТНК в системі міжнародних економічних відносин.

Проведено узагальнення тлумачення сутності поняття «транснаціональна корпорація» різними авторами та визначено доцільність його розуміння як корпорації, яка здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. Визначено перелік ключових критеріїв, за якими компанії відносяться до транснаціональних.

Визначено ряд факторів, що пояснюють причини існування ТНК. Проведено дослідження основних переваг і недоліків для ТНК: переваги власності, розташування, інтернаціоналізації.

Встановлено, що у своїй діяльності ТНК керуються різними типами поведінки (супер експансивна; експансивна; ліберальна; консервативна). Обґрунтовано, що на сучасному етапі розвитку діяльність ТНК є уразливою до викликів навколишнього середовища, яке складається із сукупності взаємопов'язаних секторів: економічного; соціокультурного; політичного; правового; техногенного; екологічного і інформаційного. визначено ключові аспекти впливу факторів кожного середовища та ризику, які вони несуть для ТНК.

Аргументовано, що транснаціональні корпорації мають значний вплив на динаміку економічного світового розвитку. Визначено, що вони мають безпосередній вплив на добробут країн, їх участь у міжнародному поділі праці, рівні інтегрованості в глобалізаційні процеси тощо. Визначено, що транснаціональні корпорації мають ряд переваг над національними компаніями щодо швидкості проникнення на нові ринки. Проведено аналіз

найбільших компаній світу та надано їх характеристики (місце у рейтингу Fortune Global 500; розмір доходів; прибутку; їх розподіл за регіонами світу).

Обґрунтовано ключові чинники впливу ТНК на національну економіку та доведено, що вони створюють мультиплікаційний ефект для національної економіки. Доведено, що в Україні не залишився жодний сектор економіки, в якому б не позиціонували себе ТНК. Визначено перелік діючих в Україні ТНК у розрізі секторів економіки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S CORPORATION»)

2.1. Загальна характеристика фінансово – господарської діяльності компанії «McDonald's Corporation»

Однією із досвідчених та довгодіючих транснаціональних компаній світу, що представлена у 119 країнах світу, є компанія «McDonald's Corporation» (далі McDonald's). McDonald's – глобальна мережа фаст – фудів, яка станом на 2020 рік налічує 39 198 ресторанів (з них 36 521 працюють на основі франчайзингу, тобто 93% від загальної кількості).

У своїй стратегії McDonald's керується п'ятьма основними цінностями:

- обслуговування – «ми ставимо наших клієнтів та людей на перше місце»;
- інклюзія – «ми відкриваємо свої двері для всіх»;
- чесність – «ми робимо правильно»;
- громада – «ми добрі сусіди»;
- сім'я – «нам стає краще разом» [14].

McDonald's в основному є франчайзером і використовує франчайзинг як інструмент забезпечення харчовими продуктами населення в багатьох країнах світу.

Франчайзинг – це тип ліцензії, що надає франчайзі доступ до власних ділових знань, процесів та товарних знаків франчайзера, що дозволяє франчайзі отримувати товар чи послугу під торговою назвою франчайзера. В обмін на придбання франшизи, франчайзі зазвичай сплачує франчайзеру початковий внесок за запуск та річну плату за ліцензування. Франшиза – це бізнес, за допомогою якого власник ліцензує свою діяльність разом із своїми

продуктами, брендингом та знаннями – в обмін на франшизну плату. Правило франшизи вимагає від франчайзерів розкриття ключової операційної інформації майбутнім франчайзі. Поточні роялті, що виплачуються франчайзерам, залежать від галузі та можуть коливатися від 4,6% до 12,5% [61].

Перевагою франчайзингу є те, що він дозволяє підтримувати контроль над усіма операційними процесами, дозволяє приймати маркетингові та цінові рішення, водночас отримуючи переваги від сили глобального бренду McDonald's. Ділові відносини між McDonald's та його незалежні франчайзі підтримуються дотриманням стандартів та політики та мають принципове значення для загальної продуктивності та захисту бренду McDonald's [62].

McDonald's вимагає, щоб франчайзі відповідали суворим стандартам і, як правило, не працюють з пасивними інвесторами. Ділові відносини з франчайзі розроблені для забезпечення послідовності та високої якості у всіх ресторанах McDonald's. Звичайні франчайзі роблять внесок у дохід компанії, головним чином, шляхом виплати орендної плати та роялті, виходячи з відсотка від продажів, із зазначеними мінімальними орендними платежами, а також початковими внесками, що сплачуються під час відкриття нового ресторану або надання нової франшизи. Бізнес-модель McDonald's на основі франчайзингу розроблена для отримання стабільного та передбачуваного доходу.

Оскільки більшість доходів базується на відсотках від продажів, то McDonald's вагома частка загальних доходів компанії складає плата за франшизу (рис. 2.1), проте негативною рисою такої взаємодії є зменшення контрольованості попиту на продукцію споживачів під впливом як внутрішніх (зміни у законодавстві країни щодо стимулювання вітчизняного ресторанного бізнесу, закриття ресторанів через введення карантинних заходів тощо), так і зовнішніх факторів (зменшення кількості туристів через пандемію COVID – 19 скорочує обсяг споживання продукції McDonald's у туристичних центрах тощо).

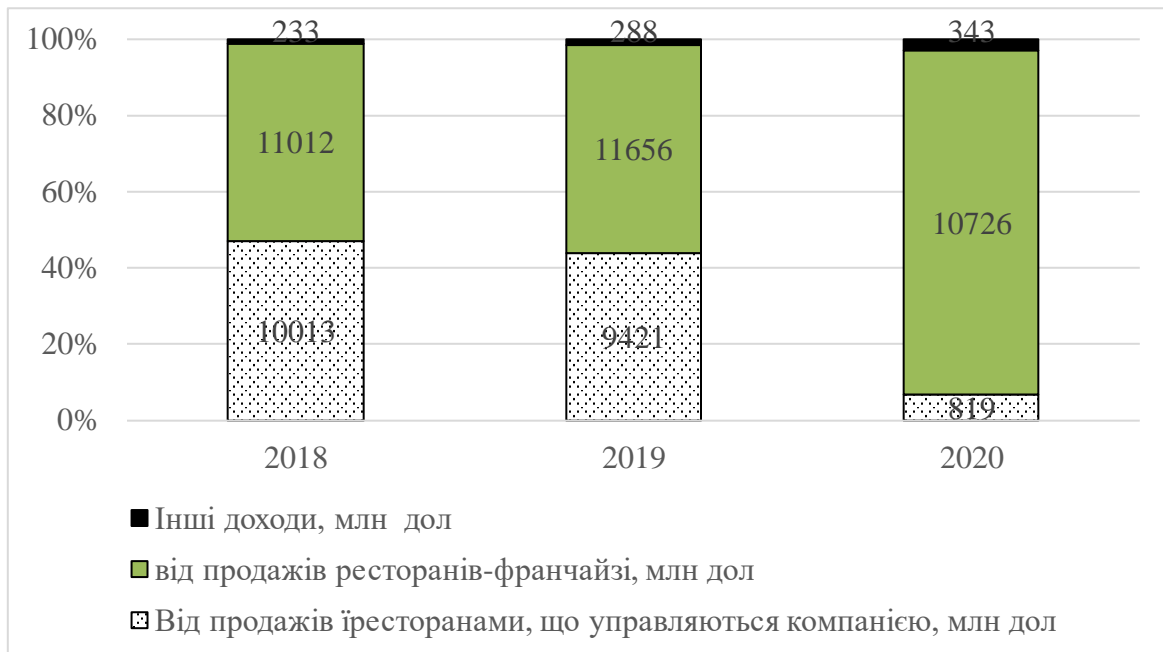


Рисунок 2.1 – Структура доходів компанії «McDonald's Corporation» у 2018 – 2019 роках

Джерело: складено за даними [62].

Ресторани McDonald's пропонують стандартне меню, хоча існують географічні відмінності, що відповідають уподобанням та смакам місцевих споживачів. Меню Макдональдса включає гамбургери та чізбургери, Біг Мак, пудинг із сиром, філе риби, бутерброди, курячі мак – гетти, картопля фрі, салати, вівсянку, шейки, десерти McFlurry, солянки, м'які конуси, хлібобулочні вироби, безалкогольні напої, каву та інші напої. Ресторани McDonald's у США та на багатьох міжнародних ринках пропонують повне або обмежене меню сніданку. Сніданок може включати сандвічі з бісквітами та бубликами, вівсяні пластівці, буріто зі сніданком та горішні пиріжки. На додаток до цих пунктів меню, ресторани продають безліч інших продуктів під час обмежених акцій.

McDonald's займає 156 місце у рейтингу «Fortune 500» (рейтинг 500 найбільших світових компаній, критерієм складання якого служить виручка компанії) на 2020 рік, проте протягом досліджуваного періоду знизилася свої конкурентні позиції. Так, у 2019 році Макдональдс посів 140-е місце, а в 2018 -му – 131-е у рейтингу Fortune 500 (рис. 2.2).

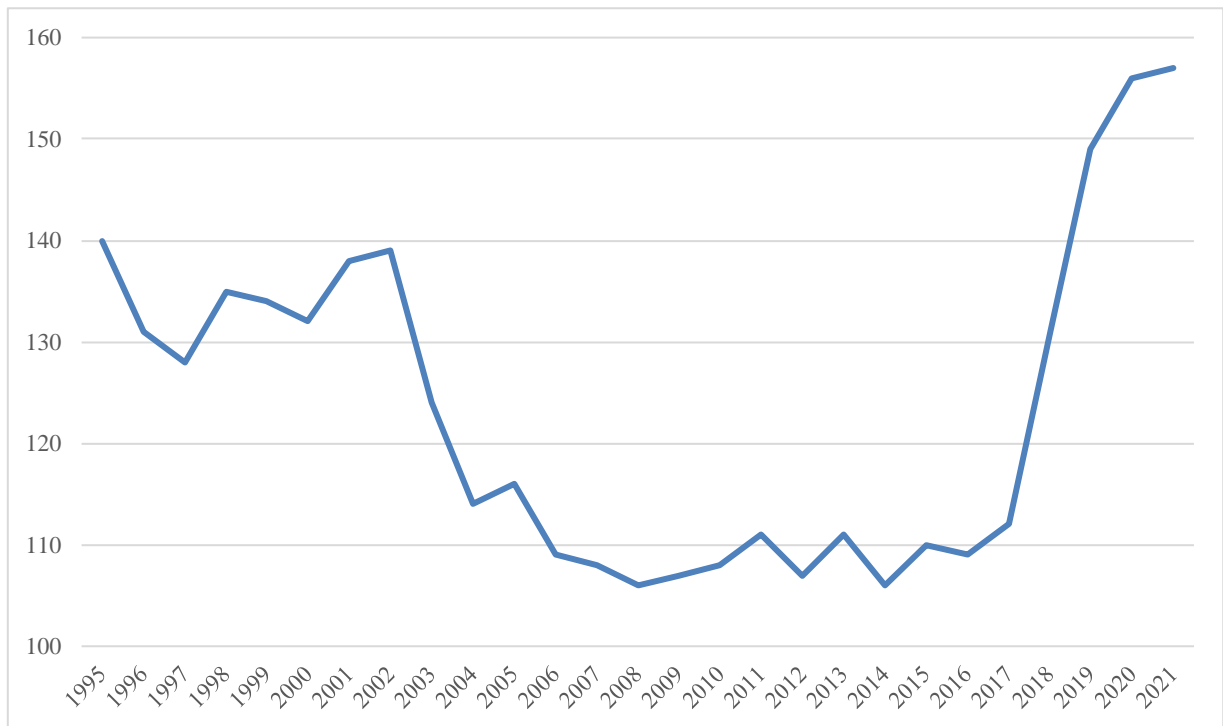


Рисунок 2.2 – Позиція компанії «McDonald's Corporation» у рейтингу «Fortune 500» у 1995 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [1].

McDonald's є одним із найбільш визнаних брендів у світі, який щорічно вкладає в маркетинг близько 4 мільярдів доларів [62]. Маркетингові, та рекламні зв'язки з громадськістю розроблені з урахуванням споживачів і орієнтовані на просування бренду McDonald's та диференціацію компанії від її конкурентів. Маркетингові та рекламні зусилля зосереджуються на аналізі вартості, якості, смаку їжі, вибору меню, харчування, зручності та досвіду споживачів.

McDonald's та її франчайзі купують продукти харчування, упаковку, обладнання та інші товари у численних незалежних постачальників. Компанія встановила і застосовує високі стандарти безпеки та якості харчових продуктів. McDonald's має центри якості по всьому світу, що покликані сприяти дотриманню її високих стандартів. Системи та процеси управління якістю включають не лише постійні дослідження продукту, а також віртуального постачальника. Консультативна рада з питань безпеки

харчових продуктів, до складу якої входить внутрішня безпека харчових продуктів компанії складається із експертів, постачальників та науковців, що забезпечують стратегічне глобальне лідерство у всіх аспектах безпеки харчових продуктів.

У McDonald's діють програми з навчання працівників щодо безпеки харчових продуктів. Крім того, McDonald's тісно співпрацює з постачальниками для заохочення інновацій і сприяння постійному вдосконаленню. Використовуючи масштаби, інфраструктуру ланцюги поставок та стратегії управління ризиками, McDonald's також співпрацює з постачальниками з метою досягнення конкурентних, передбачуваних витрат на їжу та папір у довгостроковій перспективі.

В результаті пандемії COVID–19 компанія впровадила структуру під назвою Safety + для підвищення стандартів гігієни та безпеки, що допомагають зміцнити безпеку клієнтів та персоналу.

McDonald's здійснює глобальні операції, і тому на неї поширюються закони США та численні закордонні юрисдикції, в яких працює компанія, а також норми та правила різних органів управління, які можуть відрізнятися залежно від юрисдикції.

Протягом 2020 р. у всьому світі були різні випадки урядових обмежень, пов'язаних з COVID–19, щодо робочого часу, потужності обіду та, в деяких випадках, вимагали повного закриття ресторанів. Ці державні обмеження негативно вплинули на доходи компанії.

Підприємницьку діяльність McDonald's забезпечує певне майно, щодо якого контролюються його вигоди, отримані від його використання. Для отримання об'єктивної оцінки про діяльність ТНК загальну оцінку фінансово – господарського стану розпочинають з аналізу майна та джерел його придбання.

Розгляд динаміки вартості активів та ринкової вартості компанії засвідчив значне перевищення суми останньої, що пояснюється високою вартістю бренду (рис. 2.4).

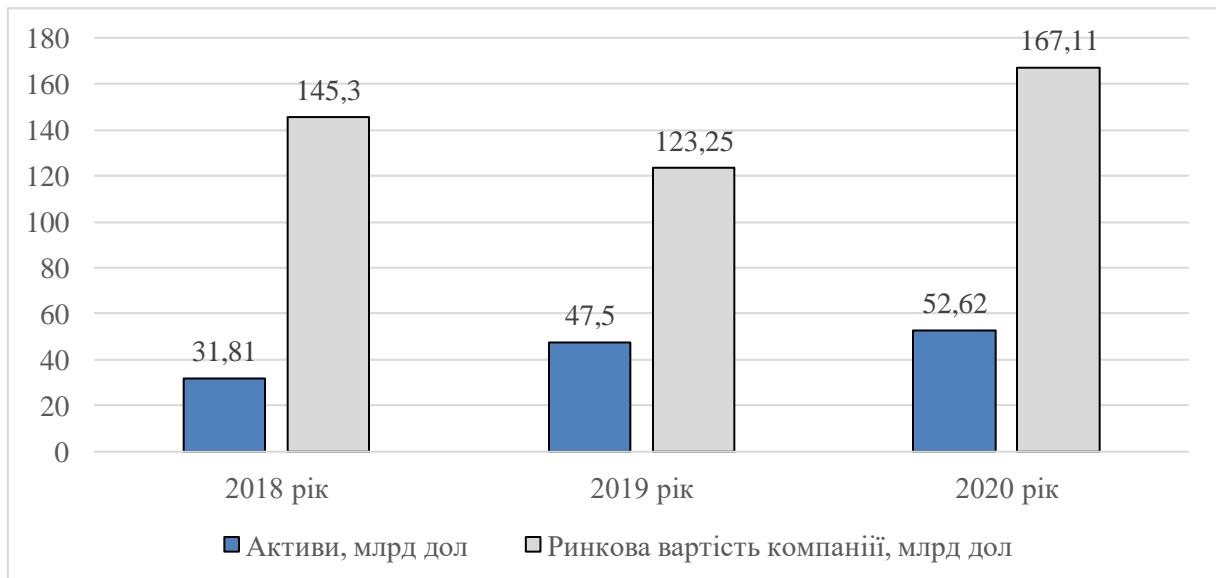


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу активів та ринкової вартості компанії «McDonald's Corporation» у 2018 – 2020 роках, млрд дол.

Джерело: складено за даними [62].

Так, дослідження активів McDonald's засвідчило, що їх загальний обсяг активів збільшився на 5,1 млрд дол. США або на 11% у 2020 р., головним чином за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, зумовлених меншими капітальними витратами і меншими закупівлями власних акцій порівняно з попереднім роком, а також надходженнями коштів від продажу акцій McDonald's в Японії.

Основні засоби зросли в 2020 році на 0,8 млрд. дол. США, в основному, завдяки збільшенню основних фондів та частково впливу курсів іноземних валют. Приблизно 86% загальної суми активів було на ринках США та міжнародних ринках кінець року 2020.

Рентабельність основних засобів – це показник, який, на думку керівництва, вимірює розподіл ефективності капіталу у часі становить 14,9%, 19,2% та 20,0% станом на 31 грудня 2020, 2019 та 2018 років відповідно. Зниження з 2019 року до 2020 р. було зумовлено, головним чином, зниженням операційних показників в результаті COVID – 19 та вищими середніми залишками боргу в порівнянні до попереднього року [62].

В цілому, капітальні витрати зменшились на 753 млн дол. США або на 31% у 2020 р., головним чином за рахунок менших реінвестувань у існуючі ресторани в результаті COVID – 19. Капітальні видатки зменшились на 348 мільйонів доларів США або на 13% у 2019 році, головним чином, завдяки частковому зменшенню реінвестицій у існуючі ресторани та збільшенням кількості нових відкритих ресторанів, що вимагало капіталу компанії.

Дослідження капітальних витрат за типами ресторанів (рис. 2.5) показало, що найбільше коштів у 2020 році було вкладено у вже діючі ресторани (1060 млн дол.), в той час як фінансові вливання у нові ресторани є значно меншими (535 млн дол.) та порівняно з попередніми роками у 2020 році значно зменшилися.

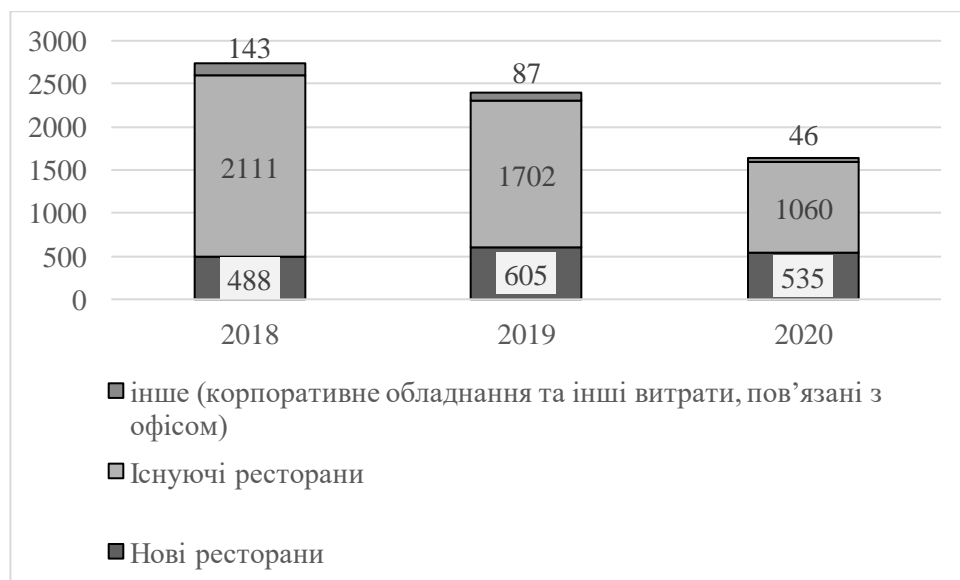


Рисунок 2.5 – Капітальні витрати за типами ресторанів компанії «McDonald's Corporation» у 2018 – 2020 роках, млн дол.

Джерело: складено за даними [62].

Розглядаючи доходи McDonald's у розрізі сегментів (рис. 2.6) слід зазначити, що протягом 2018 – 2020 років найбільшим сегментом доходів залишається сегмент міжнародних операційних ринків, тобто тих ринків, де знаходять дочірні компанії «McDonald's», що управляються нею самостійно.

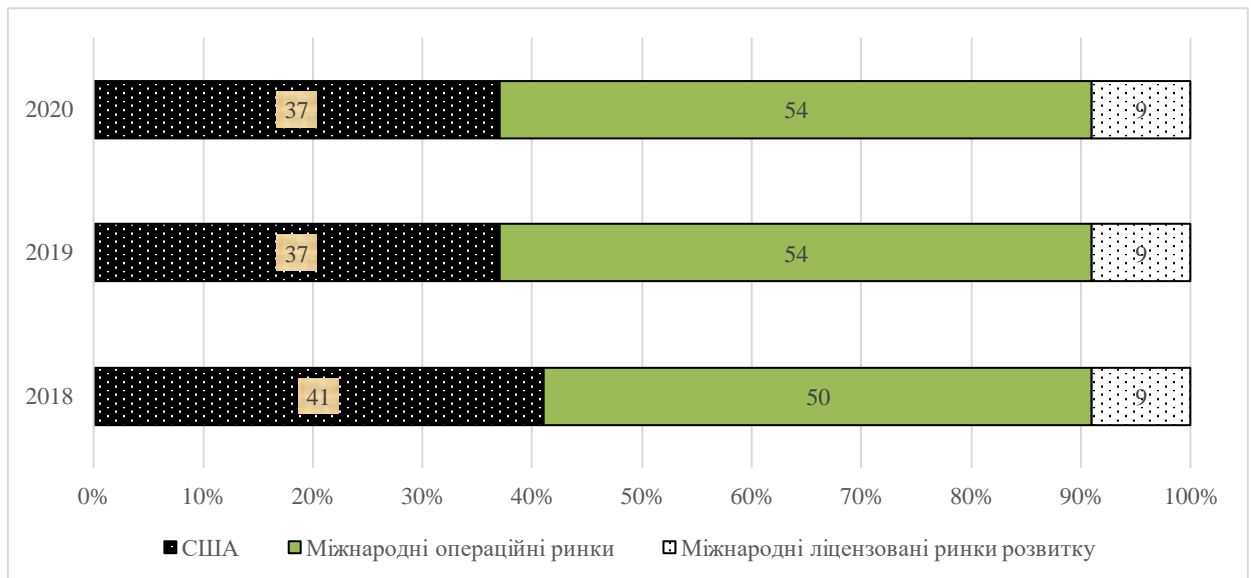


Рисунок 2.6 – Структура доходів компанії «McDonald's Corporation» у розрізі сегментів у 2018 – 2020 роках, %

Джерело: складено за даними [62].

За даними аналітики компанії «McDonald's» у 2020 році загальний обсяг реалізованих компанією та франчайзингових доходів зменшився на 10%, в основному відображаючи зниження продажу в сегменті міжнародних експлуатованих ринків в результаті COVID-19. Результати також відображають позитивні показники продажів у США, що з лишком компенсувалось маркетинговою підтримкою, яка надавалась через заохочення франчайзі для прискорення відновлення та стимулювання зростання, включаючи безкоштовні страви як подяку та медичним працівникам.

Зниження доходів було більш значним у сегменті міжнародних операційних ринків, зумовлене тимчасовим закриттям ресторанів та обмеженням операцій.

Хоча результати діяльності були неоднозначними, на здатність кожного ринку стимулювати обсяги продажів і зростання доходів також впливає кількість проїздів через місця розташування ресторанів. Зниження доходів спостерігається у Великобританії, Франції, Німеччині, Італії та Іспанії.

У 2020 році глобальні порівнянні продажі зменшились на 7,7%, головним чином, внаслідок COVID – 19. У структурних підрозділах майже по сьому світу спостерігалася негативна тенденція до зменшення кількості клієнтів, зокрема:

- порівнянні продажі в міжнародному сегменті операцій зменшились на 15,0%, в наслідок COVID – 19. Найбільше падіння продажів було переважно у McDonald's, розташованих у Франції, Великобританії, Німеччині, Італії та Іспанії;

- порівнянні продажі в сегменті ліцензованих міжнародних проектів зменшились на 10,5%, що відображає негативні порівнянні продажі переважно в Латинській Америці та Азії, частково компенсовані сильними порівнянними продажами в Японії;

- порівнянні продажі в США зросли на 0,4% завдяки сильному середньому зростанню чеків та позитивним порівнянним продажам, головним чином, в обідній день. Стратегічні маркетингові інвестиції та промоакційна діяльність компанії, поряд із зростанням поставок, мали позитивний вплив на порівнянні продажі у другій половині 2020 року.

Окрім зниження обсягів продажів, компанія мала такі фінансові результати у 2020 році:

- консолідовані доходи зменшились на 10%;
- загальносистемні продажі зменшились на 7%;
- консолідований операційний дохід зменшився на 19% і становив 268 млн. доларів США чистого стратегічного прибутку [62].

McDonald's представлений і в Україні, і є не тільки найбільшою за оборотом компанією у сфері громадського харчування, а й головним драйвером розвитку ринку доставки їжі. На популярну мережу фастфуду припадає до половини замовлень у найбільших агрегаторах Glovo і Raketa. Завдяки досягнутим обсягам у компанії ексклюзивні умови: зона доставки обмежена 1,5 км, комісія 10% замість загальноприйнятих 30. Проте, ринок далекий до насичення: на одного українця припадає лише 0,02 онлайн –

замовлення їжі на місяць. Для порівняння: у Великобританії цей показник – 3, в Іспанії – 0,8 [37]. Так, станом на 2020 рік компанія працюючи в Україні на принципах франчайзингу отримала дохід у розмірі 7,8 млрд грн, працюючи у сфері громадського харчування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники діяльності компанії «McDonald's Corporation» в Україні у 2020 році

Показник	Значення
Кількість працівників, осіб	Близько 10000
Валовий дохід, млрд грн	7,8
Річний приріст валового доходу, %	22
Прибуток, млн грн	946
Чиста середньомісячна винагорода, грн	8260
Місце у рейтингу «100 найбільших приватних компаній»	80

Джерело: складено автором на основі даних [37].

Підсумовуючи, зазначимо, що компанія «McDonald's Corporation» є вагомим гравцем на глобальному ринку, має потужну виробничу сферу, розгалужену інфраструктуру та значні прибутки. Особливістю компанії є гарно налаштована систему франчайзингу, яка на сучасному етапі розвитку приносить значний дохід, що подекуди більший від ресторанів, що безпосередньо управляються компанією. Проте в умовах пандемії компанія зазнала значних втрат, а тому для підтримання своєї позиції на ринку має приділити більше уваги політиці конкурентоспроможності.

2.2. Дослідження конкурентоспроможності компанії «McDonald's Corporation» на світовому ринку

Збереження і підвищення конкурентоспроможності і ефективності діяльності компанії «McDonald's Corporation» у ситуації впливу

глобалізаційних процесів на економіку та існуючих викликів сьогодення (пандемія коронавірусу, політичні конфлікти різних країн тощо) є пріоритетним завданням та потребує детального аналізу існуючих на ринку конкурентів.

Ресторани McDonald's конкурують з міжнародними, національними, регіональними та місцевими роздрібними торговцями, що займаються традиційними, швидкими та іншими продуктами харчування. McDonald's конкурує в ресторанному бізнесі швидкого обслуговування на основі ціни, зручності, сервісу, досвіду, різноманітності меню та якості продукції у сильно роздробленій світовій ресторанній галузі.

Вимірюючи конкурентні позиції McDonald's, керівництво перевіряє дані, зібрані Euromonitor International, провідним джерелом ринкових даних стосовно світової ресторанної галузі. McDonald's вимірює себе, використовуючи інформацію про сегменти неформального харчування, яка включає основну конкуренцію McDonald's ресторанів швидкого обслуговування. На основі даних Euromonitor International, глобальний сегмент конкурентів складався приблизно з 9 мільйонів суб'єктів із річним доходом від продажів 1,2 трлн дол. у 2019 р. [14]. Ресторанний бізнес McDonald's Systemwide у 2019 р. складає 0,4% у структурі цих суб'єктів та 8,4% від загального обсягу продажів. У порівнянні з усіма суб'єктами ресторанного бізнесу у світі, згідно даних Euromonitor International, ресторанна індустрія у 2019 р. складається приблизно з 20 мільйонів торгових точок і приносить дохід від продажів у розмірі 2,6 трлн дол. США. Ресторанний бізнес McDonald's Systemwide становить 0,2% цих торгових точок та 3,8% у сумі доходів [14].

Безумовно, у кожному регіоні конкуренцію McDonald's складають як діючі на цій території ТНК у сфері послуг харчування, так і малі, середні та великі підприємства приймаючих країн. Однак перш за все, конкуренцію компанії складають великі транснаціональні корпорації, які, як і McDonald's, діють у різних країнах, захоплюють зарубіжні споживчі ринки, мають

розкручені бренди та фінансові можливості до розвитку. Тому аналіз конкурентоспроможності McDonald's доцільно почати із порівняння із найбільш потужними ТНК у галузі надання послуг харчування. Так, за рейтингом «Fortune 500», до основних конкурентів у галузі можна віднести (табл. 2.2): Starbucks, Yum China Holdings, Darden Restaurants, Chipotle Mexican Grill, Yum Brands.

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ТНК, що займаються послугами харчування у рейтингу «Fortune 500» у 2021 році

ТНК	Позиція у Fortune 500	Зміна позицій у порівнянні з попереднім роком
Starbucks	125	– 11
McDonald's	157	– 1
Yum China Holdings	363	– 2
Darden Restaurants	377	– 5
Chipotle Mexican Grill	464	–
Yum Brands	478	27

Джерело: складено за даними [62].

Дані свідчать, що McDonald's у рейтингу займає 157 позицію за рейтингом «Fortune 500» та займає друге місце серед конкурентів. Лідируючі позиції має Starbucks, що знаходиться на 125 місці, проте, порівнюючи із переднім роком дана компанія втратила свої позиції та опустилася на одинадцять сходинок. У порівнянні з цих, McDonald's у 2021 році поступився лише на одну сходинку порівняно із попереднім роком.

Проте, дослідження активів McDonald's та його конкурентів (рис. 2.7) дозволяє дійти висновку, що McDonald's займає перше місце за обсягами власних виробничих потужностей та а кінець 2020 року має активів у балансі у розмірі 52,62 млрд. дол. Компанія «Starbucks», яка є лідером списку ТНК у галузі харчування, за цим критерієм значно поступається McDonald's та має обсяг активів майже у да рази менший (29,37 млрд дол у 2020 році).

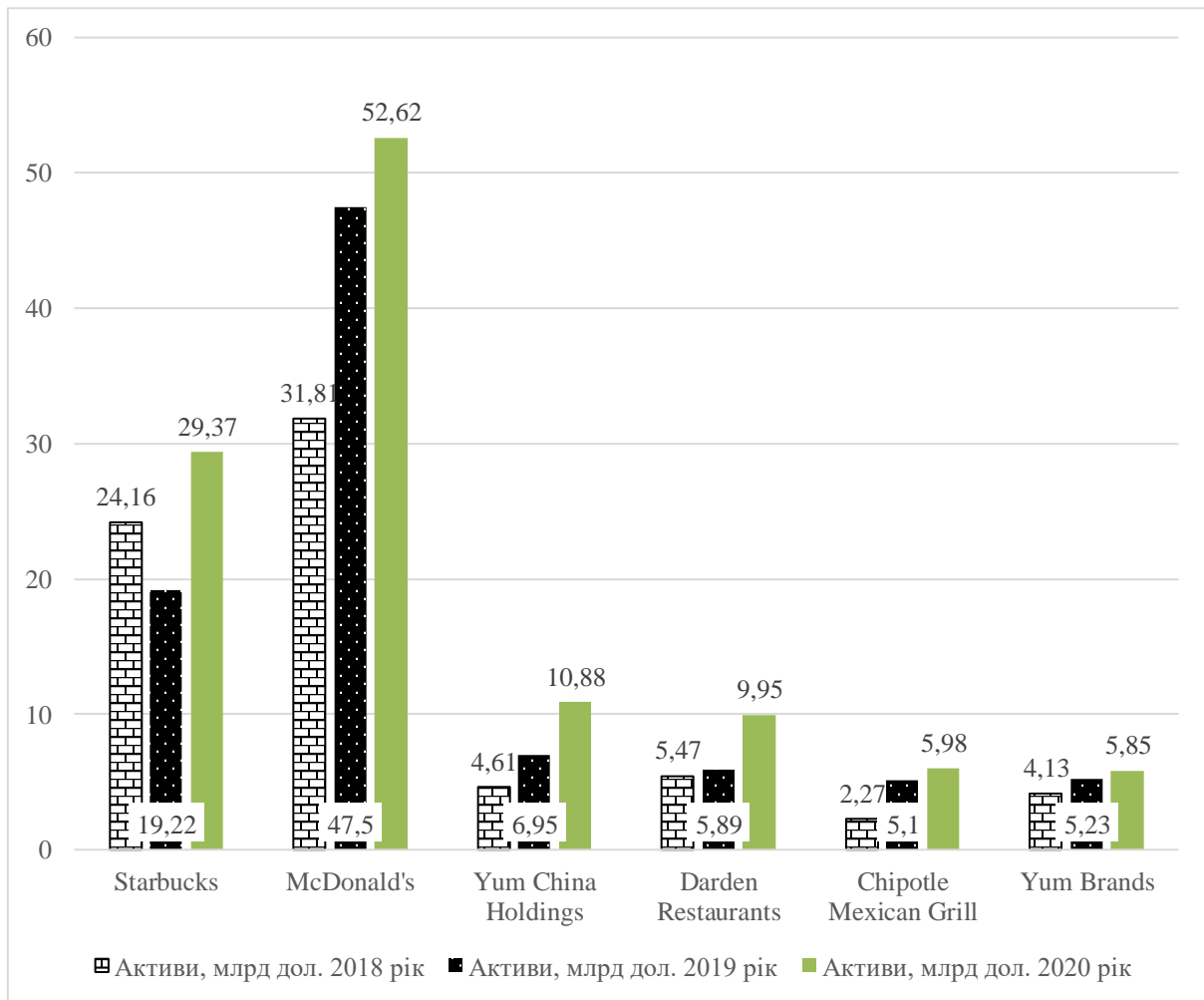


Рисунок 2.7 – Активи ТНК у галузі харчування у 2018 – 2020 роках, млрд дол.

Джерело: складено за даними [62].

Аналогічні тенденції спостерігаються і при дослідженні ринкової вартості компанії (рис. 2.8): так, McDonald's має найвищу ринкову вартість, що має тенденції до зростання у перспективі. Такі значні відмінності між розміром активів та ринковою вартістю компанії пояснюється цінністю самого бренду компанії, який вважається одним із найбільш пізнаваних в усьому світі, і, відповідно, збільшує вартість гудвілу (нематеріального активу, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання найкращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, нових технологій тощо).

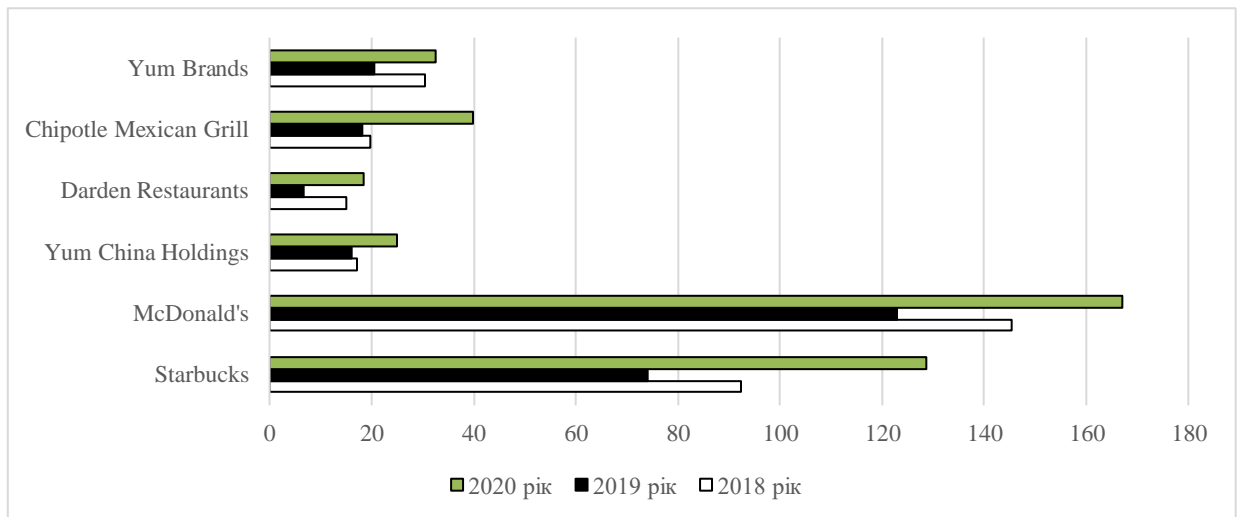


Рисунок 2.8 – Ринкова вартість ТНК у галузі харчування у 2018 – 2020 роках, млрд дол.

Джерело: складено за даними [62].

Слід зазначити, що рейтинг «Fortune 500» базується в основному на порівнянні транснаціональних корпорацій за обсягами виручки, тож доцільно оцінити визначених конкурентів з позицій доходності та ефективності їх діяльності. Так, динаміка обсягу отриманих у 2018 – 2020 роках доходів (табл. 2.3) показує, що спостерігаються негативні тенденції до зниження обсягів доходів усіх ТНК. Виняток складають лише «Chipotle Mexican Grill», «Yum Brands», чий дохід у 2020 році зріс.

Таблиця 2.3 – Дохід від діяльності ТНК галузі послуг харчування у 2018 – 2020 роках, %

ТНК	Доходи, млрд дол			Абсолютна зміна, млрд дол		Відносна зміна, %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік проти 2018 року	2020 рік проти 2019 року	2019 рік проти 2018 року	2020 рік проти 2019 року
Starbucks	24,72	26,51	23,52	1,79	- 2,99	107,24	88,72
McDonald's	21,03	21,076	19,27	0,046	- 1,81	100,22	91,43
Yum China Holdings	8,42	8,78	8,26	0,36	- 0,52	104,28	94,08
Darden Restaurants	8,08	8,51	7,81	0,43	- 0,70	105,32	91,77
Chipotle Mexican Grill	4,87	5,59	5,99	0,72	0,40	114,78	107,16
Yum Brands	5,69	5,6	5,65	- 0,09	0,05	98,42	100,89

Джерело: складено за даними [62].

Разом з тим, найбільше зниження доходів спостерігається у компанії «Starbucks», обсяг отриманих коштів зменшився на 11,38% порівняно з попереднім роком. Разом з тим, з позицій порівняння місця у рейтингу та обсягів доходів, то позиція лідерів протягом 2018 – 2020 р. підтверджується.

Наступним показником, що використовується при оцінці конкурентоспроможності є прибуток. Проведений аналіз (табл. 2.4) засвідчив, що McDonald's займає лідируючі позиції за обсягами отриманого прибутку, отримавши в чотири рази більшу суму коштів ніж його найголовніший конкурент – компанія «Starbucks» (4731 млн дол. проти 928 млн дол.).

Таблиця 2.4 – Прибуток від діяльності ТНК галузі послуг харчування у 2018– 2020 роках, %

ТНК	Прибуток, млн дол			Абсолютна зміна, млн дол		Відносна зміна, %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік проти 2018 року	2020 рік проти 2019 року	2019 рік проти 2018 року	2020 рік проти 2019 року
Starbucks	4518	3599	928,00	– 919	– 2671,00	79,66	25,78
McDonald's	5924	6025	4731,00	101	– 1294,00	101,70	78,52
Yum China Holdings	708	713	784,00	5	71,00	100,71	109,96
Darden Restaurants	596	714	– 52,00	118	– 766,00	119,80	– 7,28
Chipotle Mexican Grill	176,6	350	356,00	– 1192	6,00	22,70	101,71
Yum Brands	1542	1294	904,00	– 248	– 390,00	83,92	69,86

Джерело: складено за даними [62].

Пандемія коронавірусу негативно вплинула на результат діяльності McDonald's, зменшивши суму прибутку на 1294 млн дол. (або 21,48%). Проте на компанію «Starbucks» цей вплив був ще негативнішим, зменшивши обсяг його прибутків у четверо разів (зменшення відбулося з 3599 млн дол у 2019 р. до 928 млн дол. у 2020 р.). проте серед досліджуваних ТНК є і ті, що змогли примножити свої прибутку навіть у кризові часи – це компанія «Yum China Holdings», яка збільшила обсяг свого прибутку на 72 млн дол. або 9,96 % та компанія «Chipotle Mexican Grill», у якої збільшення прибутку відбулося на 6 млн дол або 1,71%.

Проте порівняння абсолютних показників конкурентоспроможності дає інколи неоднозначні результати, оскільки співставлення різних за розмірами компаній за показниками прибутку, доходу та майна призводить до отримання суб'єктивних висновків. Тому, для того, щоб мати можливість провести безпосередній порівняльний аналіз розраховують часткові показники, серед яких показники рентабельності відіграють найвагомішу роль, оскільки дозволяють оцінити і співставити ефективність діяльності різних за розмірами, а тому інколи неспівставних, компаній.

Так, дослідження показників рентабельності продажів серед компаній (табл. 2.5) показала, що і тут McDonald's займає лідируючі позиції. Так, станом на 2020 рік рентабельність продажу продукції компанії склала 24,55%, тобто зі 100 дол. виручки компанія отримує 24,55 дол. прибутку, що є достатньо високим значенням.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності продажу найбільших ТНК галузі послуг харчування у 2018 – 2020 роках, %

ТНК	Рентабельність продажу, %			Абсолютна зміна, п. п.	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік проти 2018 року	2020 рік проти 2019 року
Starbucks	18,28	13,58	3,95	- 4,70	- 9,63
McDonald's	28,17	28,59	24,55	0,42	- 4,04
Yum China Holdings	8,41	8,12	9,49	- 0,29	1,37
Darden Restaurants	7,38	8,39	-0,67	1,01	- 9,06
Chipotle Mexican Grill	3,63	6,26	5,94	2,63	- 0,32
Yum Brands	27,10	23,11	16,00	- 3,99	- 7,11

Джерело: складено за даними [62].

При цьому на другій позиції за критерієм рентабельності продажу знаходиться не компанія «Starbucks», що є лідером рейтингу, а компанія «Yum Brands», що займає останню позицію серед досліджуваних ТНК із показником 16% рентабельності.

Дослідження персоналу є також важливим при оцінюванні компаній, оскільки добре вмотивований персонал є запорукою підвищення

продуктивності праці. Зокрема, проведена оцінка продуктивності персоналу McDonald's та основних його конкурентів показала, що найвищий рівень займає («Yum Brands»). Так, проведення такого співставного аналізу McDonald's та його основних конкурентів зі списку Fortune (рис. 2.9), дозволило зробити наступні висновки: ТНК, що займають лідируючі позиції у рейтингу (Starbucks; McDonald's) мають меншу продуктивність праці, аніж компанії, що знаходяться на нижчих позиціях («Yum Brands»).

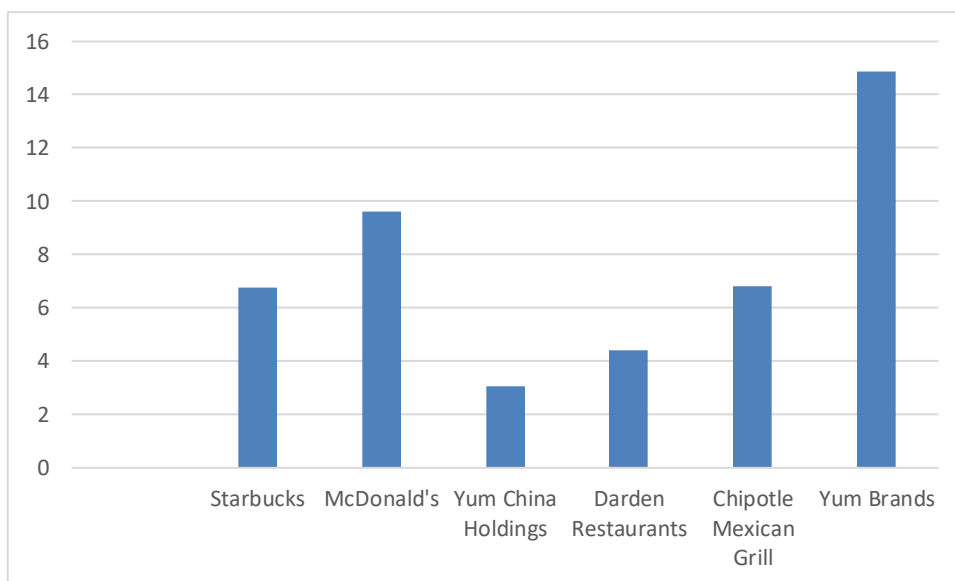


Рисунок 2.9 – Продуктивність працівників ТНК у 2020 році, дол.

Джерело: складено за даними [62].

В цілому проведений аналіз конкурентоспроможності McDonald's, що проведений у порівнянні із основними конкурентами у списку «Fortune 500», показав, що досліджувана нами компанія є лідером як по абсолютних фінансових показниках (прибуток, доходи, активи), так і за відносиними показниками (рентабельності продажу та продуктивності праці).

Проте, існує ряд проблем, що погіршили фінансово – господарське становище McDonald's у 2020 році порівняно з попереднім роком, що в основному пов'язано із наслідками постпандемічної кризи. Тому компанії доцільно переглянути сою стратегію для коригування заходів з мінімізації впливу негативних навколишніх факторів.

Висновки за розділом 2

У другому розділі «Сучасні тенденції діяльності ТНК (на прикладі компанії «McDonald's Corporation»)» надано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності компанії «McDonald's Corporation» та здійснено дослідження конкурентоспроможності компанії «McDonald's Corporation» на світовому ринку.

Визначено, що компанія «McDonald's Corporation» є однією із досвідчених та довгодіючих транснаціональних компаній світу та представлена у 119 країнах світу. Досліджено бізнес-модель діяльності компанії та визначено, що вона досить вдало використовує франчайзинг у своїй діяльності. Компанія «McDonald's Corporation» налічує 39198 ресторанів (з них 36 521 працюють на основі франчайзингу, тобто 93% від загальної кількості). Визначено, що вагому частку у структурі доходів складає плата за користування франшизою.

Проведене дослідження місця компанії «McDonald's Corporation» серед інших ТНК здійснено із використанням рейтингу «Fortune 500», що дозволило не тільки визначити останні тенденції у зміні місця компанії, а й виділити ті ключові компанії, що є найближчими конкурентами компанії «McDonald's Corporation» у рейтингу.

Обґрунтовано, що в результаті пандемії COVID-19 компанія зазначала значних збитків та вимушена була переглянути як політику управління, так і споживчу політику ТНК. Проведено аналіз основних фінансових показників компанії «McDonald's Corporation». Зокрема, порівняння активів і ринкової вартості дозволило виявити значне перевищення розміру останньої, поясненням чому є гарно розкручений бренд.

Визначено, компанія «McDonald's Corporation» представлена і в Україні та посідає 80-е місце серед 100 найкращих приватних компаній, характеризується рентабельністю та прибутковістю.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність є основним інструментом розвитку ТНК, тому приділено значну увагу порівняльному аналізу ключових показників конкурентоспроможності McDonald's із Starbucks, McDonald's, Yum China Holdings, Darden Restaurants, Chipotle Mexican Grill, Yum Brands. Визначено, що McDonald's як за абсолютними показниками конкурентоспроможності (дохід, прибуток), так і за відносними (показники рентабельності).

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

3.1. Обґрунтування перспективних напрямів діяльності ТНК

Стратегія конкурентоспроможності є одним із важливих інструментів просування компанії на ринку, та є ключовою у діяльності ТНК. Конкурентоспроможність будь-якої компанії забезпечують її конкурентні переваги, котрі проявляються у наявності в неї ключових, унікальних, неповторних переваг, які досягаються, в основному, в процесі розробки та запровадження інновацій. Розуміння цього аспекту сприяло виділенню нової стадії глобальної конкуренції – інноваційної конкуренції, інструментом конкурентної боротьби при цьому є нововведення, саме інноваційно активні компанії є конкурентоспроможними та мають перспективи розвитку у майбутньому. Інноваційна конкуренція визначається як створення конкурентних переваг, викликаних впровадженням інновацій, де інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, відіграє ключову роль у діяльності підприємства. Тобто в основі інноваційної конкуренції – боротьба, яка передбачає розробку та реалізацію різних інноваційних продуктів, технологій, методів тощо [34, с. 217].

Досить поширеним інструментом розробки стратегії є інструментарій SWOT – аналізу, який широко використовується в зарубіжній практиці корпоративного управління. Цей універсальний метод особливо ефективний при аналізі переваг і недоліків діяльності компанії на відповідному ринку. На основі результатів стратегічного аналізу виробляються пріоритети розвитку, а також частина стратегії протидії негативним факторам. SWOT – аналіз допомагає з'ясувати обставини, за яких розвивається об'єкт, збалансувати

вплив внутрішніх переваг і недоліків із впливом сприятливих можливостей і загроз. Такий аналіз допомагає визначити не тільки можливості, а й усі доступні переваги над конкурентами. Скорочення SWOT походить від перших літер англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози) [44]. В процесі SWOT – аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє об'єкт дослідження. Зробивши SWOT – аналіз, можна буде визначити основну стратегію розвитку компанії [52]. На основі SWOT – аналізу можна пояснити стратегічну інтерпретацію впливу описаних факторів на тенденції діяльності компанії.

Існує багато визначень поняття SWOT – аналіз, але всі вони зводяться до оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. В загальному вигляді визначення поняття SWOT – аналізу як важливого інструменту менеджменту надамо наступне: SWOT – аналіз – це аналіз, що дає змогу узагальнити сильні та слабкі сторони компанії, дестинації (внутрішнє середовище), можливості та загрози з боку інших компаній (зовнішнє середовище), результати якого є основою для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку на відповідному ринку. Найбільш важливим етапом SWOT – аналізу, на нашу думку, є усвідомлення саме загроз. Загрози – це зовнішні чинники, що є бар'єром, перешкодою, небезпекою або тягнуть за собою додаткові витрати [5, с. 156]. Оскільки загрози існують і на них вплинути важко, то необхідно вжити заходів уникнення негативних наслідків. Ігнорування загроз може призвести до втрати ринків, гальмування розвитку туризму, а це, своєю чергою, до зниження темпів розвитку економіки загалом. Усвідомивши перешкоди, які можуть похитнути створену інфраструктуру McDonald's, ретельно оцінивши проблеми, які будуть виникати на шляху розвитку галузі, зможемо сформулювати заходи для їхнього уникнення або зменшення їх дії на розвиток компанії.

1. Епідемії та пандемії охорони здоров'я можуть негативно вплинути на споживчі витрати та рівень довіри, доступність та витрати на постачання, а також на місцеві операції на ринках. Важливо зазначити, що глобальна пандемія, що виникла в результаті COVID – 19, порушила стан здоров'я, економічні та ринкові умови, поведінку споживачів та глобальну діяльність ресторанів McDonald's, починаючи з початку 2020 року.

Наразі не можна спрогнозувати тривалість або масштаби пандемії COVID–19, відновлення після цієї інфекції на ринках або вплив вакцин на земну кулю, пандемія COVID–19 негативно вплинула на McDonald's, і, як очікується, надалі буде впливати негативно на фінансові результати. Пандемія COVID–19 може також підвищити інші ризики, пов'язані з поведінкою споживачів, сприйняттям споживачем бренду, перебоями в ланцюгу поставок, товарними витратами та доступністю та вартістю робочої сили.

2. Побудова неефективної стратегії. Якщо McDonald's не буде успішно розвиватися та виконувати визначені бізнес – стратегії, включаючи нову стратегію Accelerating the Arches, це буде перешкоджати стимулюванню зростання бізнесу. Щоб стимулювати загальносистемні продажі, операційний дохід та ріст вільного грошового потоку, бізнес – стратегії компанії повинні бути ефективними у підтримці та посиленні привабливості споживачів та залученні додаткової частки ринку. Чи будуть ці стратегії успішними, залежить головним чином від здатності компанії:

– користуйтеся власним світовим масштабом, знаковою торговою маркою та присутністю на місцевому ринку, спираючись на історичні та конкурентні переваги, такі як маркетинг, основні пункти меню та цифрові показники, доставку та просування;

– продовжувати впроваджувати інновації та диференціювати досвід McDonald's, зокрема, готуючи та подаючи страви таким чином, щоб балансувати цінність та зручність для клієнтів;

- прискорення цифрових інновацій для швидкої та легкої взаємодії з клієнтами;
- продовжувати керувати ресторанами, підвищуючи ефективність та розширюючи потужності, продовжуючи приділяти пріоритети здоров'ю та безпеці;
- визначити та розробити ресторанні сайти відповідно до планів чистого зростання загальносистемних ресторанів;
- прискорити існуючі стратегії, в тому числі за рахунок можливостей зростання та потенційних придбань, інвестицій та партнерських відносин;
- розвивати та коригувати бізнес – стратегії у відповідь, серед іншого, на зміну поведінки споживачів, експлуатаційні обмеження та впливи на результати діяльності та ліквідність компанії, в тому числі в результаті пандемії COVID-19.

3. Негативний вплив глобалізаційних процесів. Глобальний обсяг McDonald's піддає її ризикам, які можуть негативно вплинути на бізнес. Компанія постійно стикається із з різними культурними, регуляторними, геополітичними та економічними середовищами серед більш ніж 100 країн, де працюють ресторани McDonald's, і їх здатність досягти бізнес-цілей залежить від успіху загальної системи в цих умовах. Задоволення очікувань споживачів ускладнюється ризиками, притаманними глобальному операційному середовищу, і глобальний успіх частково залежить від здатності компанії адаптування до відмінностей різних країн. Заплановані ініціативи можуть не приваблювати клієнтів McDonald's на багатьох ринках і можуть спричинити непередбачувані зміни у сприйнятті споживачів та кількості гостей. Порушення операцій або нестабільність цін на ринку можуть також виникати внаслідок дій уряду, таких як ціна, обмін валют або зміни тарифів або засобів контролю, пов'язаних з торгівлею, санкції та зустрічні санкції, закриття франчайзі McDonald's або їх постачальників урядом.

4. Торгова політика, тарифи та інші нормативні акти, що впливають на торгівлю між США та іншими країнами, можуть негативно вплинути на наш бізнес та діяльність. Ці та інші дії уряду можуть вплинути на результати McDonald's та можуть завдати репутації чи іншої шкоди. Міжнародний успіх частково залежить від ефективності стратегій та ініціатив з розбудови бренду для зменшення впливу на такі урядові дії.

Крім того, виклики та невизначеність пов'язані з діяльністю на ринках, що розвиваються, може спричинити відносно більший ризик політичної нестабільності, економічної нестабільності, злочинності, корупції та соціальних та етнічних заворушень. Такі виклики можуть посилюватися в багатьох випадках через відсутність незалежної та досвідченої судової влади та невизначеність у застосуванні місцевого законодавства, в тому числі у сферах, найбільш важливих для комерційних операцій та іноземних інвестицій. Невміння ефективно управляти ризиками, пов'язаними з нашими міжнародними операціями, може мати суттєвий негативний вплив на бізнес McDonald's та його фінансовий стан. Наприклад, внаслідок виходу Великобританії з Європейського Союзу, можливо, буде зростати регуляторна складність та невизначеність в європейських чи світових економічних умовах. Рішення створило нестабільність певних курсів іноземної валюти, яка може продовжуватись, а може і не продовжуватися, і може призвести до збільшення витрат на ланцюги поставок для товарів, що імпортуються з інших країн.

5. Перебої в ланцюгах поставок можуть збільшити витрати або зменшити доходи. Ми McDonald's від ефективності управління ланцюгами поставок, що має забезпечити надійне та достатнє постачання якісної продукції на вигідних умовах. Хоча багато продуктів, які продаються, постачаються з самих різних постачальників у різних країнах світу, певні товари мають обмежених постачальників, що може збільшити залежність від цих постачальників. Перебої в ланцюгах поставок, у тому числі внаслідок дефіциту та проблем транспортування або несподіваного збільшення попиту,

а також підвищення цін може негативно вплинути на McDonald's, а також на їх постачальників та франчайзі. Такі нестачі або збої можуть бути спричинені факторами, не залежними від компанії, постачальників чи франчайзі. Якщо McDonald's зазнає перебоїв у ланцюгу постачання або якщо планування на випадок непередбачених ситуацій неефективне, то витрати компанії можуть зрости, і це може обмежити доступність продуктів, критичних та вкрай необхідних для роботи нашої Системи.

6. Модель франчайзингового бізнесу McDonald's представляє ряд ризиків. Успіх компанії як сильного франчайзингового бізнесу значною мірою залежить від фінансового успіху та співпраці підприємств – франчайзі, включаючи ліцензіатів та філії. Прибутки із зарубіжних ресторанів виникають з двох джерел: збори з франшизи ресторанів (наприклад, орендна плата та роялті на основі відсотка продажів) і, меншою мірою, продажі від ресторанів, що управляються компанією.

Франчайзі та ліцензіати McDonald's, що розвиваються, управляють своїм бізнесом самостійно, а тому відповідають за повсякденну роботу своїх ресторанів. Доходи, які McDonald's отримує від франчайзингових ресторанів, значною мірою залежать від здатності франчайзі збільшувати свої продажі. Бізнес – ризики, що впливають на діяльність McDonald's, також впливають на її франчайзі. Зокрема, на франчайзі також суттєво вплинула пандемія COVID – 19, і компанія надала відстрочку збору готівки за певну орендну плату та роялті, зароблені від франчайзі майже на всіх ринках.

7. Зростання нормативно – правових ускладнень діяльності може негативно вплинути на наш бізнес та фінансові результати. Законодавче та правове середовище у всьому світі піддає McDonald's складним дотриманням вимог, судовим процесам та подібним ризикам, які можуть суттєво вплинути на її діяльність та результати. На багато ринків, де працює McDonald's поширюються суперечливі та суворо регулюючі норми, що включають, серед іншого, діяльність ресторанів, упаковку продуктів, маркетинг, вміст

харчових речовин та алергенів та безпеку наших продуктів харчування та інших продуктів, маркування та інші практики розкриття інформації.

Також доцільно враховувати судові провадження, які можуть негативно вплинути на бізнес, включаючи колективні позови, адміністративні провадження, урядові розслідування та провадження, провадження у справах акціонерів, позови щодо працевлаштування та заподіяння шкоди фізичним особам, суперечки між орендодавцями та орендарями, суперечки, пов'язані з постачальниками, а також вимоги поточних або колишніх франчайзі.

Серед ключових сильних сторін McDonald's у 2020 році слід віднести:

1. Найвища цінність бренду в торгових марках швидкого харчування – це головна сила бренду. McDonald's – десята найцінніша марка у всьому світі та перша серед ТНК, які займаються послугами харчування (рис. 3.1).

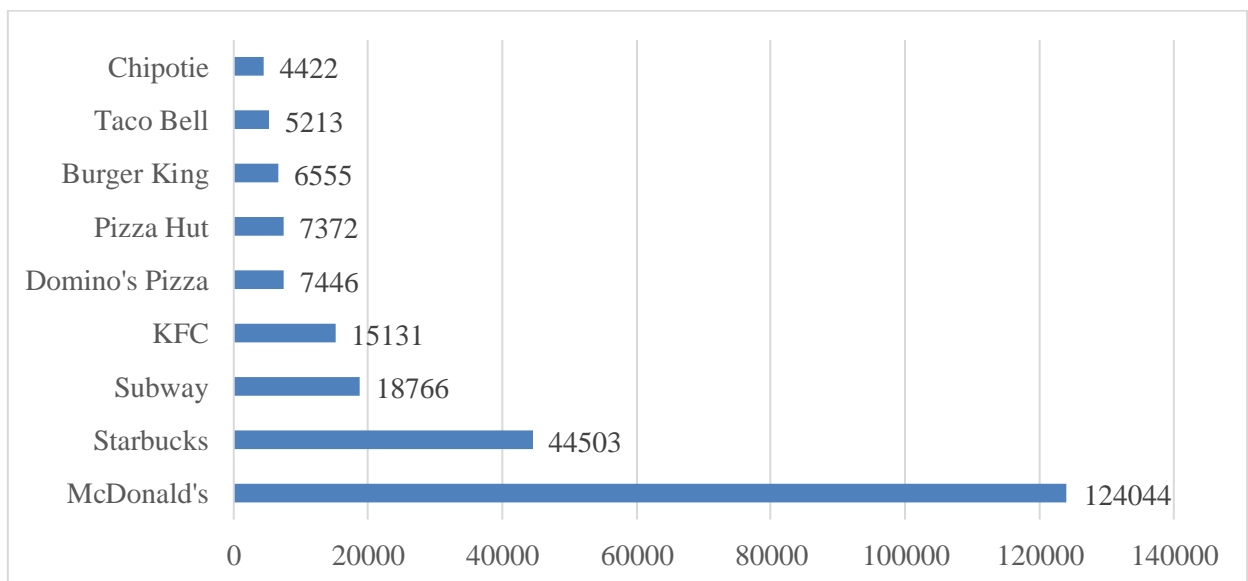


Рисунок 3.1 – Вартість брендів ТНК у галузі харчування у 2019 році, млн дол. [62]

Маючи неймовірну вартість бренду, компанія має сильну конкуренцію, проте панує над ресторанною індустрією. McDonald's – популярний і доступний у багатьох місцях.

2. Міжнародна мережа. Присутність на міжнародному рівні – одна з сильних сторін бренду. Компанія має величезну присутність у близько

100 країнах. Протягом 2019 року загальна кількість ресторанів у системі Макдональдс зросла до 37 855. Виходячи з кількості ресторанів, цей бренд є другим за величиною магазином продовольчих товарів у світі після Subway. Її провідним ринком є Сполучені Штати, однак створені ринки McDonald's знаходяться в США, Великобританії, Канаді, Австралії, Франції та Німеччині.

3. Смачна їжа – це ще одна сила McDonald's. Компанія відома своїм картоплею фри і є найкращим смаком картоплі фри серед харчової промисловості

4. McDonalds – компанія, що займається нерухомістю. McDonald's володіє багатомільярдною імперією для нерухомості. McDonald's не тільки надає франшизі рецепти брендів, назву, інгредієнти та різні процеси, він також володіє землею та функціонує як орендодавець. Це приносить дохід за рахунок сплати орендної плати.

5. Висока якість маркетингу. Орієнтація McDonald's на обслуговування споживачів та маркетинг досягла впізнаваності бренду на значному рівні. McDonalds ініціював різні цифрові ініціативи, щоб підвищити обізнаність про свій бренд у провідних ринкових сферах. Бренд та його логотип легко впізнати на всіх ринках. Клієнти можуть легко знайти ресторани McDonalds в основних місцях, використовуючи його логотип. Крім того, існує багато речей, які змушують McDonalds відрізнитися від інших існуючих компаній швидкого харчування. McDonald's здійснив безліч успішних кампаній та реклами, щоб підвищити впізнаваність свого бренду та залучити більше клієнтів до свого бренду. Рекламні кампанії бренду просувають різні товари та

Щоб підвищити впізнаваність свого бренду, він використовує безліч цифрових каналів, що включають платні рекламні акції та соціальні медіа, щоб підвищити поінформованість про свій бренд.

6. Покращений контроль якості та протоколи охорони здоров'я. Ви можете сперечатися про смак та загальний досвід споживачів, але стандарт

якості McDonald's завжди був його сильним боком. Компанія застосовує повні протоколи безпеки та якості харчових продуктів перед тим, як купувати інгредієнти у сторонніх посередників. Нещодавно McDonald's почав обмежувати використання високоцінних людських антибіотиків. Він був встановлений Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) як "найвищий пріоритет критично важливих антимікробних засобів" (HPCIA) для людської медицини в її глобальному постачанні курки з 2018 року [62].

7. Використання технологій для покращення взаємодії з клієнтами в магазинах та мобільних додатках. McDonald's пропонує самообслуговувальні кіоски у багатьох торгових точках, де клієнти можуть налаштувати та оплатити свої замовлення, не розмовляючи з працівником. У McDonald's також є мобільний додаток для замовлення на замовлення або доставку. У 2019 році компанія McDonald's придбала Dynamic Yield для технології, яка дозволить McDonald's покращити досвід проїзду шляхом зміни елементів меню залежно від погоди, часу доби та тенденцій. Колись McDonald's, який повільно застосовувався, тепер прагне розширити мобільну взаємодію з молодими клієнтами, отже, невелика частка в Plexure, інша технологічна компанія, купується. Plexure покликана залучати клієнтів, використовуючи пропозиції та програми лояльності на мобільних пристроях.

8. Стабільний дохід завдяки успішним франчайзинговим та маркетинговим кампаніям. Компанія перебуває в процесі перетворення власних ресторанів у франчайзингові місця завдяки передбачуваному доходу та грошовому потоку, меншим ресурсам та капіталомісткості. Крім того, розгалуження на міжнародному рівні за допомогою франчайзингу пом'якшило б культурний шок при роботі в новій країні та полегшило б адаптацію до місцевих смаків.

Серед слабких сторін McDonald's наразі слід відмітити те, що компанія постраждала від кадрового дефіциту, внаслідок погодинних позицій по країні. Нещодавно McDonald's зіткнувся з надзвичайними негативними наслідками з боку своєї робочої сили. Робітники вийшли на кілька акцій

протесту та страйків з вимогою збільшити мінімальну заробітну плату до 15 доларів на годину, завдавши компанії шкоди репутації. McDonald's нещодавно оголосила, що буде підвищувати заробітну плату. Їй необхідно звернути увагу на мотиваційну політику, та сприяти використанню новітніх інструментів мотивації:

Меню сніданку McDonald's втратило свій шарм. Майже десять років продажі сніданку McDonald's залишалися неперевершеними, особливо в США. Однак у травні 2018 року фінансовий директор компанії визнав, що вони спостерігали падіння споживання меню сніданку в McDonald's, і вони повинні щось зробити, щоб це виправити.

Дохід сильно залежить від франчайзі. Модель франчайзингу має незначні операційні важелі завдяки низькому рівню активів, однак франчайзери, такі як McDonald's, повинні виручати франчайзі, коли вони борються фінансово через інфляцію ставок заробітної плати, реконструкцію магазинів та модернізацію технологій. Зокрема, в умовах пандемії, McDonald's підтримує своїх франчайзі за допомогою відстрочки орендної плати, роялті та рекламного фонду.

Щодо можливостей компанії, то виходячи з сучасних умов McDonald's виділяє наступні можливості до розвитку: компанія очікує до 2021 р. зростання продажів на 1% по всій системі ТНК; відсоток операційної рентабельності становитиме від 40 до 45%; загальні та адміністративні витрати становитимуть приблизно 2,3% від загальносистемних продажів; виходячи з поточних курсів відсотків та іноземної валюти, компанія очікує витрат на відсотки; компанія очікує, що ефективна ставка податку на прибуток протягом 2021 року становитиме від 21% до 23%; У 2021 році на бізнес у США буде спрямовано близько 1,1 мільярда доларів, близько 500 мільйонів доларів з яких буде призначено приблизно 1200 проекти модернізації ресторанів. У всьому світі компанія розраховує відкрити понад 1300 ресторанів. McDonald's відкриє майже 500 ресторанів в сегментах американського та міжнародного ринків, а ліцензіат та філії, що

розвиваються, внесуть капітал для понад 800 відкриттів ресторанів на своїх ринках.

1. Цифровий маркетинг. McDonald's також збільшує свою конкурентну перевагу, приділяючи увагу цифровізації. McDonalds вже використовує найкращі цифрові канали в маркетингових цілях. Окрім різних платформ соціальних медіа, іншими каналами цифрового маркетингу є веб – сайти компанії, блоги, що використовуються для залучення клієнтів та маркетингу. McDonald's використовує цифрові технології для залучення працівників, залучення клієнтів, управління ланцюгами поставок та управління франшизою.

2. Глобальне розширення. Правила McDonald's щодо США, але часто вони борються на міжнародному ринку. Однак компанія має великий потенціал продовжувати свою глобальну експансію, зосереджуючись більше на міжнародних ринках, а не на різних штатах Америки.

3. Відновлення іміджу бренду. Поки ресторани швидкого харчування намагаються боротися з іміджем «центрів, що виробляють сміття», McDonald's може зіграти з цим розумно, продовжуючи свої агресивні ініціативи щодо здорових та індивідуальних пропозицій . Ці події почали демонструвати прогрес, при цьому позитивні порівнянні продажі призводять до зростання прибутку. Місія з франчайзингу, безсумнівно, відсунула продажі назад, але в довгостроковій перспективі здоровий імідж McDonald's може продовжувати мати більші відмінності.

4. Мобільне замовлення та McDelivery. McDonalds ініціював партнерство з UberEats та Door dash для доставки їжі в США. Ці ініціативи щодо мобільного замовлення та доставки допомагають McDonald's досягти та задовольнити постійно мінливі потреби клієнтів.

Отже, проведені дослідження дозволяють сформулювати матрицю SWOT – аналізу (табл. 3.1) та визначити, що McDonald's знаходиться в полі сильні сторони – загрози, та має забезпечити мінімізацію основних викликів, спричинених глобальною пандемією; побудова неефективної стратегії

розвитку; негативний вплив глобалізаційних процесів; несприятливою торгової політикою та регуляторними тарифи різних країн; перебоями в поставках; ризиками франчайзингової моделі бізнесу; зростання нормативно -правових обмежень в країні.

Таблиця 3.1 – SWOT-матриця діяльності компанії «McDonald's Corporation» у 2020 році

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>найвища цінність бренду в торгових марках швидкого харчування міжнародна мережа смачна їжа McDonalds – компанія, що займається нерухомістю висока якість маркетингу покращений контроль якості та протоколи охорони здоров'я стабільний дохід завдяки успішним франчайзинговим та маркетинговим кампаніям використання технологій для покращення взаємодії з клієнтами в магазинах та мобільних додатках</p>	<p>кадровий дефіцит дохід сильно залежить від франчайзі одноманітність меню</p>
Можливості	Загрози
<p>цифровий маркетинг глобальне розширення відновлення іміджу бренду мобільне замовлення та McDelivery.</p>	<p>постпандемічна криза COVID – 19 побудова неефективної стратегії розвитку негативний вплив глобалізаційних процесів торгова політика та регуляторні тарифи різних країн перебої в ланцюгах поставок ризика франчайзингової моделі бізнесу; зростання нормативно – правових обмежень в країні.</p>

Джерело: складено автором на основі [62].

В цілому SWOT – аналіз McDonald's дозволив дійти до висновку, що незважаючи на деякі тимчасові невдачі у продажах протягом останніх років (2018 – 2019), McDonald's та все ще залишаються найбільш знаковою

торговою маркою в індустрії швидкого харчування з мільйонами лояльних клієнтів по всьому світу. Компанія переживає певні зусилля з франчайзингу як частину нової стратегії підвищення ефективності роботи та досягнення більш стабільного грошового потоку. У McDonald's є багато можливостей для зростання, однак для того, щоб отримати більший дохід, йому доводиться вирішувати багато передбачуваних загроз найближчим часом.

3.2. Адаптація досвіду ТНК для розширення можливостей діяльності вітчизняних компаній на світовому ринку

Створення українських компаній, що відповідають статусу ТНК сприятимуть захисту національних економічних інтересів; подальшому розвитку українських господарських структур, інтернаціоналізації їх виробництва й капіталу, інтеграції України у світову економіку, її участі в глобальних і трансформаційних процесах; впровадженню нових технологій і дозволить здійснити модернізацію виробництва; забезпечить зайнятість для місцевого населення, при збільшенні заробітної плати й поліпшенні соціального забезпечення працюючих, сприяють підвищенню кваліфікації працюючих і загального рівня утвору населення країни розташування дочірніх структур; підключенню національних виробників до системи міжнародного поділу праці, при чому підсилиться міжнародна кооперація й спеціалізація виробництва.

На превеликий жаль слід визнати те, що існує ряд перешкод на шляху до формування українських транснаціональних структур:

- нестабільність економічної та політичної ситуації в державі;
- нерозвиненість законодавчої бази у питаннях статусу та діяльності транснаціональних корпорацій;

- потужна конкуренція з боку існуючих світових ТНК, які є лідерами у більшості галузей;
- низька конкурентоспроможність української продукції;
- відсутність відповідної науково – технічної, інноваційної бази, яка б могла конкурувати з технологіями іноземних ТНК;
- порівняно низький рівень менеджменту;
- великий податковий тягар;
- високий рівень інфляції тощо.

Найперспективнішими для формування українських ТНК областями є ВПК, машинобудування, авіаційна, ракетно – космічна, металургійна і хімічна промисловість, електроніка, транспорт, легка і харчова промисловість, наукові дослідження, програмування і веб – дизайн [36].

Вважаємо, що необхідно стимулювати створення українських ТНК, в першу чергу в таких галузях як харчова промисловість, галузі машинобудування і металообробки, фінансова, страхова та торговельна сфери, які здатні забезпечити міжнародну конкурентоспроможність економіки України на багато років вперед. Важливо враховувати, що в тих сферах, де наша країна накопичила певний технологічний потенціал (ракетно – космічній, авіаційній, металургійній, хімічній промисловості) не варто покладатися на іноземний капітал як основне джерело фінансування розвитку. Слід відмітити, що більша частина вітчизняних ТНК зосереджена в переробній промисловості (табл. 3.2).

Великі можливості на міжнародному ринку мають українські виробники горілки, велика частка виробництва яких спрямовується на експорт. Так, українські компанії «Nemiroff», «Союз – Віктан», «Хортиця» вже визнані на світовому рівні та мають одні з найбільших в світі темпи зростання. Неабияким проривом на світовій арені стала українська ТМ «Хортиця», яка хоча і має на сьогоднішній день статус регіональної (експорт не перевищує 30% обсягів виробництва), посіла третє місце у рейтингу.

**Таблиця 3.2 – Профілі українських компаній, що відповідають статусу
ТНК [36]**

Назва компанії	Сфера інтересів на міжнародному ринку	Країни інтересів компанії
System Capital Management	гірничо-металургійні підприємства	Італія, Швейцарія, Туреччина
Група «Приват»	металургія, нафта (найбільший світовий виробник марганцевих феросплавів)	Росія, Румунія, Польща, США
Корпорація «Індустріальний союз Донбасу»	вертикально інтегровані холдинги по ланцюгу «вугілля-кокс-метал»	Угорщина, Польща
Корпорація «Інтерпайп»	трубна промисловість, металургія, виробництво феросплавів (найбільший в світі постачальник силікомарганцю)	Білорусь, Швейцарія, Росія (створені дочірні компанії). Продукція постачається у понад 70 країн світу.

Вітчизняні виробники горілки активно проникають у виробничий сектор економік країн близького зарубіжжя – Росії, Білорусі, Польщі [3].

При цьому слід відмітити, що дослідження 100 найбільших компаній країни дозволило виявити, що серед компаній харчової промисловості, що діють в Україні, компанія «McDonald's Corporation» все ж знаходиться на лідируючих позиціях, оскільки єдина серед усіх представлена у сфері громадського харчування (табл. 3.3).

Дослідження досвіду діяльності компанії «McDonald's Corporation» дозволили виявити ряд ключових переваг, до дозволили компанії досягти таких масштабів. При цьому ключовим інструментом розвитку компанії «McDonald's Corporation» доцільно вважати ефективну маркетингову компанію, яка не тільки дозволила збільшити ринкову вартість компанії порівняно з вартістю активів втричі, а й зробила бренд компанії впізнавальним у будь – якій країні світу.

Таблиця 3.3 – Показники найбільших приватних компаній України за рейтингом «Forbes» у 2020 році

Компанія	Місце у рейтингу	Сфера	Дохід, млрд грн	Фінансовий результат, млрд грн
Метінвест	1	Металургія	278	8,8
АТБ	2	Торгівля	104,9	4,4
Kernel	3	АПК	93	3,2
Fozzy Group	4	Торгівля	78,2	– 0,005
Епіцентр К	10	Торгівля	45,7	3,7
Metro Cash & Carry	29	Торгівля	19,8	1,3
Roshen	24	харчова промисловість	24	2,5
Sandora	60	харчова промисловість	10,4	0,548
McDonald's	80	громадське харчування	7,8	0,946

Джерело: складено на основі даних [37].

Тому вважаємо за доцільне дослідити особливості маркетингового міксу компанії «McDonald's Corporation» з метою адаптації ключових ефективних інструментів у діяльність українських ТНК. Взагалі, маркетингова стратегія McDonald's полягає у стандартизації продуктів та послуг. Однак у деяких країнах, таких як Індія, McDonald's адаптується до релігійних законів та місцевих звичаїв. Зокрема, порівняння стратегії маркетингового поєднання між Китаєм та Індією McDonald's практикує франчайзинг як свою бізнес – стратегію щодо інтернаціоналізації. Філії McDonald's у всьому світі мають різні та подібні особливості роботи. Наприклад, Китай та Індія McDonald's різняться між собою культурою та нормами, але вони все ще мають певну подібність у впровадженні маркетингового комплексу 4P. Завдяки контролю франчайзера над прийняттям рішень у бізнес – операціях, деякі оригінальні концепції все ще застосовуються на практиці в різних географічних регіонах Китаю та Індії. Наприклад, основною продукцією McDonald's у меню є гамбургер (з різним смаком гамбургера), картопля фрі, безалкогольний напій

та десерти. Це меню все ще застосовується для всіх ресторанів McDonald's у Китаї та Індії.

Що стосується сервісу, McDonald's реалізує концепцію самовідправлення, коли клієнти роблять замовлення перед прилавком, платять і консервують продукти, щоб їх вечеряли або забирали самі. З точки зору місця, однакові прикраси, як інтер'єру, так і екстер'єру, для всіх торгових точок McDonald's у всьому світі також застосовуються в Китаї та Індії.

Конкурентна перевага в маркетинговій стратегії McDonald's – ефективна модель «постачальник – вхід – процес – вихід – замовник», що інтегрує постачальника, замовника та компанію для покращення рівня якості послуг, є стратегічною перевагою, яку McDonald's має перед іншими харчовими мережами. Низька вартість інфраструктури завдяки більшості підприємств, що базуються на франшизі, допомагає компанії бути прибутковою. Його глобальна стратегія кращого обслуговування клієнтів та збагачення їх досвіду є найрозумнішим кроком, який виявився критичним для успіху McDonald's.

Так, розвиток ТНК насамперед залежить від ступеню сприятливості інвестиційного клімату для нерезидентів, що є визначальним для розміщення у приймаючій країні філій, дочірніх та афілійованих підприємств за їх участю. В Україні інвестиційний клімат вирізняється вкрай низьким рівнем привабливості з тенденцією до погіршення, що виявляється у низці бар'єрів, превалюючими з яких визначено: нестабільність політичного поля (32,5 %), слабе правове забезпечення і правові гарантії (23,8%), економічна нестабільність і високий податковий тиск (16,8%), прихований протекціонізм на внутрішньому ринку (11,3%), відсутність державної підтримки розвитку міжнародного бізнесу (9,4%), малий досвід міжнародної діяльності в українських підприємств (2,7%), брак фінансових ресурсів для розширення міжнародного бізнесу (1,8%), а також зростаючий за експонентою рівень корупції, відставання розвитку інституцій та фінансового ринку; високий

рівень інвестиційних ризиків; специфіка «первісного нагромадження капіталу» в умовах глибокої економічної кризи. Це дозволяє ідентифікувати деструктивний характер поточних передумов для транснаціоналізації національної економіки.

Втім, попри слабкі передумови та несприятливий інвестиційний клімат в Україні, окремі ТНК все ж таки утримують свої позиції на вітчизняному ринку, що зумовлено їхніми стратегічно – орієнтованими мотивами та прагматично – агресивними пріоритетами.

Але задля формування необхідних передумов створення українських транснаціональних корпорацій та забезпечення можливостей розвитку необхідно вжити ряд заходів.

По-перше, важливо сприяти участі українських компаній у спільних проектах зі світовими ТНК. Державна стратегія підтримки українських компаній, що орієнтовані на зарубіжні ринки, має базуватися на прискореному розвитку підприємств певних ключових галузей, піднятті технологічного, наукового, інноваційного потенціалу українських підприємств.

По-друге, з урахуванням політичних змін в світі на передній план виходять питання забезпечення економічних інтересів держав, посилення конкурентоспроможності їх товарів і послуг на світових ринках. Підтримка і захист національних товаровиробників, збільшення їх експорту зводиться багатьма країнами в ранг державної політики, одного з пріоритетів національної безпеки.

По-третє, необхідно відмовитися від штучних галузевих обмежень або дискримінації ТНК українського походження в питаннях інвестування в ті або інші галузі вітчизняної економіки. У галузевому аспекті увагу ТНК все більш привертають сфера послуг і інфраструктури, які раніше мало цікавили міжнародні компанії і були переважно сферами діяльності природних монополій. В даний час вони перетворилися на конкурентні галузі з великим потенціалом для прибуткового інвестування.

Підводячи підсумки проведеного дослідження вважаємо за доцільне зробити такі висновки. Стратегія економічного розвитку України передбачає сприяння процесам транснаціоналізації українського корпоративного капіталу на користь нарощування його конкурентоспроможності і фінансового потенціалу, а не боротьбу з ними через реприватизацію. Формування українських ТНК може стати одним з стратегічних пріоритетів державної політики, яка за умови створення відповідного зовнішнього середовища (податкового стимулювання, у тому числі вибіркоче стимулювання перспективних підприємств і областей), сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки і, за рахунок ексклюзивних можливостей, ТНК забезпечить виживання національних підприємств. При цьому, забезпечення балансу між іноземними і українськими ТНК загострить конкурентну боротьбу на ринку і сприятиме як кращому задоволенню потреб споживачів, так і підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Стратегічні напрями діяльності транснаціональних корпорацій» обґрунтовано перспективні напрями діяльності компанії «McDonald's Corporation» та визначено можливості досвіду ТНК для розширення можливостей діяльності вітчизняних компаній на світовому ринку.

З метою визначення перспективних векторів діяльності компанії «McDonald's Corporation» визначено можливості, що можуть бути використані для досягнення цілей: цифровий маркетинг; глобальне розширення; відновлення іміджу бренду; мобільне замовлення та McDelivery.

Обґрунтовано необхідність врахування сильних сторін компанії (найвища цінність бренду в торгових марках швидкого харчування; міжнародна мережа; смачна їжа; McDonalds – компанія, що займається нерухомістю; висока якість маркетингу; покращений контроль якості та протоколи охорони здоров'я; стабільний дохід завдяки успішним франчайзинговим та маркетинговим кампаніям; використання технологій для покращення взаємодії з клієнтами в магазинах та мобільних додатках). Поряд з цим доведено існування слабких сторін у діяльності: кадровий дефіцит; дохід сильно залежить від франчайзі; одноманітність меню.

Проведене дослідження лягло в основу побудови SWOT-матриця діяльності компанії «McDonald's Corporation» у 2020 році. Так, компанія знаходиться у полі «сильні сторони-загрози», що визначає необхідність врахування усіх існуючих ризиків при подальшому коригуванні стратегії розвитку: постпандемічна криза COVID–19; побудова неефективної стратегії розвитку; негативний вплив глобалізаційних процесів; торгова політика та регуляторні тарифи різних країн; перебої в ланцюгах поставок; ризики франчайзингової моделі бізнесу; зростання нормативно-правових обмежень в країні.

Обґрунтовано доцільність використання позитивного досвіду компанії «McDonald's Corporation» для розвитку вітчизняних підприємств у галузі громадського харчування, зокрема, ефективного використання маркетингового міксу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей діяльності транснаціональних корпорацій на сучасному етапі дозволило зробити наступні висновки:

1. Дослідження сутності транснаціональних корпорацій дозволило визначити їх розуміння як корпорації, що здійснюють міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. До ключових критеріїв віднесення до ТНК належать: річний оборот, що перевищує 1 млрд. доларів (великі – більш 2 млрд.); філії не менш ніж у шести країнах (великі – більш ніж у 20); частка продажів її товарів, реалізованих за межами країни – резиденції, не менше 20% (великі – більше 35%); структура активів (25% за кордоном); частка персоналу, зайнятого у зарубіжних філіях, складає не менше 25%; оперує в рамках системи прийняття рішень, що дозволяють проводити єдину стратегію управління розвитком національних підприємств, що входять у ТНК.

2. Визначення місця ТНК в системі міжнародних економічних відносин дозволило обґрунтувати твердження, що у глобальному середовищі ТНК використовують такі види поведінки: супер експансивна; експансивна; ліберальна; консервативна. Визначено, що на діяльність ТНК мають вплив фактори економічного, технологічного, екологічного, інноваційного, інформаційного, політичного та іншого характеру.

3. Дослідження діяльності ТНК у глобальному середовищі проведено на прикладі компанії «McDonald's Corporation». Надано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності компанії «McDonald's Corporation» та визначено його лідируючі позиції серед ТНК галузі громадського харчування. Аналіз показників прибутковості, обсягів активів, ринкової вартості тільки підтвердили висновок про ефективну господарську діяльність компанії.

4. Проведене дослідження конкурентоспроможності компанії «McDonald's Corporation» на світовому ринку дозволило виявити ключових конкурентів та провести порівняльний аналіз таких показників конкурентоспроможності як обсяги доходів, прибутків, рентабельність продажу, продуктивність праці. Виявлено лідируючі позиції компанії, проте погіршення значень показників у 2020 році, що пов'язано із пандемією коронавірусу.

5. Визначено необхідність розробки перспективних напрямів діяльності компанії «McDonald's Corporation» з урахуванням нових стратегічних цілей, скоригованих на існуючі ризики. Визначено, що франчайзингова модель бізнесу є доцільною до упровадження проте несе із собою ряд ризиків втрати контролю та впливу законодавчих обмежень у країнах. На основі дослідження розроблено SWOT-матрицю діяльності компанії «McDonald's Corporation».

6. Визначено можливість адаптації досвіду ТНК для розширення можливостей діяльності вітчизняних компаній на світовому ринку. Виокремлено лідерів українського ринку серед ТНК та визначено, що компанія «McDonald's Corporation» є єдиною у галузі харчування, що займає місце у 100 найкращих приватних компаній України. Визначено доцільність використання досвіду компанії «McDonald's Corporation» щодо застосування інструментів маркетингового міксу, що вона у своїй діяльності використовує достатньо вдало.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива: монографія /за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. К.: КНЕУ, 2016. 300 с.
2. Антоненко У.В., Ярошенко В.В. Вплив фінансової кризи на розвиток міжнародних інвестиційних процесів. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
3. Астапович А.З. Транснаціональний капітал США в мировом хозяйстве. М.: Наука, 1990. 200 с.
4. Безрукава Н. В. Діяльність транснаціональних корпорацій у контексті національної економічної безпеки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 3 (54). 2012. С. 37 – 41.
5. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/>
6. Газієва Е. Ф., Стрілець В. Ю. Роль транснаціональних корпорацій в системі міжнародних економічних відносин. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матеріали III Міжнар. наук. - практич. конф. (м. Львів, 10-11 червня 2021 р.). С. 9 – 10.
7. Гросул В.А. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3 – 4(2). С. 51 – 54.
8. Гуртов Д.О. Транснаціональний капітал в структурі глобального фінансового ринку : автореф. нис. на здобуття наук. ступеня канд.екон. наук : 08.00.02. / ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». Київ, 2010. 39 с.
9. Дадалко С., Козловская З. ТНК: влияние на экономику стран с переходной экономикой в условиях глобализации. *Банкієвський веснік*. № 4. 2013. С. 26–32.
10. Дмитришен П. В. Гарбар В. А. Особливості стратегії транснаціональних корпорацій в українській економіці URL: <http://www.rusnauka.com>.

11. Законодавча база України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
12. Інформація офіційного сайту UNCTAD. URL: <https://unctad.org/statistics>
13. Інформація офіційного сайту Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). URL: <https://www.un.org/ru/ga/unctad/>
14. Інформація сайту Euromonitor International. URL: <https://go.euromonitor.com/>
15. Качур А. В., Могилко Д. М. ТНК та їх роль у сучасних економічних відносинах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 56 – 62.
16. Келару І. О. Транснаціоналізація і конкурентоспроможний розвиток економіки України : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.02 / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2014. 295 с.
17. Кизим А. А., Вафаев З. Б. Интернационализация и интеграция крупного бизнеса в России. Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2008. № 8 (29). С. 6–11.
18. Кочетков В. М. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. С. 55 – 60.
19. Кочетков М., Мусієнко О. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com>.
20. Левківський В. М. Транснаціональний характер діяльності ТНК: світовий досвід та українські реалії. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2014. № 3 (23). С. 14 – 22.
21. Лимонова Е. М., Воробйова К. О. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 121 – 130.
22. Лук`яненко Д. Г. Управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія / за заг. ред. Д.Г. Лук`яненка, А.М. Поручника. К. : КНЕУ. 2010. 816 с.

23. Лук'яненко Д. Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія / за ред. д – ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка. К. : Вид – во КНЕУ, 2001. 538 с.
24. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція: монографія. К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. 220 с.
25. Макогон Ю. В., Лисенко К. В. Інвестиційна привабливість України в умовах трансформації світового господарства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. № 1. Т. 1. С. 7–26.
26. Максименко А. В. Виклики та орієнтири оподаткування діяльності транснаціональних корпорацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 58. С. 31–38.
27. Макух С. М. Мотиваційні детермінанти інвестування сучасних економік. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 3. С.248 – 251.
28. Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафонов Ю. М., Лепейко Т. І. та ін. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. 728 с.
29. Мозговий О. М., Стукало Н. В. Глобальна фінансова криза: теорія і практика подолання наслідків фінансових потрясінь. *Ринок цінних паперів України*. 2008. № 11 – 12. С. 31 – 36.
30. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>
31. Мусієць Т. В. Оглобля Я. О. Регулятивні ініціативи країн Європейського Союзу у банківській сфері. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. Економічні науки*. № 13.1. 2015. С.28 – 33.
32. Навроцька Н. А. Розвиток інвестиційних процесів в умовах глобальної конкуренції. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2014. Т. 22. № 6. С. 40 – 48.

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
34. Охота В. І, Інновації як основа конкурентоспроможності ТНК. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 216 – 220.
35. Пенська І. О. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3 (80). С. 114 – 124.
36. Прохорова М. Є., Осика Ю. О. Шляхи залучення потужностей транснаціональних корпорацій в економіку України. 2012. URL: [http://irbis – nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2012_1_43.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2012_1_43.pdf)
37. Рейтинги Forbes – Україна. URL: <https://forbes.ua/profile/mcdonalds> – 298
38. Рогач О.І. Міжнародні інвестиції. Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій / О.І. Рогач. К :Либідь, 2005. 720 с.
39. Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. К.: Таксон, 2001. 304 с.
40. Руденко-Сударєва Л. В., Мозговий О. М., Лук'яненко О. Д., Шевченко Ю. А. Комплексна оцінка чинників формування інвестиційної поведінки компаній в сучасних трансформаційних умовах. *Наук. – метод. вид. К.: ПП «ЮНІСОФТ», 2020. 54 с.*
41. Рябець Н.М. Роль процесу транснаціоналізації в розвитку сучасної національної економічної системи України в умовах глобалізації. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. Т.18. № 2. С. 39 – 48.
42. Самофалов В. Глобальний виклик транснаціональних корпорацій. *Дзеркало Тижня*. 2003. URL: http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/globalniy_viklik_transnatsionalnih_korporatsiy.htm

43. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їх роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 35 – 41.
44. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с..
45. Терехов Є. М., Прокопенко О. В. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток національних економічних систем. *Вісник Сумського державного університету: Сер. "Економіка"*. 2010. № 1. С. 103 – 113.
46. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 72 – 76.
47. Федоренко В. Г. Транснаціональні корпорації як системоутворюючий фактор розвитку національних економік. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 7. С. 31 – 34.
48. Фокин С. Влияние транснациональных компаний на конкурентоспособность стран. URL: <http://geopub.narod.ru/student/fokin/3/4.htm>
49. Хоменко І. Б. Вплив транснаціональних корпорацій на конкурентне середовище національної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Київ, 2010. 40 с.
50. Шевченко Д. А. Інвестиційна поведінка ТНК у глобальному турбулентному середовищі : автореф. дис. ... канд. . екон. наук: 08.00.02. Київ, 2020. 40 с.
51. Шевченко Ю. А. Управління інвестиційною поведінкою ТНК з урахуванням впливу правового середовища приймаючої країни. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія. / за ред. Маркіної І. А. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. 728 с. С.416 – 422.
52. Шелеметьєва Т.В. SWOT-аналіз як інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. '2018. № 6 . С. 113 – 118.

53. Caves R.E. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge. *Cambridge University Press*. 1996. 324 p.
54. Dunning J. *Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning*, Edward Elgar Pub. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
55. Dunning J.H. Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*. 1998. № 29 (1). P. 45–66.
56. Fortune 500». URL: <https://fortune.com/>
57. Griffin, R.W. and Pustay, M. *International business*. US: Pearson, New Jersey, 2013. 1086 p.
58. Hall Robert E. Why does the economy fall to pieces after a financial crisis? *Journal of Economic Perspectives*. № 4. 2010. P. 3 – 20.
59. Henn M. Tax Havens and the Taxation of Transnational Corporations. *International policy analysis*. 2013. P. 1 – 13.
60. Hymer S.H. *Approach. Papers by Stephen Herbert Hymer*. *Cambridge University Press*. 1979. 534 p.
61. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/>
62. McDonald's Annual Report 2020. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html>
63. Report of the United Nations World Commission on Environment and Development. Geneva: United Nations World Commission on Environment and Development. 2016. 324 p.
64. Rudenko-Sudarieva L., Krysiuk R *Modern factors in the development of international investment. The practical science edition “Independent AUDITOR”*. 2015. №14. P.27 – 36.