

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Виконала: здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти ОПП
“Міжнародні економічні відносини”
спеціальності 292 “Міжнародні економічні
відносини”

(підпис)

КРАВЕЦЬ ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор

ЯХНО ТЕТЯНА ПЕТРІВНА

**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інститут, факультет міжнародних економічних відносин та інформаційних технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин
Рівень вищої освіти другий
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин**

проф. В.О. Шевчук
“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Кравець Людмила Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Вплив транснаціональних корпорацій на глобальний економічний розвиток керівник роботи Яхно Тетяна Петрівна, д.е.н., проф. кафедри міжнародних економічних відносин

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “28” жовтня 2024 року №1043/03

2. Термін подання студентом роботи: 5 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: *Сучасний стан і тенденції розвитку транснаціональних корпорацій, масштаби їхньої діяльності у глобальній економіці, показники впливу на економічне зростання та зайнятість у країнах присутності, фінансово-економічні результати діяльності ТНК, стратегічні інвестиції та вплив на міжнародну торгівлю, технологічний трансфер та інноваційний розвиток.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *Сутність і економічна природа транснаціональних корпорацій у системі світового господарства. Теоретичні підходи до дослідження діяльності ТНК та їх роль у процесах глобалізації. Чинники формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах сучасної світової економіки. Механізми функціонування та правового регулювання діяльності ТНК на міжнародному і національному рівнях. Аналіз впливу транснаціональних корпорацій на глобальний економічний розвиток. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТНК (на прикладі компанії Kernel). Аналіз конкурентних переваг та позицій ТНК на світовому ринку. Вплив ТНК на економіку України та її інтеграцію у світове господарство. Проблеми та ризики діяльності транснаціональних корпорацій у глобальному середовищі. Розробка напрямів удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності ТНК. Перспективи розвитку транснаціональних корпорацій у контексті цифровізації та трансформації світової економіки.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): *аналітичні таблиці, графіки, діаграми, рисунки.*

6. Консультанти розділів роботи (за умови призначення наказом)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. Теоретичні засади формування тнк у контексті розвитку світової економіки	Яхно Т.П. д.е.н., професор		
Розділ 2. Аналіз та оцінювання впливу діяльності тнк на розвиток світової економіки та України	Яхно Т.П. д.е.н., професор		
Розділ 3. Перспективи розвитку та діяльності тнк у світовій економіці	Яхно Т.П. д.е.н., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024 р.	Виконано
2	Складання з керівником календарного плану роботи	жовтень 2024 р.	Виконано
3	Затвердження плану кваліфікаційної роботи	до 25 жовтня 2024 р.	Виконано
4	Опрацювання теоретичних джерел з теми кваліфікаційної роботи, складання бібліографії	листопад 2024 р.	Виконано
5	Написання I розділу	грудень 2024 р.	Виконано
6	Подання керівнику I розділу на перевірку	до 27 грудня 2024 р.	Виконано
7	Доопрацювання I розділу з врахуванням зауважень керівника	до 22 січня 2025 р.	Виконано
8	Збирання первинної інформації	лютий 2025 р.	Виконано
9	Написання II розділу	березень–квітень 2025 р.	Виконано
10	Подання керівнику II розділу на перевірку	до 1 травня 2025 р.	Виконано
11	Доопрацювання II розділу з врахуванням зауважень керівника	до 15 червня 2025 р.	Виконано
12	Написання III розділу	вересень 2025 р.	Виконано
13	Подання керівнику III розділу на перевірку	до 1 жовтня 2025 р.	Виконано
14	Доопрацювання III розділу з врахуванням зауважень керівника	до 1 листопада 2025 р.	Виконано
15	Написання вступу і висновків, складання списку використаних джерел	1 грудня 2025 р. – 10 січня 2026 р.	Виконано
16	Оформлення кваліфікаційної роботи	до 17 січня 2026 р.	Виконано
17	Подання кваліфікаційної роботи на рецензування керівнику	до 1 лютого 2026 р.	Виконано
18	Подання роботи на кафедру	до 5 лютого 2026 р.	Виконано
19	Зовнішнє рецензування роботи, передача на наявність плагіату	до 7 лютого 2026 р.	Виконано
20	Кафедральний захист роботи	12 лютого 2026 р.	Виконано
21	Подання роботи в ЕК	до 15 лютого 2026 р.	Виконано
22	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	18 лютого 2026 р.	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Кравець Л. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Яхно Т.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кравець Л. В. Вплив транснаціональних корпорацій на глобальний економічний розвиток. Виконана кваліфікаційна робота за матеріалами підприємства КЕРНЕЛ. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “магістр” за освітньо-професійною програмою “Міжнародні економічні відносини” зі спеціальності “Міжнародні економічні відносини”. Львівський торговельно-економічний університет. Львів.2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено вплив транснаціональних корпорацій на глобальний економічний розвиток на прикладі компанії Kernel. Розглянуто сутність і основні характеристики ТНК, їхню роль у формуванні міжнародних економічних зв'язків, чинники розвитку, механізми функціонування та особливості правового регулювання. Особливу увагу приділено аналізу сучасних тенденцій розвитку транснаціонального бізнесу в умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного середовища, а також їх впливу на національні економіки.

У роботі проаналізовано вплив ТНК на світову економіку та економіку України, зокрема на розвиток агропромислового сектору.

Досліджено організаційно-управлінську структуру компанії, її фінансові показники, конкурентні переваги та стратегії міжнародної інтеграції. Визначено перспективи діяльності ТНК та можливості інтеграції України у міжнародні економічні процеси.

На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення взаємодії держави з транснаціональними корпораціями, залучення іноземних інвестицій і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобального ринку.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, глобальна економіка, міжнародний бізнес, Kernel, інвестиції, економічний розвиток, агропромисловий комплекс, міжнародна інтеграція, конкурентні переваги.

ABSTRACT

Kravets L. V. The Impact of Transnational Corporations on Global Economic Development. Qualification paper based on the materials of KERNEL enterprise. – Manuscript.

Master's qualification paper for obtaining a higher education degree in the field of "International Economic Relations" under the educational and professional program "International Economic Relations". Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2026.

In the qualification work, the impact of transnational corporations (TNCs) on global economic development is examined using the example of Kernel. The study explores the essence and key characteristics of TNCs, their role in shaping international economic relations, development factors, operational mechanisms, and features of legal regulation. Particular attention is paid to the analysis of current trends in the development of transnational business under globalization, digitalization, and increasing competitive pressures, as well as their influence on national economies.

The work analyzes the impact of TNCs on the global economy and Ukraine's economy, with a focus on the development of the agro-industrial sector. It examines the organizational and managerial structure of the company, its financial performance, competitive advantages, and international integration strategies. Prospects for TNC activities and opportunities for Ukraine's integration into international economic processes are identified. Based on this analysis, practical recommendations are proposed to improve state interaction with transnational corporations, attract foreign investments, and enhance the competitiveness of domestic enterprises in the context of the global market.

Keywords: transnational corporations, global economy, international business, Kernel, investment, economic development, agro-industrial complex, internatio

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТНК У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	12
1.1. Сутність та основні ознаки транснаціональних корпорацій.....	12
1.2. Чинники, що впливають на формування та розвиток ТНК.....	22
1.3. Механізми правового регулювання транснаціональних корпорацій.....	28
Висновки до розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА УКРАЇНИ.....	42
2.1. Аналіз впливу ТНК на розвиток світової економіки.....	42
2.2. Організаційно-управлінська структура ТНК Kernel.....	53
2.3. Оцінка загально-господарської діяльності транснаціональної корпорації.....	61
Висновки до розділу.....	67
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	69
3.1. Напрями зміцнення конкурентних позицій транснаціонального бізнесу.....	69
3.2. Організаційно-економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій.....	74
3.3. Можливості та перспективи участі України у процесах транснаціоналізації світової економіки.....	79
Висновки до розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у світовій економіці, формуючи міжнародні ринки, здійснюючи значні інвестиції та впливаючи на соціально-економічний розвиток держав. В Україні однією з найвпливовіших транснаціональних компаній є Kernel найбільший виробник та експортер соняшникової олії. Її діяльність є прикладом ефективної інтеграції українських підприємств у глобальний ринок, що підтверджує значний потенціал країни у сфері аграрного бізнесу та міжнародної торгівлі.

Проте поряд із позитивними аспектами діяльності ТНК виникають проблеми, пов'язані з економічною залежністю країн від глобальних корпорацій, регулюванням інвестиційних потоків та впливом на національні компанії. Вивчення впливу ТНК на економіку, зокрема на прикладі Kernel є важливим для розробки ефективної державної політики щодо залучення іноземних інвестицій та підтримки конкурентоспроможності українських підприємств.

Оцінка сучасного стану проблеми. На сьогодні ТНК забезпечують значну частку міжнародної торгівлі та інвестиційних потоків, формуючи глобальну економічну систему. В Україні компанія Kernel є яскравим прикладом успішної діяльності ТНК, адже вона не лише забезпечує значний внесок у ВВП країни, а й є провідним експортером української агропродукції.

Проте існують виклики, пов'язані з необхідністю удосконалення державного регулювання діяльності ТНК, оптимізації інвестиційної політики та забезпечення економічної стабільності. Аналіз діяльності Kernel дозволить оцінити як позитивний, так і потенційно негативний вплив ТНК на національну економіку.

Метою роботи є дослідження впливу транснаціональних корпорацій (ТНК), зокрема Kernel на глобальний економічний розвиток, визначення основних механізмів їхньої діяльності та оцінка перспективи розвитку ТНК у світовій економіці та в Україні.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади формування та функціонування транснаціональних корпорацій у контексті світової економіки.
2. Визначити ключові чинники, що впливають на розвиток ТНК, та їхню роль у процесах глобалізації.
3. Дослідити механізми правового регулювання діяльності ТНК на міжнародному та національному рівнях.
4. Провести аналіз впливу ТНК на світову економіку та економіку України, розглянувши приклад компанії Kernel.
5. Оцінити організаційно-управлінську структуру ТНК та її ефективність.
6. Визначити перспективи розвитку ТНК у глобальній економіці та можливості України щодо участі в процесах транснаціоналізації.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та впливу транснаціональних корпорацій на світову економіку та економічний розвиток України на прикладі компанії Kernel.

Предметом дослідження є механізми діяльності ТНК, їхній вплив на глобальний економічний розвиток та особливості інтеграції України у процеси транснаціоналізації, зокрема через аналіз діяльності Kernel.

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання економічних процесів, що дозволили комплексно проаналізувати вплив транснаціональних корпорацій на глобальний економічний розвиток та економіку України.

Теоретичною базою роботи стали положення сучасної економічної теорії, теорії міжнародної економіки, концепції транснаціоналізації та глобалізації світового господарства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо діяльності транснаціональних корпорацій.

У процесі дослідження використано такі методи:

- метод аналізу та синтезу: для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності ТНК та їх ролі у світовій економіці;
- системний підхід: для дослідження ТНК як складної багаторівневої економічної системи;
- порівняльний аналіз: для зіставлення фінансово-економічних показників діяльності ТНК у глобальному та національному вимірах;
- економіко-статистичні методи: для обробки та аналізу статистичних даних щодо діяльності компанії Kernel;
- метод фінансового аналізу: для оцінювання ефективності діяльності підприємства, його рентабельності, ліквідності та конкурентних позицій;
- метод прогнозування: для визначення перспектив розвитку ТНК в умовах цифровізації та трансформації світової економіки.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України та міжнародних організацій, статистичні матеріали міжнародних економічних інституцій, фінансова звітність компанії Kernel, аналітичні матеріали та наукові публікації з проблематики транснаціоналізації.

Застосування зазначених методів забезпечило обґрунтованість висновків та достовірність отриманих результатів дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому що:

- визначено механізми впливу транснаціональних корпорацій на економічний розвиток країн із врахуванням діяльності Kernel як української ТНК;
- виявлено особливості функціонування ТНК та їхню роль у міжнародній торгівлі;

- проаналізовано фінансово-економічну діяльність компанії Kernel та оцінено її внесок у розвиток національної економіки;
- розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності державної політики регулювання діяльності ТНК в Україні.

Практичне значення отриманих результатів:

- у розробці державної політики щодо залучення прямих іноземних інвестицій та регулювання діяльності ТНК, зокрема у сфері агропромислового комплексу;
- у стратегічному плануванні розвитку національних компаній, які прагнуть інтегруватися у міжнародні ринки;
- у фінансово-економічному аналізі діяльності ТНК в Україні, особливо у сфері сільськогосподарського виробництва та експорту;
- у наукових та освітніх програмах для поглибленого аналізу механізмів функціонування ТНК у сучасній економіці.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел - 80, 9 додатків, 10 рисунків, 28 таблиць та нараховує 116 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТНК У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та основні ознаки транснаціональних корпорацій

На сучасному етапі розвитку світового господарства транснаціональні корпорації відіграють ключову роль у процесах глобалізації економіки, виступаючи основним механізмом інтеграції міжнародних економічних відносин. Вони не лише формують структуру світового ринку, а й істотно впливають на національні економіки, сприяючи розвитку інвестиційного середовища, обміну технологіями та підвищенню ефективності управління підприємствами. З кожним роком їхній вплив зростає, що зумовлює необхідність глибокого вивчення механізмів функціонування ТНК як на глобальному, так і на національному рівнях.

В умовах поступового зменшення міждержавних бар'єрів для руху товарів, послуг, капіталу та управлінських технологій зовнішньоекономічні відносини набувають особливої ваги для розвитку промисловості та аграрного сектору. Це охоплює не лише експортно-імпортні операції, а й міжнародну кооперацію, спільні інвестиційні проєкти та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання. Саме створення транснаціональних корпорацій стало одним із ключових чинників розвитку світового господарства, оскільки вони сприяють поширенню інновацій, формуванню нових бізнес-моделей і вдосконаленню управлінських процесів [8].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності ТНК. Губський І. М. визначає транснаціональні корпорації як “множинні економічні структури, що об'єднують підприємства різних країн під єдиним корпоративним управлінням і функціонують на основі централізованої стратегії розвитку” [15].

Кононенко С. В. підкреслює інституційну природу ТНК, розглядаючи їх як “суб’єктів світового господарства, діяльність яких спрямована на максимізацію прибутку шляхом використання міжнародного поділу праці, переміщення капіталу та інноваційних технологій” [31].

Лук’янова М. О. зазначає, що ТНК - це “організаційно-правові структури, які мають філії або дочірні компанії у двох і більше країнах, здійснюють спільну виробничо-збутову діяльність і контролюють значну частку світових потоків капіталу” [39].

Пахомова О. В. наголошує, що “ТНК виступають головними носіями інновацій та новітніх управлінських технологій, завдяки яким формується нова архітектура міжнародного економічного простору” [57].

У цьому контексті питання ефективності функціонування підприємств, удосконалення їх організаційно-економічного механізму та підвищення конкурентоспроможності набувають особливої актуальності. Як зазначає Р. І. Копач, системний підхід до управління аграрним виробництвом, що інтегрує ресурсний, інноваційний та експортний потенціали, є запорукою сталого розвитку підприємств аграрного сектору. Рациональна управлінська структура, прозорість логістичних процесів і гнучкість реагування на зміни ринку забезпечують стабільну прибутковість навіть у періоди економічної нестабільності [76].

Водночас Шевчук Л. Т. підкреслює необхідність модернізації агробізнесу через впровадження міжнародних стандартів якості та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання. Поєднання традиційних технологій із цифровими системами моніторингу, прогнозування врожайності та оптимізації логістики створює якісно новий рівень управління, що підвищує ефективність виробництва, розширює експортні можливості та формує конкурентні переваги на міжнародних ринках [74].

Коваленко О. Г. наголошує, що показники рентабельності активів, чистого прибутку та обсягів експорту є базовими індикаторами фінансового стану аграрних компаній. Комплексний аналіз цих показників дозволяє

визначати тенденції розвитку, прогнозувати ризики та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення [35].

Інноваційний підхід, як стверджує Гайдай М. І., є ключовим чинником підвищення ефективності аграрного виробництва. Йдеться не лише про технологічні оновлення, але й про нові моделі фінансування, страхування ризиків і взаємодії з партнерами через електронні платформи. Такий підхід сприяє швидкій адаптації підприємств до ринкових змін і залученню інвестицій, що є особливо важливим у сучасних умовах цифрової трансформації економіки [11].

Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне управління, про що наголошує Ланиця І. Ф. На її думку, для забезпечення конкурентоспроможності необхідно впроваджувати системи стратегічного управління, орієнтовані на інноваційність, експортну активність та диверсифікацію виробництва. Використання регресійного аналізу дозволяє визначити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансові результати, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості управлінських рішень [40].

На фінансовій складовій ефективності зосереджується Ткаченко С. О., який зазначає, що фінансова стійкість є результатом раціонального управління активами та зобов'язаннями. Надмірна кредитна залежність або зростання дебіторської заборгованості можуть знижувати ліквідність підприємств, роблячи їх вразливими до валютних коливань і змін кон'юнктури світового ринку [68].

Шпак Р. С. підкреслює значення ефективного управління експортною діяльністю малих і середніх аграрних підприємств. Їх гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень створюють потенціал для динамічного розвитку, однак для досягнення стійкого зростання необхідні стратегічне планування, аналітична підтримка та розширення ринків збуту [83].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що ефективне функціонування аграрних підприємств визначається здатністю поєднувати інновації, фінансову стабільність, стратегічне

управління та цифрову трансформацію процесів. Прикладом комплексного підходу до управління є діяльність компанії “Кернел”, яка успішно інтегрує виробничі, логістичні й експортні процеси в єдину систему, забезпечуючи стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку України.

Транснаціональні корпорації (ТНК) визначаються як підприємства, що ведуть діяльність у двох або більше країнах, керуючись єдиною корпоративною стратегією. За даними ООН, ТНК - це суб'єкти, що володіють або контролюють виробництво товарів і послуг за межами країни базування. Вони функціонують як національні за капіталом, але міжнародні за сферою діяльності. Визначальною рисою ТНК є їх здатність сприяти глобалізації, впливати на соціально-економічні та політичні процеси, а також активно брати участь у міжнародному поділі праці та інвестиційних потоках. Детальні характеристики, що відображають особливості функціонування ТНК, наведені у табл. 1.1, яка узагальнює основні аспекти їх впливу та структурних переваг у сучасній світовій економіці.

Таблиця 1.1

Основні особливості ТНК

№ з/п	Особливість транснаціональних корпорацій (ТНК)	Характеристика транснаціональних корпорацій (ТНК)
1.	Глобальна присутність	ТНК мають дочірні підприємства, офіси чи філії в багатьох країнах, що дозволяє їм інтегрувати локальні економіки у світову мережу
2.	Інноваційний потенціал	Завдяки інвестиціям у науково-дослідну діяльність, ТНК є лідерами у впровадженні новітніх технологій
3.	Фінансовий вплив	Основна частина глобальних прямих іноземних інвестицій припадає на ТНК

Примітка. Табл. 1.1 складена на підставі даних проведеного дослідження та [14]

Розвиток ТНК у ХХІ столітті супроводжується зростанням інтеграційних процесів і формуванням нових глобальних ланцюгів доданої вартості [1]. ТНК є рушійною силою глобалізації. Їх діяльність сприяє розширенню міжнародних економічних відносин через розвиток ринків,

впровадження інновацій та інтеграцію країн у світову економіку. Проте їхній вплив може мати як позитивні, так і негативні наслідки, зокрема посилення економічної залежності приймаючих країн.

Основними конкурентними перевагами транснаціональних корпорацій є можливість отримання економії завдяки масштабам діяльності, доступ до природних ресурсів, капіталу та результатів науково-дослідних і конструкторських робіт у різних країнах світу. Крім того, завдяки розширеним можливостям залучення фінансових ресурсів ТНК забезпечують нижчу їхню вартість. Ці фактори сприяють швидкому розвитку ТНК і підвищують їхню конкурентоспроможність порівняно з іншими компаніями [52; 53].

Потенціал ТНК у впровадженні інновацій та створенні робочих місць залишається недостатньо реалізованим через бар'єри доступу до стратегічних галузей економіки [2].

Аналізуючи характерні риси транснаціональних корпорацій (ТНК), можна виділити ключову особливість - інтернаціональний характер їхньої діяльності та використання капіталу, що створює сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій у країну. Окрім цього, важливими аспектами є значний матеріальний і фінансовий потенціал, здатність інвестувати значні кошти в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також висока ступінь автономії в управлінні рухом власного капіталу. Ці риси роблять ТНК ефективними інструментами для стимулювання економічного розвитку та технологічного прогресу.

Важливе значення поряд із рисами ТНК мають такі характерні ознаки [7, с. 15]:

1. Глобальна присутність: більшість транснаціональних корпорацій діють у близько 100 країнах. Наприклад, такі бренди, як Coca-Cola, Nestle (виробництво напоїв та солодощів), Metro Cash & Carry (мережа оптових гіпермаркетів), Samsung (електроніка), Toyota (автомобілебудування), LG Electronics (глобальний лідер у виробництві споживчої електроніки, побутової техніки та енергетичних рішень), є широко відомими в усьому світі.

2. Диверсифікація виробництва та діяльності: багато ТНК розширюють свою діяльність на різні галузі. Американська компанія International Telephone and Telegraph (ІТТ) трансформувалася у конгломерат, зберігаючи монополію у виробництві засобів зв'язку, але також працюючи у фармацевтичній, харчовій промисловості та сфері послуг.

3. Міжнародна кооперація та спеціалізація: внутрішньокорпоративна спеціалізація дозволяє філіям ТНК виробляти різну продукцію. Наприклад, англійський підрозділ General Motors (Vauxhall) спеціалізується на виробництві вантажівок, тоді як німецький філіал Opel виготовляє легкові автомобілі [22, с. 36].

ТНК здійснюють свою діяльність у багатьох країнах, використовуючи єдину стратегію управління. Цей підхід дозволяє їм інтегрувати ресурси різних регіонів для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, такі компанії, як Nestlé та Coca-Cola, адаптують свою продукцію до локальних ринків, зберігаючи глобальні стандарти якості та брендингу. Базуючись у одній країні (головний офіс), ТНК мають філії, дочірні підприємства або представництва в інших країнах. Це дозволяє ефективно управляти виробництвом і логістикою. Наприклад, Toyota має штаб-квартиру в Японії, але її виробничі потужності розташовані в США, Європі та Азії, що оптимізує витрати і збільшує доступ до глобальних ринків. ТНК володіють значними обсягами капіталу, персоналу та товарообігу. Такі корпорації, як Apple, мають дохід, що перевищує ВВП багатьох країн. Економічна потужність ТНК дозволяє їм інвестувати у великі інфраструктурні проєкти, формуючи нові ринки і підвищуючи рівень зайнятості. Лідерство у впровадженні новітніх технологій є характерною рисою ТНК. Наприклад, Samsung активно інвестує у науково-дослідні роботи (НДДКР), забезпечуючи собі перевагу в розробці електроніки. Інновації дозволяють ТНК створювати унікальні продукти, адаптовані до потреб клієнтів.

Річний обсяг продажів найбільших ТНК зі списку Fortune Global 500 у 2023 році мали сукупний дохід у \$41 трлн, при цьому найбільші корпорації,

як-от Walmart, Saudi Aramco, і Amazon, мали річний дохід, що вимірюється сотнями мільярдів доларів. У фармацевтичній сфері Johnson & Johnson мала дохід у \$85,16 млрд у 2023 році, тоді як Roche і Novartis отримали \$65,32 млрд і \$50,55 млрд відповідно. Близько 80% продукції в цій галузі випускається ТНК, таких як Samsung і Apple, які домінують на світових ринках. У 2023 році 95% фармацевтичної продукції також вироблялося ТНК. Основні гравці: Pfizer (\$100,33 млрд), Merck (\$59,28 млрд) і AstraZeneca (\$44,35 млрд). Сукупний дохід 50 найбільших хімічних компаній у світі склав \$1,2 трлн. Найбільші серед них - BASF, Dow, і SABIC. Машинобудування: 76% продукції галузі випускається ТНК, таких як Toyota, General Motors, і Volkswagen, які зберігають глобальне домінування завдяки інноваціям і диверсифікації виробництва [46,47].

Серед відомих українських транснаціональних корпорацій можна виділити наступні компанії:

1. “Миронівський хлібопродукт” (МХП): один із найбільших виробників курятини в Україні, що експортує продукцію до багатьох країн світу. МХП активно розвиває свій бізнес у сфері харчової промисловості та агросекторі.

2. “Kernel”: найбільший український виробник і експортер соняшникової олії. Лідер агропромислового ринку України, експортує продукцію в десятки країн.

3. “Інтерпайп”: міжнародна трубна і колісна компанія, що виробляє продукцію для інфраструктурних проєктів по всьому світу; Експортує до понад 80 країн.

4. “Ferrexpo”: провідний виробник залізорудних окатків в Україні, що займає важливе місце на світовому ринку. Основна частина продукції експортується до Європи та Азії.

5. “Сандора” (PepsiCo Ukraine): український підрозділ міжнародної корпорації PepsiCo. Спеціалізується на виробництві соків, напоїв та снєків.

6. Горілчана компанія “Nemiroff”: учасник міжнародного холдингу “Nemiroff”, який являється одним із найбільших світових виробників горілчаних виробів, його продукція реалізується в 72 країнах світу.

7. Міжнародна кондитерська корпорація “ROSHEN”: найбільший виробник кондитерських виробів в Європі, фабрики якої знаходяться на території України, Литви.

Для транснаціональних компаній важливим аспектом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є вибір організаційної структури, яка відповідає: цілям і завданням компанії; умовам зовнішнього середовища, в якому вона працює.

“Оптимальна” структура організації - це та, яка: дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем; спрямовує зусилля працівників у правильному напрямку з максимальною ефективністю; забезпечує задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей компанії на високому рівні результативності [16, с. 113].

Відповідно до проведеного аналізу можна виділити класифікації типів транснаціональних корпорацій (ТНК), які поділяються за основними напрямками діяльності, включаючи виробничі, торговельні та сервісні моделі, що визначають глобальну роль ТНК у сучасній економіці, що відображено на табл. 1.2.

Кожен тип ТНК відіграє важливу роль у глобалізації світової економіки. Їхній вплив включає:

- обмін сучасними технологіями;
- стимулювання економічного зростання;
- інтеграцію національних економік у світову систему.

Завдяки діяльності ТНК національні ринки стають більш відкритими для інновацій, покращуються конкурентні умови, а також розширюються можливості для економічного розвитку. Роль транснаціональних корпорацій у сучасній економіці є багатогранною і включає ключові аспекти їхньої діяльності.

ТНК відіграють важливу роль у розвитку глобальної торгівлі, сприяючи експорту й імпорту товарів та послуг між країнами.

Таблиця 1.2

Типи транснаціональних корпорацій

№ з/п	Напрямок діяльності ТНК	Характеристика	Приклад
1.	Виробничі	Виробничі транснаціональні корпорації займаються організацією виробництва продукції в різних країнах, використовуючи локальні ресурси, робочу силу та технології. Їхня діяльність спрямована на створення товарів, адаптованих до потреб і стандартів місцевих ринків, що сприяє забезпеченню робочих місць у приймаючих країнах.	Автомобільна промисловість: Toyota, Volkswagen Технологічний сектор: Apple, Samsung
2.	Торговельні	Торговельні транснаціональні корпорації зосереджені на продажу та дистрибуції продукції, виробленої іншими компаніями. Вони створюють мережі постачання і логістики, забезпечуючи широкий доступ до світових ринків. Їх роль полягає у формуванні споживчих ринків і просуванні товарів на глобальному рівні.	Walmart, Amazon
3.	Сервісні	Сервісні ТНК спеціалізуються на наданні послуг у сферах фінансів, страхування, інформаційних технологій тощо. Вони активно впроваджують інновації, трансфер технологій і сприяють розвитку інфраструктури у приймаючих країнах.	Фінанси: JPMorgan Chase, HSBC Страхування: Allianz, AXA Інформаційні технології: Microsoft, IBM

Примітка. Табл. 1.2 складена на підставі даних проведеного дослідження та [19]

Їхні масштабні операції дозволяють інтегрувати національні економіки у світові ринки, посилюючи обсяги зовнішньоторговельних операцій. Завдяки широкій присутності у різних країнах, ТНК забезпечують глибоку спеціалізацію виробництва, розподіляючи виробничі функції між країнами залежно від їхніх конкурентних переваг. Це сприяє ефективному використанню ресурсів і стимулює співпрацю між державами. ТНК активно вкладають кошти у розвиток інфраструктури, зокрема у будівництво заводів, складів і транспортних мереж. Водночас вони створюють тисячі робочих місць, що позитивно впливає на економіку приймаючих країн. Компанія, як

приклад, Samsung розвивають виробничі комплекси в Азії та Східній Європі, тим самим стимулюючи місцевий економічний розвиток.

З огляду на цей вагомий внесок ТНК, варто розглянути їх основні ознаки, які визначають їхню унікальність та глобальну роль. Основні ознаки ТНК допомагають краще зрозуміти масштаби їхньої діяльності та особливості організації роботи на міжнародному рівні, що відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні ознаки транснаціональних корпорацій

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Масштабність діяльності	ТНК охоплюють широкий географічний діапазон, здійснюючи операції у багатьох країнах. Вони мають суттєвий вплив на національні економіки через податки, інвестиції та інновації.
2.	Контроль	Централізована система управління дозволяє ТНК дотримуватись єдиної стратегії, яка охоплює всі підрозділи компанії, незалежно від їх розташування. Наприклад, Coca-Cola підтримує однакові стандарти виробництва по всьому світу.
3.	Економічна інтеграція	Транснаціональні корпорації створюють єдині виробничі цикли, де кожен етап здійснюється в різних країнах. Це сприяє взаємозалежності економік і підвищує ефективність бізнес-процесів.
4.	Технологічний потенціал	ТНК інвестують у розробку передових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Вони впроваджують інновації, які часто адаптуються локальними економіками. Прикладом є <i>Microsoft</i> , яка розвиває хмарні сервіси, доступні для користувачів по всьому світу.

Примітка. Табл. 1.3 складена на підставі даних проведеного дослідження [26]

Отже, діяльність транснаціональних корпорацій приносить значну користь країні. Вони забезпечують легкий доступ до ресурсів інших держав, відкривають нові ринки збуту, сприяють зростанню попиту на українську продукцію за кордоном і знижують протекціоністські бар'єри, розміщуючи виробництво на території цих країн. Крім того, ТНК володіють значними матеріальними активами, які можуть стати важливим джерелом інвестицій та економічного зростання.

1.2. Чинники, що впливають на формування та розвиток ТНК

У сучасній глобалізованій економіці транснаціональні корпорації відіграють ключову роль, виступаючи провідними торговельними структурами, основними інвесторами, поширювачами інноваційних технологій і рушіями науково-технічного прогресу. Вони також стимулюють міжнародну трудову міграцію, закладаючи основи взаємозалежності економічної діяльності різних країн. Саме завдяки їхньому впливу була сформована база для інтегрованої світової економіки, яка сьогодні є основою глобального господарського простору [26, с. 18].

Транснаціональні корпорації сьогодні виступають не лише ключовими гравцями на світовій арені, але й важливою складовою національної економіки, значення якої з часом лише зростає. У контексті глобалізації світових економічних процесів і активної діяльності транснаціональних корпорацій дедалі більшої актуальності набуває транснаціоналізація українських компаній. Для України цей процес може стати економічним інструментом, що визначатиме нові пріоритети розвитку, напрямки зовнішньоекономічної політики та роль країни в міжнародному розподілі праці. Таким чином, серед головних завдань для національного бізнесу є створення потужних транснаціональних корпорацій, здатних ефективно реагувати на зовнішні виклики та розвивати міжнародну економічну співпрацю.

Основні чинники, що вплинули на процеси транснаціоналізації, включають [27; 28]:

1. Стрімкий розвиток високих технологій, інновацій, сфери послуг та інформаційних технологій;
2. Зміщення інвестиційних пріоритетів у бік технологій, послуг, інформації та телекомунікацій, замість традиційних галузей промисловості;
3. Впровадження нових форм і методів транснаціоналізації у різних сферах бізнесу та діяльності;

4. Поряд із традиційними прямими та портфельними інвестиціями відбувається розвиток різноманітних активів і моделей діяльності, що стають основою транснаціоналізації;

5. Загострення глобальної конкуренції, в результаті якої виживають лише найбільш ефективні та економічно вигідні форми транснаціоналізації.

Таблиця 1.4

Економічні чинники формування транснаціональних корпорацій

№ з/п	Назва чинника	Характеристика чинника	Вплив на ТНК	Приклад
1.	Глобалізація ринків	Глобалізація створює єдиний світовий ринок, де знижуються бар'єри для торгівлі, інвестицій та руху капіталу.	- ТНК отримують доступ до нових споживачів - конкуренція на глобальному ринку стимулює їх впроваджувати інновації.	Coca-Cola; IKEA
2.	Інтернаціоналізація виробництва	ТНК часто будують виробничі потужності в країни з дешевшою робочою силою або вигідними умовами для виробництва.	- оптимізація витрат на робочу силу, енергію та сировину; - використання локальних ресурсів для зменшення транспортних витрат	Samsung, Nike
3.	Інвестиційні потоки	Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) є основним джерелом фінансування для розширення діяльності ТНК	ПІІ сприяють розширенню присутності компаній у стратегічно важливих регіонах;	General Motors, Nestlé

Примітка. Табл. 1.4 складена на підставі даних проведеного дослідження та [35]

Формування та розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) визначається комплексом чинників, які відображають багатогранність глобальної економіки. Дані чинники формують середовище, в якому функціонують ТНК, сприяючи їх ефективності та конкурентоспроможності. Для розуміння механізмів їх впливу варто виділити п'ять основних категорій:

1. Економічні чинники: економічне середовище формує базові умови для діяльності ТНК. Глобалізація ринків, необхідність оптимізації витрат через міжнародний поділ праці, а також зростання обсягів прямих

іноземних інвестицій створюють можливості для експансії та зміцнення позицій на світовому ринку, що відображено в табл. 1.4

2. Технологічні чинники: інноваційний розвиток сприяє появі нових технологій, які змінюють підходи до виробництва та логістики. ТНК активно використовують ці технології для підвищення ефективності, створення продуктів із доданою вартістю та покращення обслуговування клієнтів. Технологічні чинники впливу на формування та розвиток ТНК в себе включають:

- прогрес у сфері технологій (технологічний розвиток є однією з ключових передумов для глобальної діяльності транснаціональних корпорацій. Сучасні інформаційні технології, автоматизація та цифровізація забезпечують легкість управління корпораціями, які ведуть діяльність у багатьох країнах. Інструменти для управління, такі як системи ERP, CRM, хмарні обчислення, а також засоби комунікації, як відеоконференції, забезпечують ефективність координації між різними підрозділами компаній);

- інновації у транспортній логістиці (значний прогрес у транспортній інфраструктурі, включаючи розвиток морських, авіаційних та автомобільних перевезень, значно скоротив час і витрати на доставку товарів. Це дозволяє компаніям забезпечувати швидке й якісне обслуговування клієнтів у різних країнах;

- трансфер технологій (ТНК активно впроваджують інноваційні технології у своїх операціях. Трансфер технологій відбувається через інвестиції у виробничі потужності, відкриття науково-дослідних центрів, а також обмін технологічними досягненнями між різними регіональними підрозділами);

- розвиток електронної комерції (технологічний прорив у сфері онлайн-продажів, платіжних систем та маркетингу дозволяє ТНК ефективно працювати на глобальних ринках).

3. Політичні чинники: транснаціональні корпорації (ТНК) функціонують у динамічному середовищі, на яке значно впливають політичні

чинники. Вони визначають рівень відкритості економіки, сприятливість інвестиційного клімату, стабільність регіонів та можливість корпорацій здійснювати свою діяльність. Політичні чинники впливу на формування та розвиток ТНК в себе включають:

- політична стабільність і регіональна безпека (політична стабільність є ключовим фактором для прийняття рішень про інвестування та розширення діяльності ТНК. У регіонах із високим рівнем безпеки компанії відчують менше ризиків, пов'язаних із порушенням бізнес-процесів або зміною умов ведення бізнесу);

- державна політика щодо іноземних інвестицій (держави можуть стимулювати діяльність ТНК через політику економічного лібералізму, створення сприятливого регуляторного середовища, пільгове оподаткування та мінімізацію адміністративних бар'єрів);

- міжнародні торгові угоди (участь країн у міжнародних торгових угодах, таких як ЄС, NAFTA або RСЕР, значно полегшує діяльність ТНК. Вони отримують доступ до великих ринків без тарифних бар'єрів, що стимулює їхню діяльність у цих регіонах);

- політичні ризики (уряди можуть запроваджувати політики протекціонізму, які ускладнюють діяльність ТНК. Це може бути у формі підвищення митних тарифів, введення квот або регуляторних обмежень на діяльність іноземних компаній.);

- роль міжнародних організацій (організації, такі як СОТ, ООН або МВФ, сприяють встановленню міжнародних норм і правил, які регулюють діяльність ТНК. Їхня робота допомагає зменшити ризики для компаній, сприяє врегулюванню спорів та забезпечує рівні умови конкуренції).

4. Соціальні чинники: соціально-демографічні особливості регіонів та культурні відмінності відіграють важливу роль у формуванні діяльності ТНК. Споживчі переваги, рівень доходів населення, доступність кваліфікованої робочої сили - усе це впливає на рішення компаній про вихід на нові ринки.

5. Екологічні чинники: посилення уваги до екологічної сталості змушує ТНК враховувати природоохоронні аспекти у своїй діяльності.

Серед ключових чинників, що формують конкурентні переваги ТНК і забезпечують їх ефективну діяльність, можна виокремити:

1. Доступ до ресурсів та безперешкодне володіння або доступ до природних ресурсів, фінансового капіталу та інтелектуальних здобутків, таких як результати науково-дослідних і конструкторських робіт, що сприяє інноваційному розвитку на глобальному рівні;

2. Горизонтальна диверсифікація в різні галузі або вертикальна інтеграція за технологічним принципом в рамках однієї галузі, що в обох випадках забезпечує економічну стабільність і фінансову стійкість ТНК;

3. Низька вартість фінансових ресурсів за рахунок ширших можливостей їх залучення [14];

4. Економія в масштабах підприємства;

5. Можливість використання державної зовнішньоекономічної політики в різних країнах в інтересах ТНК;

6. Доступ до кваліфікованих кадрів і практично необмежені можливості їх підбору [15, с. 17].

Через стрімкий розвиток інтеграційних процесів та значний соціально-економічний вплив, національні економіки не можуть уникнути впливу ТНК.

На міжнародному рівні основним завданням регулювання є захист інвестицій і дотримання міжнародних стандартів. Це реалізується шляхом підписання двосторонніх інвестиційних угод між країною перебування та країною-базою, що є найпоширенішим механізмом управління діяльністю ТНК.

На внутрішньому рівні основна мета полягає в підпорядкуванні філій і дочірніх підприємств національному законодавству країни перебування. Основним інструментом такого регулювання є інвестиційне законодавство, яке визначає правовий статус іноземних інвесторів, як фізичних, так і юридичних осіб.

Транснаціональні корпорації, як правило, дотримуються уніфікованого підходу до споживачів, припускаючи однорідність їхніх потреб і культури. Це дозволяє пропонувати стандартизовані глобальні продукти, що сприяє стабільності бренду та максимізації прибутків завдяки ефекту масштабу.

Однак, суспільство вимагає від ТНК адаптації продукції, цінової політики, каналів дистрибуції та стратегії просування відповідно до національних культурних особливостей, купівельної спроможності та переваг споживачів. Це створює додаткові виклики, пов'язані із забезпеченням балансу між глобальними стратегіями та локальними потребами [17, с. 90].

Отже, дослідження особливостей формування та розвитку транснаціональних корпорацій свідчить, що перш ніж стати важливими суб'єктами міжнародних економічних відносин, вони пройшли через ряд етапів. Кожен із цих етапів супроводжувався розвитком нових стратегічних галузей промисловості, впровадженням революційних технологій у виробництві та послугах, а також розширенням ринків за допомогою різних методів експансії. Методи включали як агресивні підходи, так і поступову інтеграцію в економічні й політичні процеси інших країн [78].

На сучасному етапі роль транснаціональних корпорацій продовжує зростати, що проявляється у збільшенні їхнього внеску у створення світового валового продукту та зростанні обсягів міжнародного руху капіталу, робочої сили й інших ресурсів. Це підтверджується масштабами їхньої діяльності у закордонних операціях, що охоплюють усі ключові галузі економіки [79].

Основними причинами експорту прямих іноземних інвестицій є прагнення ТНК підвищити прибутковість шляхом оптимального розміщення капіталу, зменшити витрати й податки, подолати різні бар'єри, диверсифікувати ризики, забезпечити технологічне лідерство та отримати доступ до природних ресурсів.

Однак розвиток транснаціональних корпорацій стикається з низкою перешкод. Серед основних - конфлікти інтересів між компаніями та урядами приймаючих країн, економічні, політичні, валютно-фінансові та законодавчі

ризика. Попри те, що в міжнародних базах поки немає значної присутності українських компаній, Україна активно бере участь у процесах глобалізації, приймаючи ТНК.

1.3. Механізми правового регулювання транснаціональних корпорацій

Транснаціональні корпорації є одними з найважливіших учасників сучасної глобальної економіки. Їхній вплив на міжнародну торгівлю, інвестиції та соціально-економічний розвиток є настільки значним, що вони стали ключовими гравцями, визначальними глобальні економічні процеси. Завдяки своїй діяльності ТНК сприяють інтеграції країн у світову економіку, що посилює взаємозалежність держав і впливає на їхню економічну політику.

Для розуміння природи їхньої діяльності варто більш детально зупинитися на визначенні та структурі транснаціональних корпорацій.

Транснаціональна корпорація - це підприємство, яке здійснює свою діяльність у кількох країнах, маючи штаб-квартиру в одній країні та філії або дочірні компанії в інших. Визначальною характеристикою ТНК є їхня здатність інтегрувати різноманітні ринки, використовуючи єдину стратегію управління [51].

Згідно з ООН, ТНК формують глобальні ланцюги доданої вартості, що дозволяє їм контролювати значну частку світового товарообігу та інвестицій. Приклади найбільших ТНК включають Apple, Nestle, Microsoft, Toyota, які мають доходи, що перевищують ВВП багатьох країн.

Сучасна світова економіка відзначається динамічним процесом глобалізації, який сприяє інтеграції та регулюванню єдності функціонування світового господарства. На нинішньому етапі розвитку важливу роль у світовій економіці та міжнародних відносинах відіграють транснаціональні корпорації. Вони є ключовим елементом, який підтримує розвиток глобальної економіки, сприяє поглибленню міжнародного поділу праці та загостренню конкуренції між державами [18, с. 25].

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах глобалізації потребує інтеграції сучасних методів менеджменту, враховуючи регіональні особливості та ризики міжнародного бізнесу [41]. Організаційно-економічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств має базуватися на принципах адаптивності, інноваційності та економічної доцільності [42].

Транснаціональні корпорації під політичною підтримкою своїх країн часто сприяють реалізації національних інтересів у міжнародній економіці. Завдяки своїй діяльності, вони залучають природні й людські ресурси інших держав до господарського обігу. Крім того, вони позитивно впливають на міжнародні відносини, розвиваючи взаємозалежність та взаєморозуміння між країнами, що сприяє зміцненню міжнародної безпеки [53].

Політична та економічна значущість транснаціональних корпорацій є настільки великою, що в найближчій перспективі вони залишатимуться вагомим чинником посилення впливу економічно розвинених держав у різних регіонах світу. Отже, формування транснаціональних корпорацій на основі національних підприємств стає свідомим завданням зовнішньої політики держав, які прагнуть розширити свій міжнародний вплив [19, с. 52].

Даний вплив ТНК є особливо помітним у трьох ключових сферах: глобальна економіка, міжнародна торгівля та інвестиції, що відображено на рис.1.1.

ТНК стимулюють розвиток глобальної економіки завдяки:

1. Передачі технологій: завдяки інвестиціям у науково-дослідні роботи (НДДКР), вони сприяють поширенню інновацій і розвитку нових технологій у країнах присутності.

2. Розвитку ринків праці: ТНК створюють робочі місця в різних країнах, сприяючи підвищенню рівня зайнятості та економічного зростання.

Транснаціональні корпорації відіграють критично важливу роль у сучасній економіці. Їхній вплив виходить за межі суто економічних показників, впливаючи на соціальний розвиток, політичну стабільність та

міжнародну співпрацю. У майбутньому ТНК залишатимуться основними драйверами глобалізації та інтеграції світової економіки.

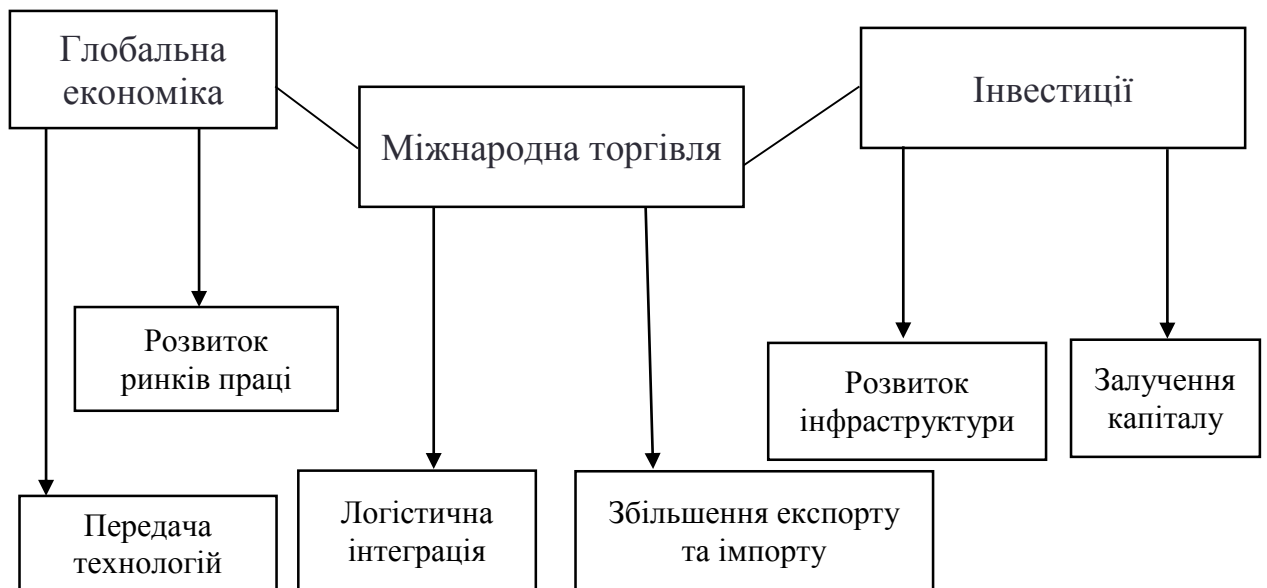


Рис. 1.1. Вплив ТНК на глобальну економіку, міжнародну торгівлю та інвестиції (розроблено автором на основі дослідження)

ТНК є є одними із головних учасників у міжнародній торгівлі, забезпечуючи:

1. Логістичну інтеграцію: їхні глобальні ланцюги постачання оптимізують торгівлю між країнами.
2. Збільшення експорту та імпорту: ТНК сприяють зростанню обсягів торгівлі, розвиваючи нові ринки для своїх товарів.

ТНК здійснюють найбільші обсяги іноземних прямих інвестицій (ІПІ), що включає:

1. Розвиток інфраструктури: інвестиції ТНК часто спрямовані на створення виробничих потужностей, що стимулює економічний розвиток країн.
2. Залучення капіталу: вони є джерелом фінансових ресурсів для економік, які розвиваються.

Транснаціональні корпорації є важливими гравцями глобальної економіки, і їх діяльність потребує ефективного регулювання на міжнародному рівні. Для цього розроблено ряд міжнародних договорів,

конвенцій та стандартів, які визначають принципи діяльності ТНК та їх взаємодію з країнами. Важливу роль у цьому відіграють міжнародні організації, які розробляють та впроваджують механізми контролю і рекомендації для багатонаціональних підприємств.

Особливу увагу приділяють ключовим документам, що визначають принципи функціонування ТНК у контексті глобалізації.

Одним із найважливіших міжнародних документів, що регулюють діяльність ТНК, є Глобальний договір ООН, який став основою для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку [52].

Ефективне міжнародне регулювання діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) базується на принципах, закріплених у ключових міжнародних договорах та конвенціях. Вони забезпечують стабільність, прозорість і відповідальність у глобальній економіці. Особливу увагу приділяють документам, які формують основи сталого розвитку і соціальної відповідальності багатонаціональних компаній.

Принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств є основним документом для керівництва ТНК у питаннях корпоративного управління, екології та захисту прав працівників.

Згідно з дослідженнями Гайдуцького І. та Поліщука О. принципи ОЕСР сприяють гармонізації регулювання діяльності ТНК у різних юрисдикціях" [20, с. 89].

Міжнародні організації відіграють ключову роль у регулюванні діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК), встановлюючи правила, принципи та стандарти, які забезпечують прозорість і сталість їх функціонування. Ці організації не лише розробляють рекомендації, але й виступають посередниками між країнами, ТНК та громадянським суспільством, сприяючи узгодженню інтересів і формуванню глобальної економічної стабільності.

ООН є одним із головних міжнародних регуляторів діяльності ТНК. Вона ініціює програми та розробляє стандарти, які орієнтуються на сталий розвиток, права людини та екологічну відповідальність.

Як зазначає Радченко О. П., "ООН є платформою для узгодження інтересів держав і ТНК з метою досягнення глобальної економічної стабільності". Її ініціативи сприяють інтеграції етичних стандартів у глобальну діяльність компаній, стимулюючи їх до відповідального підходу [71].

Міжнародна організація праці фокусується на забезпеченні трудових стандартів, які є обов'язковими для ТНК [73].

Основні принципи МОП включають заборону дитячої праці, забезпечення гідних умов праці та соціального захисту працівників.

Наприклад, Конвенція МОП №138 про мінімальний вік для прийняття на роботу та Конвенція №182 про заборону найгірших форм дитячої праці є обов'язковими для дотримання всіма компаніями, зокрема ТНК.

Світова організація торгівлі визначає правила та стандарти міжнародної торгівлі, які безпосередньо впливають на діяльність ТНК.

Основна функція СОТ усунення торгових бар'єрів і гармонізація митних процедур, що забезпечує зручніші умови для експорту та імпорту продукції. СОТ також сприяє вирішенню торгових суперечок, надаючи платформу для діалогу між державами та корпораціями [77].

Завдяки діяльності ООН, МОП та СОТ, транснаціональні корпорації отримують чітко визначені принципи роботи, які сприяють сталому розвитку, захисту прав працівників і забезпеченню прозорості у міжнародній торгівлі. Це дозволяє не лише гармонізувати відносини між країнами та ТНК, але й мінімізувати негативні впливи глобалізації.

Національні правові механізми відіграють ключову роль у регулюванні діяльності транснаціональних корпорацій на території окремих країн, забезпечуючи баланс між їхнім економічним впливом і необхідністю дотримання норм національного права. Такі механізми базуються на

законодавчих актах, що визначають умови діяльності ТНК, їх обов'язки перед державою, працівниками та суспільством, а також регулюють економічну, екологічну та соціальну складові функціонування цих корпорацій [72].

Законодавство країн, де ТНК ведуть діяльність, зазвичай охоплює кілька ключових аспектів, що відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові регуляторні аспекти для діяльності ТНК у різних країнах

№ з/п	Регуляторний аспект	Характеристика аспекту
1.	Оподаткування	Уряд кожної країни встановлює правила оподаткування, що регулюють прибуток, який ТНК отримують на її території
2.	Трудове законодавство	ТНК, що ведуть діяльність у країні, зобов'язані дотримуватися місцевих трудових законів, які регулюють права працівників, мінімальну заробітну плату, безпеку на робочому місці, умови праці
3.	Екологічні норми	Діяльність ТНК часто має значний вплив на навколишнє середовище. Національне законодавство регламентує вимоги до охорони природи, управління відходами, зменшення викидів шкідливих речовин та проведення екологічних аудитів

Примітка. Табл. 1.5 складена на підставі даних проведеного дослідження та [52]

Роль держав у створенні сприятливих умов для залучення ТНК проявляється через низку стратегій, серед яких:

1. Інвестиційні стимули: багато держав пропонують ТНК податкові пільги, спрощену процедуру реєстрації бізнесу, знижені митні ставки та інші преференції для залучення іноземних інвестицій.

2. Розвиток інфраструктури: держави інвестують у створення та модернізацію транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, необхідної для ефективної діяльності корпорацій [47].

3. Правова стабільність: забезпечення прозорості правової системи, захист прав власності та доступність механізмів вирішення спорів є важливими факторами, які впливають на рішення ТНК вести бізнес у певній країні.

4. Інтеграція у міжнародні ринки: участь держави у міжнародних торговельних організаціях, укладення угод про вільну торгівлю та інші механізми відкриття ринків також стимулюють залучення ТНК.

Таким чином, національні правові механізми відіграють двоєдину роль. З одного боку, вони гарантують дотримання ТНК національних законів і захист інтересів суспільства, а з іншого - створюють привабливі умови для інвестицій, сприяючи економічному зростанню країни [48].

Управління транснаціональними корпораціями має низку специфічних аспектів, зумовлених масштабами їх діяльності, структурою та впливом на глобальну економіку.

ТНК функціонують через розгалужену мережу дочірніх компаній, філій і представництв, які працюють у різних юрисдикціях. Це створює правові, фінансові та управлінські виклики щодо підзвітності головної компанії за дії її підрозділів, що відображено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ключові аспекти відповідальності головної компанії за діяльність дочірніх структур

№ з/п	Ключова ознака	Характеристика
1.	Юридична відповідальність	Головна компанія може нести юридичну відповідальність за порушення законів дочірніми структурами, особливо якщо вони діють за прямими інструкціями
2.	Фінансова підзвітність	Консолідована звітність включає результати діяльності всіх структур, що забезпечує прозорість фінансових потоків, але вимагає суворого контролю
3.	Управлінська відповідальність	Головна компанія розробляє стандарти управління та етичні політики, які обов'язкові для дочірніх структур
4.	Міжнародні ризики	Проблеми в одній із країн (наприклад, порушення прав працівників) можуть завдати шкоди репутації всього бренду.
5.	Механізми контролю	Впровадження внутрішніх аудиторських перевірок, моніторингу діяльності та єдиної політики звітності для підконтрольних компаній

Примітка. Табл. 1.6 складена на підставі даних проведеного дослідження та [17]

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом стратегії ТНК, що допомагає зміцнити довіру до бренду, зменшити ризики та підвищити стійкість до викликів у глобальному середовищі. Стандарти КСВ

охоплюють економічні, соціальні та екологічні, етичні аспекти, що відображено в таблиці 1.7.

Особливості корпоративного управління ТНК зумовлюють необхідність ефективного балансу між централізованим контролем і автономією дочірніх структур, а також інтеграцією стандартів корпоративної соціальної відповідальності у всі аспекти діяльності. Це дозволяє ТНК мінімізувати ризики, покращити репутацію та забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

Таблиця 1.7

Стандарти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

№ з/п	Напрямок КСВ	Характеристика	Приклад ініціатив
1.	Економічна відповідальність	Дотримання чесних правил ведення бізнесу, прозорість фінансової діяльності, уникнення корупції.	Публікація нефінансових звітів, запровадження прозорих процедур закупівель
2.	Соціальна відповідальність	Захист прав працівників, дотримання трудових стандартів, підтримка місцевих громад.	Програми професійного розвитку, соціальні інвестиції у громади, підтримка рівноправності
3.	Екологічна відповідальність	Зменшення впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій.	Реалізація проектів зі скорочення викидів CO ₂ , управління відходами, інвестиції в «зелену» енергетику.
4.	Етична відповідальність	Дотримання міжнародних норм і стандартів, повага до прав людини.	Підтримка Глобального договору ООН, впровадження політик боротьби з дискримінацією.

Примітка. Табл. 1.7 складена на підставі даних проведеного дослідження та [45]

Транснаціональні корпорації, які відіграють важливу роль у світовій економіці, стикаються з низкою економічно-правових викликів. Ці виклики охоплюють питання податкового регулювання, захисту трудових та екологічних прав, а також вирішення суперечок із державами [50].

Одним із ключових аспектів є запобігання ухиленню від сплати податків, зокрема через практики трансфертного ціноутворення. ТНК часто оптимізують свої податкові зобов'язання, використовуючи операції між дочірніми структурами, розташованими в різних країнах. Це дозволяє

переносити прибутки до юрисдикцій із низькими податковими ставками, що зменшує податкові надходження до бюджетів країн із високим рівнем оподаткування. Для боротьби з такими практиками впроваджуються міжнародні ініціативи, як-от План BEPS, розроблений ОЕСР, що спрямований на боротьбу з розмиванням податкової бази та перенесенням прибутків. Також застосовується вимога до ТНК публікувати звіти про фінансову діяльність у розрізі країн, що підвищує прозорість фінансових потоків [49].

Ще одним важливим викликом є захист прав працівників і дотримання екологічних стандартів. У деяких країнах ТНК можуть експлуатувати робочу силу, нехтуючи стандартами безпеки праці або порушуючи права працівників, зокрема щодо рівної оплати чи захисту від дискримінації. Також діяльність корпорацій часто впливає на навколишнє середовище, що може проявлятися у забрудненні довкілля, надмірному використанні природних ресурсів чи нехтуванні екологічними нормами. Для подолання цих проблем впроваджуються міжнародні трудові стандарти, зокрема конвенції МОП, а також програми сталого розвитку, що включають екологічний аудит, зменшення викидів і впровадження «зелених» технологій [46].

Третій важливий виклик пов'язаний із врегулюванням суперечок між ТНК та державами. Такі конфлікти можуть виникати через зміну урядами податкової або інвестиційної політики, націоналізацію активів, скасування ліцензій або посилення регуляторних вимог. Для вирішення таких суперечок використовуються механізми інвестиційного арбітражу, зокрема через Міжнародний центр із врегулювання інвестиційних спорів (ICSID). Інвестиційний арбітраж, ICSID, забезпечує нейтральний майданчик для розгляду спорів між державами і транснаціональними корпораціями, проте вимагає додаткових реформ для підвищення прозорості процесів [4]. Разом із цим важливу роль відіграють угоди між країнами про захист інвестицій, які забезпечують недискримінаційний підхід і дотримання прав інвесторів.

Транснаціональні корпорації створюють значні виклики для держав у сфері врегулювання інвестиційних спорів, адже їх діяльність часто перетинає

межі національних законодавств, що потребує використання механізмів міжнародного арбітражу [3].

Таким чином, економічно-правові виклики діяльності ТНК потребують комплексного підходу до їх вирішення, зокрема гармонізації національних законодавств, підвищення прозорості та впровадження міжнародних стандартів. Співпраця урядів, корпорацій і міжнародних організацій є ключовою умовою для створення правового середовища, що сприяє відповідальній діяльності ТНК і захисту інтересів усіх зацікавлених сторін. Для вирішення суперечок між державами та ТНК важливо забезпечити ефективну гармонізацію міжнародних стандартів із локальними законами приймаючих країн [5].

Правові конфлікти за участі транснаціональних корпорацій (ТНК) є звичним явищем у сучасній глобальній економіці. Вони можуть виникати у зв'язку з порушенням місцевих законів, суперечками з урядами, невиконанням контрактів або питаннями відповідальності за екологічні чи соціальні наслідки діяльності. Водночас сучасне правове регулювання ТНК активно розвивається, намагаючись забезпечити баланс між корпоративними інтересами, правами держав та суспільства.

Приклади міжнародних судових і арбітражних справ за участі транснаціональних корпорацій демонструють складність та багатогранність правових конфліктів у глобальній економіці [44].

Міжнародний центр із врегулювання інвестиційних спорів (ICSID) відіграє ключову роль у вирішенні суперечок між транснаціональними корпораціями (ТНК) та державами. Ця установа функціонує під егідою Світового банку, забезпечуючи нейтральний майданчик для арбітражу, який ґрунтується на положеннях двосторонніх або багатосторонніх інвестиційних угод.

Рішення ICSID мають юридичну силу, і країни-учасниці зобов'язані їх виконувати, що надає впевненості сторонам у правовій стабільності процесу. Водночас центр отримує критику через складність процедур і високі витрати,

які можуть бути надмірними для менш розвинених країн. Сучасне правове регулювання ТНК фокусується на двох основних напрямках: підвищення прозорості їхньої діяльності та розробка єдиних стандартів регулювання на глобальному рівні [43].

Одним із ключових завдань є забезпечення прозорості у фінансових і нефінансових аспектах діяльності ТНК. Це досягається за допомогою таких інструментів, що відображено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Інструменти забезпечення прозорості у фінансовій і нефінансовій діяльності ТНК

№ з/п	Інструмент	Суть та мета
1.	Публікація нефінансових звітів	Розкриття інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності, дотримання екологічних норм і захисту прав працівників
2.	Country-by-Country Reporting	Встановлення стандартів звітності за країнами для уникнення практик ухилення від сплати податків
3.	Ініціативи, такі як План BEPS	Боротьба з розмиванням податкової бази та перенесенням прибутків, розроблена ОЕСР для забезпечення податкової прозорості

Примітка. Табл. 1.8 складена на підставі даних проведеного дослідження та [33]

ООН розробляє принципи для забезпечення відповідальності бізнесу, зокрема Керівні принципи ООН із бізнесу і прав людини. Вони наголошують на необхідності поваги до прав людини, оцінки впливу на навколишнє середовище та підтримки сталого розвитку. У межах Європейського Союзу посилюється регулювання, що зобов'язує ТНК дотримуватись високих стандартів у галузі екології, трудового права та корпоративного управління незалежно від країни їхньої діяльності. Водночас активно обговорюється створення глобального договору, який би визначав обов'язкові правила для ТНК у сфері прозорості, звітності та етичного ведення бізнесу.

Тенденції розвитку правового регулювання ТНК спрямовані на підвищення прозорості та уніфікацію правил діяльності. Це забезпечує відповідальність корпорацій перед суспільством і державами, сприяючи сталому розвитку глобальної економіки.

Отже, ТНК є ключовими рушіями глобалізації, забезпечуючи інтеграцію національних економік у світову систему через торгівлю, інвестиції та інновації. Їхня діяльність впливає на створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та поширення сучасних технологій.

Визначальними рисами ТНК є глобальна присутність, масштабність операцій, централізоване управління, а також економічна і технологічна інтеграція. Вони забезпечують ефективний розподіл ресурсів і підтримку конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Основними драйверами розвитку ТНК є економічна глобалізація, інноваційний прогрес, міждержавна співпраця та інтеграційні процеси. Водночас політична стабільність, державна підтримка інвестицій і правове середовище відіграють важливу роль у їхньому становленні.

Транснаціональні корпорації відіграють ключову роль у формуванні глобальної економічної системи. Їхня діяльність стимулює розвиток міжнародної торгівлі, сприяє інтеграції національних ринків і прискорює інноваційні процеси.

Висновки до розділу

У результаті проведеного дослідження в першому розділі встановлено, що транснаціональні корпорації відіграють визначальну роль у сучасній системі світового господарства та є одним із ключових чинників розвитку процесів глобалізації. Їхня діяльність сприяє інтеграції національних економік у міжнародний економічний простір, формуванню глобальних ланцюгів доданої вартості, активізації інвестиційних потоків і поширенню інноваційних технологій.

Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності транснаціональних корпорацій, що дозволило узагальнити їх як багатонаціональні організаційно-економічні структури, які здійснюють діяльність у кількох країнах на основі єдиної корпоративної стратегії

управління. Визначено, що ключовими ознаками ТНК є масштабність діяльності, централізований контроль, економічна інтеграція, значний фінансовий та інноваційний потенціал, а також здатність адаптувати глобальні стратегії до умов локальних ринків.

Систематизовано основні типи транснаціональних корпорацій за напрямками діяльності, зокрема виробничі, торговельні та сервісні, кожен з яких відіграє важливу роль у розвитку світової економіки. Встановлено, що діяльність ТНК сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку міжнародної кооперації, створенню робочих місць та зростанню конкурентоспроможності приймаючих країн.

Визначено, що формування та розвиток транснаціональних корпорацій зумовлюються комплексом економічних, технологічних, політичних, соціальних та екологічних чинників. Особливу роль у цьому процесі відіграють глобалізація ринків, інтернаціоналізація виробництва, розвиток інформаційних технологій, активізація інвестиційних потоків і посилення міжнародної конкуренції. Зазначені чинники формують сприятливе середовище для розширення діяльності ТНК та зміцнення їхніх позицій на світовому ринку.

Окрему увагу приділено механізмам правового регулювання діяльності транснаціональних корпорацій на міжнародному та національному рівнях. Встановлено, що ефективне регулювання ґрунтується на міжнародних договорах, рекомендаціях провідних міжнародних організацій та національному інвестиційному законодавстві, що сприяє забезпеченню прозорості, стабільності та соціальної відповідальності діяльності ТНК.

Разом із позитивним впливом транснаціональних корпорацій на економічний розвиток, інноваційний потенціал і зовнішньоекономічну активність країн, виявлено й низку ризиків, пов'язаних із посиленням економічної залежності, нерівномірним розподілом ресурсів та можливими конфліктами інтересів між корпораціями і державами. Це зумовлює

необхідність удосконалення механізмів державного та міжнародного регулювання їхньої діяльності.

Отже, у першому розділі обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження транснаціональних корпорацій, визначено їх роль у сучасній світовій економіці та систематизовано чинники їх формування й розвитку. Отримані результати створюють теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів діяльності ТНК та оцінювання їх впливу на розвиток національної економіки в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА УКРАЇНИ

2.1. Аналіз впливу ТНК на розвиток світової економіки

Транснаціональні корпорації відіграють одну з ключових ролей у глобальній економіці, оскільки значною мірою впливають на структуру, динаміку та розподіл економічної активності у світі. Їх частка у глобальному ВВП та міжнародній торгівлі постійно зростає. Транснаціональні корпорації забезпечують майже 50% світового валового внутрішнього продукту, і їхній вплив на міжнародну торгівлю перевищує 60% [21]. Найбільші ТНК зосереджують значні ресурси, фінансові потоки та технологічний потенціал, що дозволяє їм активно формувати економічний ландшафт у різних регіонах. Вони генерують величезні обсяги доходів, які часто перевищують бюджети деяких держав [36].

ТНК Kernel є одним із провідних світових виробників і експортерів соняшникової олії та іншої сільськогосподарської продукції. Це дозволяє компанії бути важливим гравцем у глобальному продовольчому ланцюгу. Через свою діяльність корпорація забезпечує стабільність постачання агропродукції, сприяючи продовольчій безпеці багатьох країн, особливо в умовах зростаючого попиту на продукти харчування через збільшення населення планети.

Інвестиційна діяльність ТНК, особливо через прямі іноземні інвестиції, має стратегічне значення для розвитку національних економік. ТНК виступають основними провайдерами ПІІ, спрямовуючи фінансові ресурси до країн із низьким рівнем економічного розвитку чи тих, які прагнуть модернізувати свою інфраструктуру. Такі інвестиції сприяють побудові заводів, розширенню логістичних ланцюгів, розвитку енергетики, транспорту та інших секторів. Прямі іноземні інвестиції, здійснювані ТНК, стали основою

економічного зростання багатьох країн, водночас посилюючи інтеграцію глобальних ринків [24].

Важливим аспектом діяльності ТНК є створення робочих місць, особливо в регіонах, які мають високий рівень безробіття. Вони також сприяють покращенню інфраструктури, зокрема шляхом будівництва виробничих потужностей, доріг, портів чи об'єктів соціальної сфери. Крім того, надходження від ТНК до бюджету держав у формі податків є важливим джерелом доходів, що дозволяє урядам фінансувати соціальні програми, освіту чи охорону здоров'я. Транснаціоналізація є ключовим процесом, який формує сучасну глобальну економіку, створюючи нові можливості для розширення ринків, інновацій та капіталовкладень [23].

Разом з тим ТНК здатні впливати на динаміку торгівлі, оскільки вони формують глобальні ланцюги постачання, що об'єднують виробництво, збут і споживання в різних країнах. Це дозволяє оптимізувати виробничі витрати та розширювати асортимент доступних товарів, створюючи додаткові економічні вигоди як для компаній, так і для споживачів. Транснаціональні корпорації є потужними гравцями у глобалізованій економіці, які здатні впливати на економічну політику та структуру національних ринків [37].

Діяльність ТНК сприяє інтеграції національних економік у світову систему, водночас створюючи значний економічний вплив на ринки праці, інвестиції та технологічний прогрес [38]. Таким чином, економічна роль ТНК є багатогранною та впливовою, охоплюючи аспекти від локального до глобального рівня [34].

Аналіз загально-господарської діяльності ТНК Kernel варто проводити регулярно та комплексно, застосовуючи різноманітні методи, прийоми та аналітичні підходи. Це дозволяє об'єктивно оцінити фінансові результати як за окремий період, так і в динаміці за кілька років, а також виявити проблемні аспекти фінансової діяльності підприємства та знайти способи ефективнішого використання ресурсів і їх оптимального розподілу [32]. Роль ТНК у розвитку національних економік полягає не лише в інвестуванні та створенні нових

робочих місць, але й у стимулюванні інноваційних процесів і трансфері технологій [40].

Недостатньо ефективного використання фінансових ресурсів може спричинити низьку платоспроможність підприємства, що, своєю чергою, може призвести до перебоїв у постачанні, виробництві чи реалізації продукції, невиконання планів щодо прибутку, зниження рентабельності та ризику економічних санкцій. Ефективне управління транснаціональними корпораціями є ключовим фактором їх успішної адаптації до змін глобальної економіки, забезпечуючи конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [39].

Фінансовий аналіз діяльності компанії доцільно розпочати з оцінки балансових показників (Додатки А – А.2) за період 2022-2025 рр, представлених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка балансових показників компанії Kernel у 2022-2025рр.

(тис. грн)

Динаміка балансу	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Необоротні активи	5 365 04	6 083 90	5 765 85	5912430
Оборотні активи	47 080 47	44 949 82	54 142 26	56 784 91
Власний капітал	15 447 37	27 514 32	24 374 87	26 138 54
Поточні зобов'язання	36 785 27	23 514 49	35 524 71	33 558 80
Підсумок	52 445 51	51 033 72	59 908 12	62 697 34

Примітка. Табл. 2.1 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та джерел [26,46,47]

За даними проведеного аналізу, спостерігається тенденція до зростання основних балансових показників компанії Kernel у досліджуваному періоді.

Динаміка балансу 2022-2025 років показує, що підприємство стабільно нарощує свої активи та зміцнює фінансову стійкість. Необоротні активи зростають помірно, з 5 365 04

тис грн у 2022 році до 591243 тис грн у 2025, що свідчить про обережну інвестиційну політику. Оборотні активи демонструють більшу волатильність, але прогноз на 2025 рік - 56 784 91 тис грн – відображає зростання ліквідних ресурсів і запасів для операційної діяльності. Власний капітал суттєво збільшився у 2023 році, потім трохи знизився у 2024, а на 2025 р - 26 138 54 тис грн - підтверджує тенденцію зміцнення фінансової незалежності.

Поточні зобов'язання коливаються. Підсумок балансу зростає з 52 445 51 тис грн у 2022 до 62 69734 тис грн у 2025, відображаючи загальне збільшення ресурсів компанії. Частка власного капіталу у балансі прогнозно становитиме близько 45%, що забезпечує достатню фінансову автономію. Структура активів свідчить про переважання оборотних ресурсів, що підвищує гнучкість операційної діяльності.

Для підтримки фінансової стабільності рекомендується контролювати дебіторську заборгованість і оптимізувати запаси та поточні зобов'язання. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку росту та ефективно управління капіталом і зобов'язаннями, що відображено на рис. 2.1.

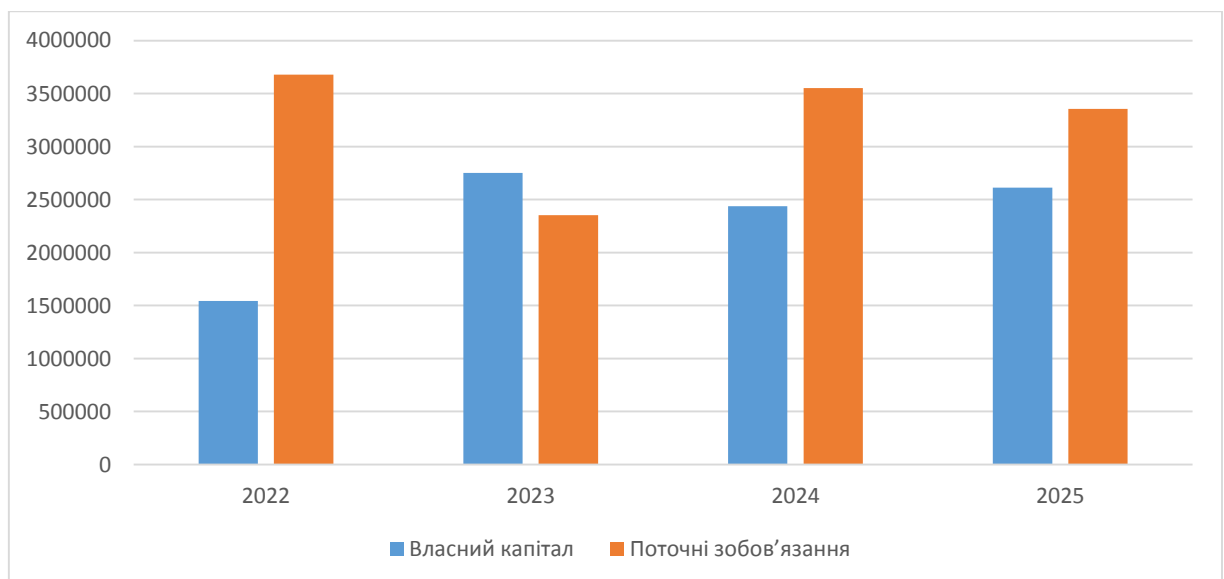


Рис. 2.1. Динаміка змін в пасивах компанії Kernel у 2022-2025рр.
(побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії Kernel та джерел [26,46,47])

У 2022-2025 рр динаміка власного капіталу підприємства є нестабільною. У 2023 році спостерігається суттєве зростання власного капіталу, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності. У 2024 році відбулося його зменшення, що може вказувати на зниження прибутковості або зростання витрат. У 2025 р власний капітал знову зріс, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства.

Поточні зобов'язання у 2023 р значно скоротилися порівняно з 2022 р, що позитивно вплинуло на платоспроможність. У 2024 році вони різко зросли, що свідчить про підвищення залежності від короткострокових залучених коштів. У 2025 р зобов'язання дещо зменшилися, що вказує на тенденцію до оптимізації боргового навантаження.

Загалом у 2025 р фінансовий стан підприємства покращився порівняно з 2024 р, оскільки зросли власні ресурси та скоротилися зобов'язання, що підвищує рівень фінансової стабільності.

Співвідношення власного капіталу та поточних зобов'язань показує поступове зниження фінансової автономії підприємства. Коливання цих показників відображають активне управління фінансами та підтримку ліквідності для операційної діяльності. Зменшення капіталу при високих зобов'язаннях підкреслює потребу контролю боргового навантаження. Загалом, підприємство демонструє здатність адаптуватися до фінансових викликів, але потребує уваги до балансу капіталу та зобов'язань.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до збільшення зобов'язань, що може свідчити про розширення діяльності компанії або необхідність залучення додаткового фінансування для підтримки операційної діяльності.

Частка в аграрному секторі Kernel близько 10% експорту країни, зокрема соняшникової олії, що є стратегічно важливим для національної економіки.

Щорічні платежі до бюджету складають мільярди гривень, підтримуючи соціальні програми та інфраструктуру. Вплив ТНК Kernel на світову

економіку відображено в табл. 2.2.

Kernel має значний міжнародний вплив завдяки експорту своєї продукції до понад 80 країн світу, сприяючи економічному зростанню країн-імпортерів через забезпечення їх високоякісною аграрною продукцією [28].

Таблиця 2.2

Внесок транснаціональної корпорації Kernel у ВВП країн

№ з/п	Показник	Україна	Світовий масштаб
1.	Частка експорту агропродукції	10% експорту України	Входить до топ-5 світових експортерів соняшникової олії
2.	Обсяг виробництва	7-8 млн тонн соняшникової олії	10% світового ринку
3.	Податки	5-10 млрд грн/рік	Внесок у бюджети країн-імпортерів через податки на торгівлю

Примітка. Табл. 2.2 побудовано автором на основі даних компанії “КЕРНЕЛ” та джерел [43,44]

Крім того, інвестиції компанії в інфраструктуру, зокрема будівництво елеваторів та розвиток портів, створюють нові робочі місця, стимулюючи економічний розвиток у регіонах, де вона здійснює свою діяльність. Вплив на торгівлю, інвестиції, і технології відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив транснаціональної корпорації Kernel на торгівлю, інвестиції, технології

№ з/п	Сфера впливу	Приклади та дані
1.	Торгівля	Постачання до 80+ країн світу (основні ринки: ЄС, Китай, Індія, Туреччина)
2.	Інвестиції	Вкладено понад \$1 млрд у розвиток інфраструктури (елеватори, порти)
3.	Технології	Використання супутникових систем моніторингу врожайності, автоматизація логістики

Примітка. Табл. 2.3 побудовано автором на основі даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та джерел [26 ,46, 47]

Застосування інноваційних технологій значно підвищує продуктивність, що сприятливо впливає на економічну ефективність [27]. Завдяки цьому Kernel виконує важливу роль у формуванні ВВП через свою економічну діяльність. Компанія активно сприяє розвитку локальних економік, одночасно зміцнюючи глобальний ринок, демонструючи приклад синергії між

технологіями, продуктивністю та економічним зростанням. Приклади впливових відображено в таблиці 2.4.

Українські ТНК, такі як Kernel, Metinvest, Naftogaz, МХП, Interpipe, Rozetka та EPAM Ukraine, відіграють важливу роль у розвитку економіки країни, створюючи робочі місця та підтримуючи експорт. Вони не тільки зміцнюють економічний потенціал України, але й активно інтегруються в міжнародні ринки, що сприяє технологічному прогресу та інноваціям.

Завдяки своїй діяльності ці компанії стимулюють зростання економік регіонів та підвищують конкурентоспроможність країни на глобальній арені, вносячи свій вклад у сталий розвиток як на локальному, так і на світовому рівні [26].

Компанія має стратегічно важливе значення для економіки України, оскільки її діяльність сприяє не лише забезпеченню зайнятості населення, але й формуванню валютних надходжень та зміцненню економічного потенціалу країни.

Таблиця 2.4

Приклади впливових та одних з найбільших українських ТНК

Назва компанії	Галузь	Головний офіс	Ключовий вплив
Kernel	Аграрний сектор	Київ	Один із провідних експортерів зерна, сприяє розвитку агросектору та торгівлі.
Metinvest	Металургія	Маріуполь	Глобальний виробник сталі, забезпечує інфраструктурні потреби багатьох країн.
Naftogaz	Енергетика	Київ	Вирішальний гравець у газовій сфері, впливає на енергетичну незалежність України.
МХП (Миронівський Хлібопродукт)	Аграрний сектор	Київ	Експортує м'ясо до десятків країн, впливає на харчову безпеку.
Interpipe	Промисловість	Дніпро	Виробник труб і коліс, забезпечує міжнародні промислові потреби.
Rozetka	Електронна комерція	Київ	Інновації в ритейлі, підтримує діджиталізацію торгівлі в Україні.
EPAM Ukraine	ІТ	Київ	Частина глобальної ІТ-екосистеми, впроваджує інновації у технологічній сфері.

Примітка. Табл. 2.4 побудовано автором на основі проведеного дослідження

Kernel Holding S.A. є однією з найбільших транснаціональних компаній в Україні, яка спеціалізується на виробництві, переробці та експорті агропродукції, зокрема зернових культур та соняшникової олії. Kernel є одним із ключових гравців агропромислового сектору України, а саме в експорті зернових культур та соняшникової олії. Основні показники компанії наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Частка експорту та ВВП України, пов'язана із ТНК Kernel

Показник	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Частка експорту зернових, %	12	14	18	17
Частка експорту соняшникової олії, %	14	15	16	15
Внесок у ВВП України, %	1.4	1.6	1.8	1.7
Експорт зернових, млн тонн	6.5	8	8.3	7.9

Примітка. Табл. 2.5 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та [46, 47]

Частка експорту зернових Kernel зростає з 12% у 2022 році до пікових 18% у 2024 році, що можна пояснити збільшенням виробничих потужностей та глобальним попитом на зернові культури. У 2025 році спостерігається незначне зниження до 17%, ймовірно, через вплив війни в Україні та складнощі з логістикою. Kernel стабільно утримує позиції у сегменті експорту соняшникової олії з незначними коливаннями. Пік припадає на 2024 рік (16%), після чого у 2025 році відбулося зниження на 1 п.п. Це може бути пов'язано з перебоями у виробництві через військові дії та змінами на глобальному ринку. Kernel продемонстрував позитивну динаміку внеску у ВВП України у 2022 та 2023 роках, досягнувши 1.8%. Це відображає важливість компанії у стабілізації української економіки під час кризи. У 2025 році внесок незначно знизився до 1.7%, що є результатом складнощів у логістиці та інших макроекономічних факторів. Kernel суттєво наростив експорт зернових у 2022 році (+1.5 млн тонн), що стало результатом ефективного використання інфраструктури та збільшення врожайності. У 2024 році обсяг експорту досяг максимуму 8.3 млн тонн. Зниження у 2025 році до 7.9 млн тонн пов'язане зі зменшенням посівних площ та обмеженнями логістики через військові дії.

Kernel Holding S.A., будучи міжнародною корпорацією, залучає іноземний капітал через фондовий ринок та інвесторів. Основні обсяги ПІІ наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ) Kernel

Показник	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Загальний обсяг ПІІ, млн USD	150	180	200	190
Капіталовкладення у логістику, млн USD	20	25	30	28
Інвестиції у переробку, млн USD	50	65	70	68

Примітка. Табл. 2.6 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та [16, 46, 47]

Загальний обсяг ПІІ зростав у 2024 р завдяки розширенню бізнесу та інфраструктурним проєктам. У 2025 році відбулося незначне зниження до 190 млн USD, що пов’язано зі складнощами у воєнний період. Капіталовкладення у логістику демонструють стабільне зростання до 2022 року, що свідчить про увагу Kernel до вдосконалення логістичних ланцюгів. У 2025 році спостерігається невелике зниження через кризові умови. Інвестиції у переробку стабільно зростали до 2022 року, що відображає стратегічну орієнтацію компанії на підвищення переробних потужностей. Невелике зниження у 2025 році до 68 млн USD пояснюється уповільненням інвестиційних програм через зовнішні фактори.

Kernel активно працює в кількох ключових галузях економіки України, що відображено на рис. 2.2.

Kernel відіграє важливу роль в аграрному секторі України, забезпечуючи 14-18% експорту зернових і підтримуючи логістичну інфраструктуру, що є критично важливою для країни в періоди кризи.

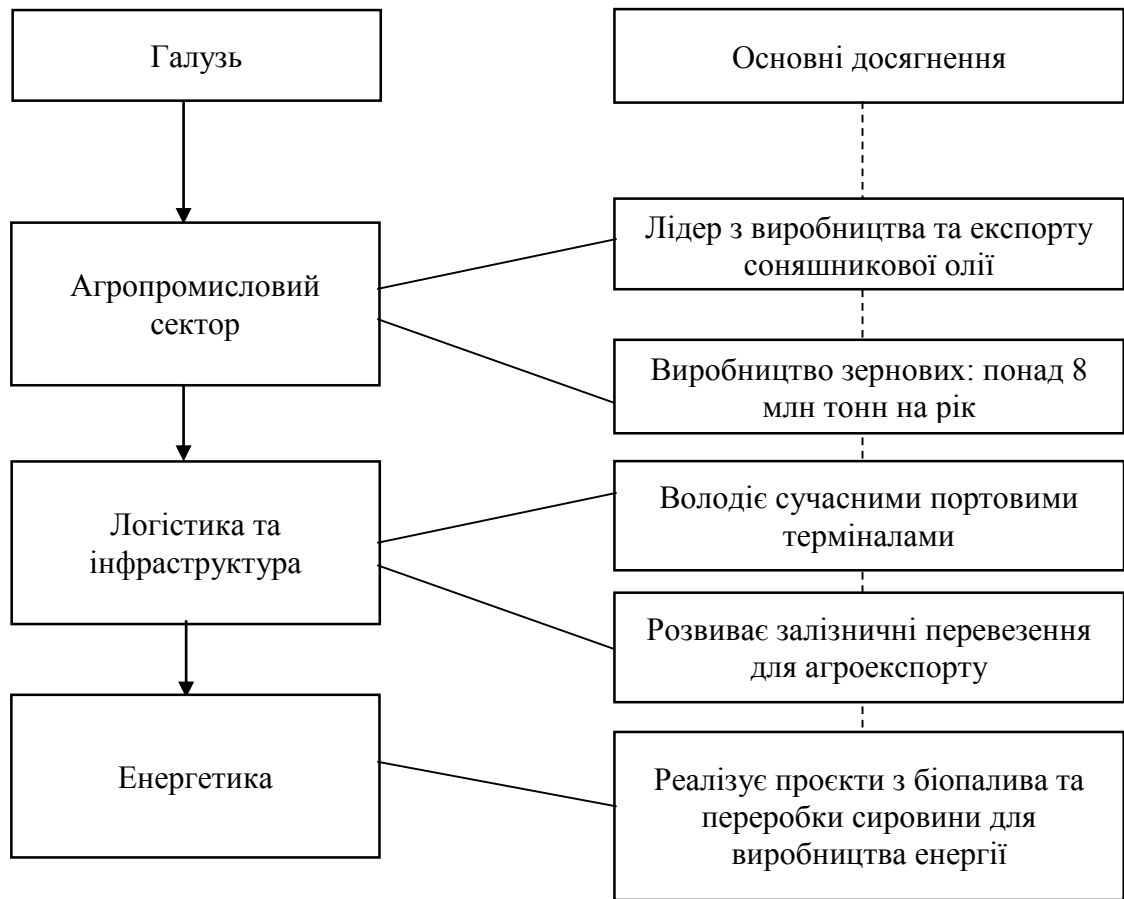


Рис. 2.2. Галузі найбільшого впливу транснаціональної корпорації Kernel
(сформовано автором на основі відкритих статистичних даних та [29])

Компанія Kernel є одним із ключових гравців в аграрному секторі України та відіграє важливу роль у розвитку регіонів своєї діяльності, а саме:

- створення робочих місць: Kernel забезпечує працевлаштування для близько 15 тисяч працівників, сприяючи зменшенню рівня безробіття у сільській місцевості. Завдяки своїй діяльності компанія створює як постійні, так і сезонні робочі місця у таких областях, як Полтавська, Кіровоградська, Черкаська та інші;

- розвиток інфраструктури: Kernel інвестує значні кошти у розвиток елеваторів, портових терміналів та логістичних центрів. У 2022 році було витрачено понад \$100 млн на модернізацію елеваторів, що сприяло покращенню транспортної доступності та збільшенню обсягів переробки сільськогосподарської продукції;

– залучення іноземних інвестицій: через активну міжнародну діяльність Kernel сприяє припливу капіталу в Україну, що посилює економічну стабільність країни та її регіонів. Kernel активно працює над зменшенням свого екологічного впливу, але існують і певні виклики, що відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив на екологію ТНК Kernel

№ з/п	Проблеми	Вплив
1.	Забруднення водних ресурсів	Потенційний витік відходів переробки олії у водойми
2.	Виснаження ґрунтів	Погіршення родючості через монотонне вирощування культур
3.	Викиди CO ₂	Значний рівень викидів через транспортну логістику

Примітка. Табл. 2.7. побудовано автором на основі проведеного дослідження та аналітичних документів та [11]

Для мінімізації ризиків ТНК Kernel рекомендується:

1. Економічний напрям: (запровадити програми підтримки фермерів та створювати регіональні освітні ініціативи для підготовки кваліфікованих кадрів).
2. Екологічний напрям: (поширювати практики сталого землеробства, розширювати використання відновлюваних джерел енергії та вдосконалювати утилізацію відходів).

Таким чином, діяльність Kernel є важливим драйвером економічного розвитку регіонів, проте вимагає постійної уваги до соціальних та екологічних викликів, які виникають у процесі її роботи.

Kernel продовжує диверсифікувати ринки збуту, зосереджуючись на ключових регіонах, що відображено в таблиці 2.8:

1. Європейський Союз: залишається найбільшим споживачем української соняшникової олії та зернових; у 2024 році Україна експортувала до ЄС значні обсяги агропродукції, що сприяло зростанню загального експорту.
2. Близький Схід та Азія: зберігають високий попит на українські зернові та олійні культури; Kernel активно розширює присутність на цих ринках,

забезпечуючи стабільні поставки.

Таблиця 2.8

Основні ринки збуту Kernel (2023-2025)

Регіон	Основна продукція	Частка в експорті, %
Європейський Союз	Соняшникова олія, зернові	40
Близький Схід	Зернові культури	30
Азія	Кукурудза, соняшникова олія	25
Інші (Африка, Америка)	Зернові, олія	5

Примітка. Табл. 2.8 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та джерела [30, 35]

Незважаючи на виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, Україна та компанія Kernel демонструють стійкість та адаптивність, забезпечуючи стабільні обсяги експорту агропродукції.

2.2. Організаційно-управлінська структура ТНК Kernel

ТНК Kernel є однією з провідних транснаціональних компаній, що спеціалізується на агропромисловому секторі, зокрема у виробництві, переробці, зберіганні та експорті сільськогосподарської продукції. Її діяльність демонструє значний вплив на світову економіку через інтеграцію до глобальних ринків, стимулювання інвестицій та впровадження інновацій.

Kernel спеціалізується на виробництві соняшникової олії, шротів та інших продуктів аграрного сектору. Компанія забезпечує близько 10% світового експорту соняшникової олії, що робить її одним із найбільших гравців у цій галузі. Загальні обсяги переробки насіння соняшнику сягають кількох мільйонів тонн на рік. Серед торгових марок компанії налічуються наступні [30]: “Щедрий Дар”, “Стожар”, “Чумак”, “Olio”, “Маринадо”, “Blanc”, “Kernel”, “Premi”.

Kernel володіє мережею елеваторів, портових терміналів та виробничих потужностей. Найбільшим портовим комплексом компанії є “Трансбалктермінал” у порту Чорноморськ, який обробляє значний обсяг зернових вантажів, що відображено в Додатку Д.

Усі виробничі потужності Kernel сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості, таких як ISO 22000 (управління безпечністю харчових продуктів) та ISO 9001 (управління якістю). Це гарантує високий рівень продукції та відповідність вимогам глобального ринку, що відображено в Додатку Е.

Kernel реалізує масштабну інвестиційну програму зі створення нових інфраструктурних об'єктів: будівництво Трансгрейнттермінала в Чорноморському порту з потужністю перевалки 4 млн тонн зернових культур, сучасного та одного з найбільших у Європі олійноекстракційних заводів з річною потужністю переробки 1 млн тонн насіння соняшника у Старокостянтиніві Хмельницької області, впровадження проєктів “зеленої” енергетики з переробки лушпиння соняшника в енергію для забезпечення виробничих процесів і активів [25]. Компанія планує запуснути ТЕС на всіх олійноекстракційних заводах та утилізувати 100 % біопалива. Kernel є ключовим інвестором у регіонах своєї присутності. Під опікою компанії перебувають 905 населених пунктів. Компанія фінансово підтримує громадські ініціативи, дитячих садків, закладів охорони здоров'я, будинків культури, розвитку інфраструктури сіл, програм для молоді, соціального підприємництва. З 2014 року працює благодійний фонд “Разом з Kernel” .

У 2019 році тільки агропідприємства компанії сплатили 1,7 млрд грн податків до державного та місцевого бюджетів. У 2022 фінансовому році компанія зареєструвала чистий збиток у розмірі \$41 млн. За даними фінансового звіту компанії, виручка агрохолдингу зменшилася на 5 % - \$5,33 млрд. “Kernel” - один з лідерів в українському АПК з інвестицій у цифрові технології. ІТ-команда повністю “оцифрувала” логістику, трейдинг, документообіг, пришвидшила процес прийняття операційних і стратегічних рішень. Агробізнес “Kernel” об'єднаний в єдину інноваційну екосистему DigitalAgriBusiness. Всі поля моніторять за допомогою супутникових знімків, коптерів, а також ІТ-інструментів, з якими працюють агрономи. Інформація автоматично зберігається в базі даних аналітичного GIS-порталу [22].

Для досягнення високої ефективності в управлінні ресурсами та процесами “Kernel” впроваджує сучасні інформаційні технології:

1. ERP-системи: використовуються для управління фінансовими, виробничими та логістичними процесами; автоматизація планування витрат, закупівель і розподілу ресурсів.

2. CRM-системи: сприяють підвищенню якості взаємодії з клієнтами та партнерами; полегшують аналіз ринкових трендів і формування комерційних пропозицій [20].

3. Додаткові інновації: системи точного землеробства (з використанням дронів і супутникових даних); Big Data для прогнозування врожайів і аналізу погодних умов; цифрова платформа для моніторингу логістики в режимі реального часу.

Компанія Kernel створив власний алгоритм прогнозування врожайності на основі даних супутникового моніторингу. Реалізовано автоматизований облік товарно-матеріальних цінностей через мобільні пристрої.

Компанія Kernel першою в Україні почала інтегрувати електронний документообіг і використання кваліфікованих електронних підписів в усі бізнес-напрямки. Компанія має намір повністю відмовитися від паперових носіїв. Доступ до відповідного софту і досвіду також мають компанії-партнери Kernel.

Основною метою міжнародної діяльності є забезпечення стабільного експорту продукції (олія, зернові, шроти) та розвиток довгострокових партнерських відносин із провідними трейдерами і переробниками, що відображено в табл. 2.9.

Динаміка обсягів виробництва ТНК Kernel відображає загальні тенденції агропромислового сектора України, що включають як позитивні зрушення, так і труднощі, спричинені війною, зовнішніми економічними та політичними факторами [19].

Обсяг виробництва продукції компанії Kernel у груповому асортименті

Найменування продукції	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
1.Соняшникова олія загальна (тис. тонн):	1,600	1,920	2,010	1,800	1,720
%	100%	100%	100%	100%	100%
1.1.У тому числі наливна (тис. тонн)	1,280	1,540	1,600	1,450	1,360
%	80%	80.2%	79.6%	80.6%	79.1%
1.2.У тому числі бутильована (тис. тонн)	320	380	410	350	360
%	20%	19.8%	20.4%	19.4%	20.9%
2.Зернові культури (експорт) (тис. тонн):	5,300	5,800	6,000	5,200	4,900
2.1. У тому числі кукурудза	2,500	2,700	2,900	2,400	2,200
2.2. У тому числі пшениця	2,000	2,400	2,500	2,200	2,000
2.3. Інші культури (ячмінь, соя)	800	700	600	600	700
3. Шрот соняшниковий (експорт) (тис. тонн)	1,300	1,520	1,600	1,400	1,360
4.Біопаливо (гранули та брикети) (тис. тонн)	100	120	140	130	150

Примітка. Табл. 2.9 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та джерел [16, 46, 47]

1. Соняшникова олія: виробництво зростало до 2023 р, а на початку 2023 року, досягнувши 2010 тис. тонн в 2025 році досягнувши 1720 тис тонн спостерігається спад через економічні та логістичні виклики, спричинені війною та іншими факторами.

2. Частка наливної олії стабільно залишається більшою (понад 79%), що свідчить про орієнтацію на експорт у великому обсязі.

3. Зернові культури: максимального рівня виробництва було досягнуто у 2023 р - 6,000 тис. тонн. Після цього обсяги експорту зменшилися через військові дії ,обмеження у логістиці та блокування портів; кукурудза та пшениця складають основну частину експорту, проте їх обсяги також демонструють спад після 2023 року.

4. Шрот соняшниковий: виробництво стабільне, але спостерігається незначний спад після 2023 року через зменшення обсягів переробки олійних культур.

5. Біопаливо: сегмент демонструє стабільне зростання, що може бути зумовлено збільшенням попиту на альтернативні джерела енергії, а також активним використанням відходів переробки [18].

Менеджмент Kernel базується на трьох ключових принципах [29], що відображені в Додатку Е: 1) фінансова стабільність; 2) стійка ділова репутація; 3) професійна команда лідерів.

Центральною компанією холдингу в Україні є ТОВ “КЕРНЕЛ-Трейд”. Головний офіс “KERNEL” в Україні розташований за адресою 01001, м. Київ, пров. Т. Шевченка, 3 [69]. Ключова інформація щодо керуючої компанії наведена у таблиці 2.10.

Рівень розвитку та масштаб діяльності компанії Kernel забезпечують щомісячне внесення значних коштів до бюджетів різних рівнів, включаючи місцеві, при цьому компанія діє виключно відповідно до чинного законодавства.

Таблиця 2.10

Інформація про ТНК Kernel

Критерій	Характеристика
1	2
Назва компанії	КЕРНЕЛ-Трейд
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місто	Київ
Генеральний директор	Осипов Є.
Ключовий засновник	КЕРНЕЛ Холдинг С.А.
Види діяльності	46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 10.41 - Виробництво олії та тваринних жирів 16.21 - Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 - Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.23 - Оптова торгівля живими тваринами 46.31 - Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

Примітка. Табл. 2.10 побудовано автором на основі даних компанії “КЕРНЕЛ” та [46,47,59]

Бізнес-модель компанії включає в себе 7 ключових підрозділів, що відображено на рис. 2.3, серед яких є наступні: 1) сільське господарство;

2) закупівля зернових культур; 3) елеватори; 4) ОЕЗ; 5) експорт зернових; 6) експорт олії; 7) портові термінали.

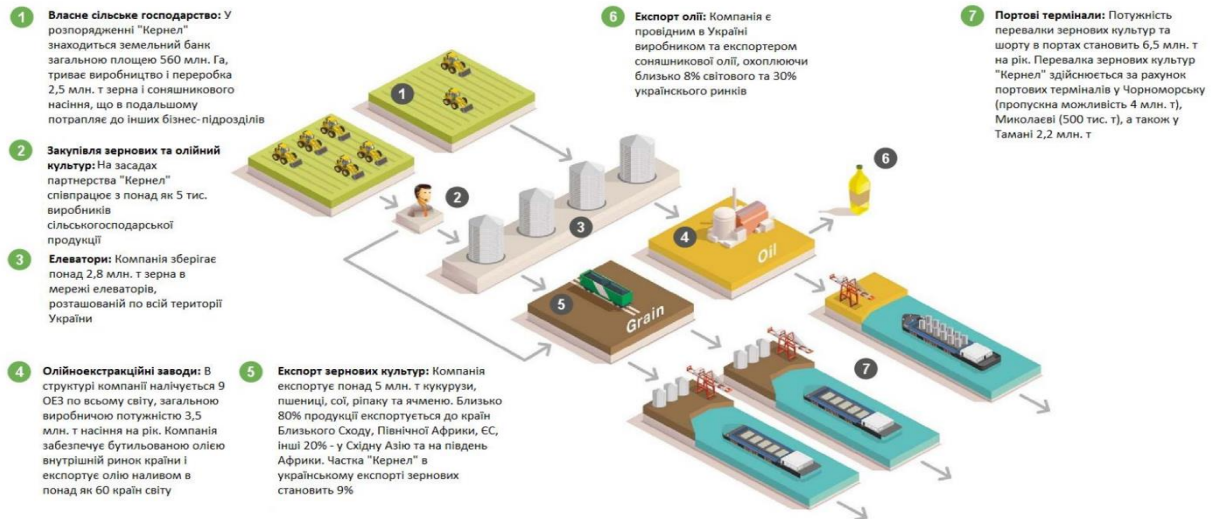


Рис. 2.3. Бізнес-модель ТНК Kernel

(перекладено автором з англійської на основі джерел [32;30;33;34])

Компанія Kernel має ієрархічно-функціональну структуру, яка поєднує чіткий вертикальний розподіл повноважень із функціональними відділами, що відповідають за окремі напрямки діяльності. Така структура дозволяє компанії ефективно керувати багатьма бізнес-процесами, зберігаючи гнучкість у прийнятті рішень та адаптації до ринкових змін. Організаційну структуру компанії Kernel відображено в Додатку В та рис. 2.4.

Рада директорів є найвищим органом управління компанії. Вона визначає стратегічні напрями діяльності, контролює реалізацію ключових проектів і забезпечує дотримання корпоративних принципів. Вплив ради директорів на ухвалення рішень зосереджений у сфері затвердження стратегічних планів, великих інвестицій та оцінки діяльності топ менеджменту. Головний виконавчий директор керує повсякденними операціями, забезпечуючи ефективність реалізації стратегії, ухваленої радою директорів.

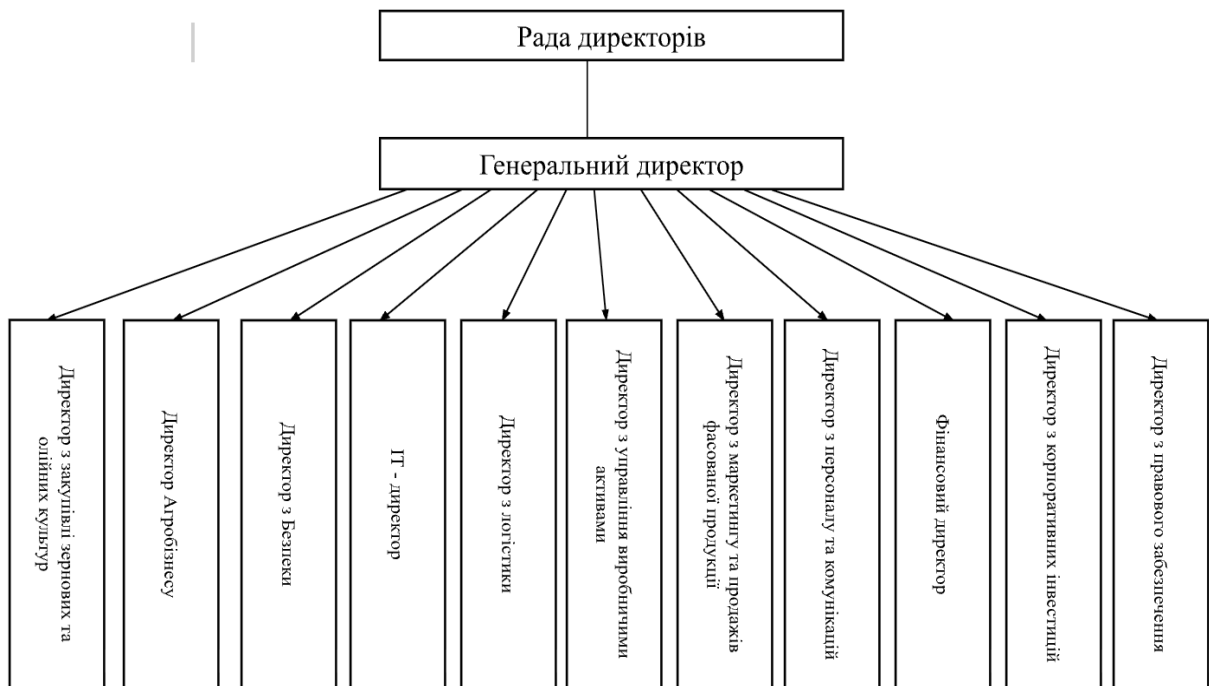


Рис. 2.4. Детальна організаційна структура компанії Kernel
(розроблено автором на основі джерел [16,47,59])

СЕО координує роботу функціональних директорів та регіональних менеджерів, виступаючи ключовою ланкою між стратегією та операційною діяльністю. Керівники підрозділів відповідають за реалізацію тактичних і операційних планів у своїх напрямках (виробництво, фінанси, маркетинг тощо). Вони забезпечують реалізацію планів на місцях, а також подають зворотний зв'язок на вищі рівні управління.

Функціональні підрозділи:

1. Виробничий відділ: займається управлінням сільськогосподарськими активами, координацією процесів вирощування, збору та переробки сільгосппродукції.

2. Відділ логістики: забезпечує ефективне транспортування продукції від полів до кінцевих споживачів, а також контроль над експортними операціями.

3. Фінансовий відділ: відповідає за бюджетування, управління фінансовими потоками, складання фінансової звітності та контроль за витратами.

4. Маркетинговий відділ: розробляє стратегії просування бренду, аналізує ринки збуту, координує роботу з клієнтами та дистриб'юторами.

5. Юридичний відділ: забезпечує правове супроводження угод, відповідність діяльності компанії законодавчим нормам.

6. Відділ корпоративних інвестицій: контролює реалізацію інвестиційних проектів, оцінює ризики та можливості для розширення бізнесу.

7. Відділ ІТ: впроваджує сучасні технології для автоматизації бізнес-процесів та забезпечує інформаційну безпеку.

Компанія має централізовану систему управління, де стратегічні рішення приймаються радою директорів і передаються через генерального директора до керівників функціональних та регіональних підрозділів. Такий підхід дозволяє забезпечувати єдину політику управління та контроль за виконанням рішень [13]. Для забезпечення ефективності горизонтальних зв'язків компанія впроваджує міжфункціональну координацію:

- співпраця між маркетингом та виробництвом дозволяє адаптувати виробничі потужності під потреби ринку;
- логістичний відділ працює в тісній взаємодії з фінансовим для оптимізації витрат на транспортування;
- ІТ-відділ підтримує всі бізнес-процеси, створюючи єдину інформаційну платформу для взаємодії підрозділів.

Центральний офіс у Києві контролює реалізацію стратегії та підтримує регіональні відділення, що дозволяє швидко реагувати на локальні виклики:

- регіональні підрозділи надають інформацію про поточний стан ринків і потреби клієнтів;
- централізовані рішення щодо експорту та фінансів адаптуються під місцеві умови.

Організаційно-управлінська структура Kernel забезпечує баланс між централізованим керівництвом та автономією функціональних і регіональних підрозділів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на глобальних ринках та ефективно виконувати операційні завдання.

Організаційно-управлінська структура компанії сприяє досягненню наступних цілей, що відображено в таблиці 2.11.

Цілі організаційно-управлінської структури та методи їх досягнення

№ з/п	Ціль організаційно-управлінської структури	Характеристика цілі та метод її досягнення
1.	Зростання ринкової частки	Завдяки гнучкій стратегії управління та експансії на нові ринки.
2.	Оптимізація витрат	Зменшення витрат у виробничих процесах через автоматизацію та інновації
3.	Підвищення репутації	Визнання компанії як одного з провідних експортерів сільськогосподарської продукції

Примітка. Табл. 2.11 побудовано автором на основі даних компанії “КЕРНЕЛ”

ТНК Kernel є прикладом успішної глобальної компанії, яка завдяки своїй ієрархічно-функціональній структурі, сучасним технологіям і відповідальному корпоративному управлінню займає провідні позиції в аграрному секторі.

Загалом, компанія Kernel демонструє стабільну роботу навіть у складних економічних умовах. Зниження обсягів після 2021 року зумовлено зовнішніми факторами, такими як війна та ускладнення експорту. Інвестиції в альтернативні напрями, зокрема біопаливо, дозволяють компанії зберігати свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

2.3. Оцінка загально-господарської діяльності транснаціональної корпорації Kernel

Транснаціональна корпорація Kernel є одним із провідних гравців на ринку агропромислового комплексу України. Її діяльність охоплює значну частину експорту зернових і соняшникової олії, а також впровадження сучасних технологій у логістиці й виробництві [12]. Важливим аспектом оцінки загально-господарської діяльності компанії є аналіз її фінансових показників, динаміки розвитку та частки в ринку агропромислового комплексу України.

Фінансові результати Kernel за останні роки демонструють стабільне зростання. Ключові фінансові показники компанії наведено в таблиці 2.12.

Виручка демонструє зростання, досягнувши 4.1 млрд доларів у 2025 році, що свідчить про ефективність операційного управління та збільшення обсягів експорту. Показник EBITDA поступово збільшувався до 466 млн доларів у 2025 році. Показник рентабельності компанії залишався стабільним, хоча й демонстрував невелике зниження через вплив зовнішніх факторів.

Таблиця 2.12

Фінансові показники ТНК Kernel за 2022 – 2025 рр

№ з/п	Показник	Роки			
		2022	2023	2024	2025
1.	Чистий прибуток, млн \$	220	299	168	238
2.	Виручка, млрд \$	3,0	3,5	3,58	4,1
3.	ЕБІТДА, млн \$ (Додаток Б)	310	380	381	466
4.	Рентабельність, %	7,3	8,5	4,7	5,8

Примітка. Табл. 2.12 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та [16, 46,47,59]

Компанія Kernel займає лідерські позиції в агропромисловому комплексі України. Частка компанії у загальному експорті агропромислової продукції відображено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Частка ТНК Kernel в ринку агропромислового комплексу України

№ з/п	Показник	Роки			
		2022	2023	2024	2025
1.	Частка в експорті зернових, %	11.4	12.1	9.8	10.5
2.	Частка в експорті соняшникової олії, %	25.5	26.3	24.8	25.0

Примітка. Табл. 2.13 побудовано автором на основі джерел [16,46,47,48,59]

Компанія Kernel залишається ключовим експортером соняшникової олії та зернових культур, що забезпечує значний внесок у валютні надходження

України. Для кращого розуміння позицій компанії Kernel у світовому контексті необхідно врахувати динаміку експорту агропромислової продукції України загалом, що відображено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміку експорту агропромислової продукції України

№ з/п	Основні показники	Роки				
		2021	2022	2023	2024	2025
1.	Експорт зернових, млн тонн	44.7	53.2	39.9	42,3	53,5
2.	Експорт соняшникової олії, млн тонн	6.9	7.1	5.8	6.3	6,1
3.	Частка України у світовому експорті, %	11.4%	12.1%	9.8%	10.5	10.8

Примітка. Табл. 2.14 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та [16, 46,47,48,59]

У 2021-2022 рр експортні показники були найвищими, після чого у 2023 році спостерігалось суттєве падіння через воєнні та логістичні обмеження. У 2024 році розпочалося поступове відновлення обсягів експорту.

За підсумками 2025 року є повернення до рівня 2022 року за обсягами експорту зернових та стабілізацію експорту соняшникової олії. Частка України у світовому експорті також має тенденцію до зростання, що підтверджує зміцнення позицій країни на міжнародному аграрному ринку.

Компанія Kernel зберігає свою конкурентну перевагу, залишаючись провідним експортером у секторі. Її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі забезпечує стабільний внесок у загальну динаміку експорту України. Таким чином, діяльність компанії Kernel не лише сприяє зміцненню її власних ринкових позицій, а й суттєво впливає на просторову структуру національного експорту. Відображення розподілу експортних потоків за регіонами доцільно розглянути регіональну структуру експорту, відображену на рис. 2.5.

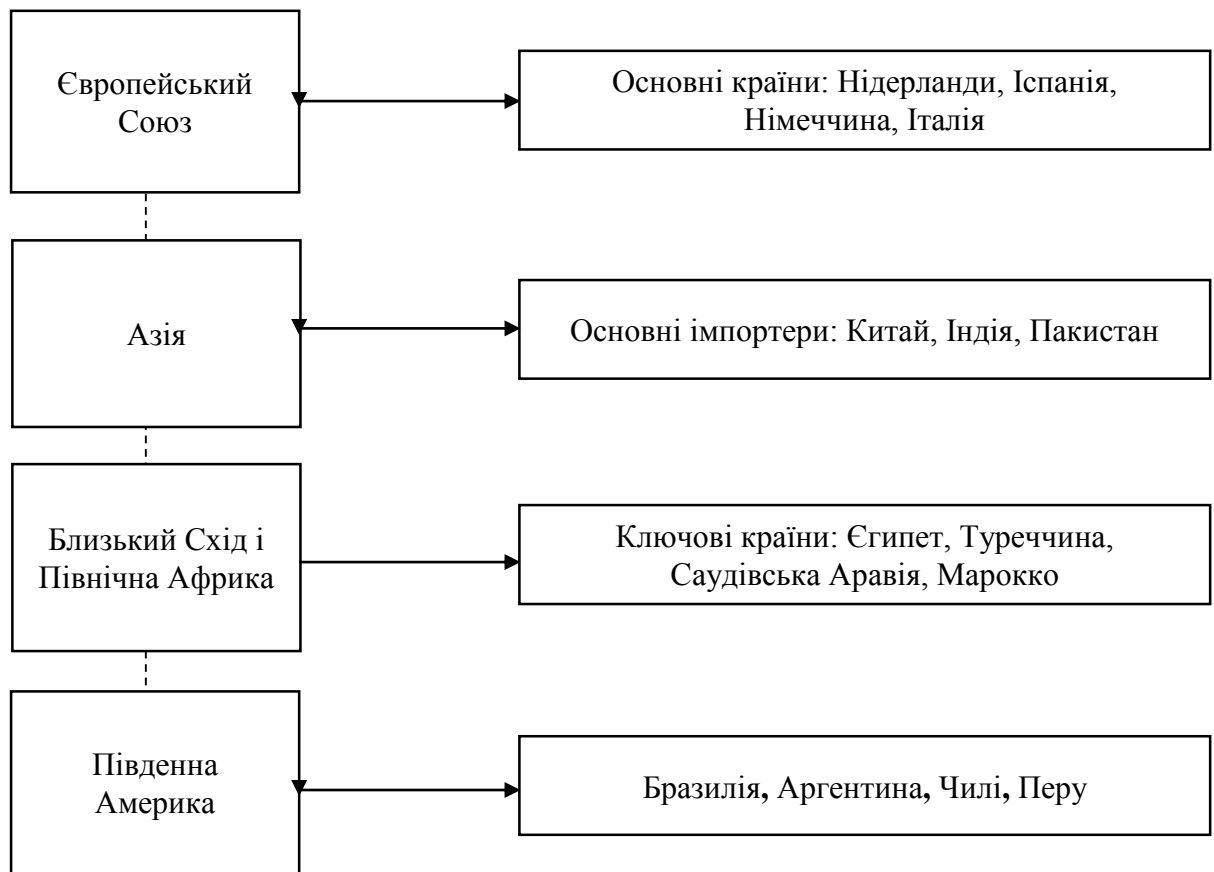


Рис. 2.5. Регіональна структура експорту

(складено автором на основі проведеного дослідження)

Транснаціональна корпорація Kernel активно реалізує свою продукцію на понад 60 ринках світу, зосереджуючи експорт на таких ключових регіонах:

- Європа: найбільший споживач української агропромислової продукції. Країни ЄС закуповують значні обсяги зернових, соняшникової олії та шроту завдяки високій якості та конкурентним цінам продукції Kernel.
- Китай: один із основних імпортерів українського зерна. Kernel забезпечує поставки кукурудзи та сої, що відповідають стандартам КНР.
- Індія: важливий ринок для експорту соняшникової олії, що має високу популярність серед місцевого населення через культурні та кулінарні традиції.
- Близький Схід та Північна Африка: регіон з високим попитом на зерно та продукти олійного виробництва, які використовуються в харчовій промисловості.

Компанія Kernel має значний позитивний вплив на локальну економіку України, сприяючи як розвитку регіонів, так і зміцненню економічної стабільності країни, а саме:

1. Створення робочих місць: Kernel є одним із найбільших роботодавців у сільськогосподарському секторі України, працевлаштовуючи понад 12 тисяч осіб. Значна частина цих робочих місць створюється в сільських регіонах, що сприяє зменшенню безробіття та підтримці місцевих громад.

2. Розвиток інфраструктури: Компанія активно інвестує в інфраструктуру, зокрема у будівництво елеваторів і портових терміналів. Ці проекти стимулюють економічний розвиток регіонів, підвищуючи транспортну спроможність і створюючи додаткові можливості для місцевих підприємців.

3. Сплата податків: Kernel входить до списку найбільших платників податків в Україні. Це забезпечує значні надходження до державного та місцевих бюджетів, сприяючи фінансуванню соціальних і економічних програм.

Таким чином, діяльність Kernel не лише підтримує розвиток сільськогосподарського сектора, але й забезпечує значний внесок у добробут локальних громад і економічну стабільність України, що відображено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Вплив діяльності компанії Kernel на розвиток сільськогосподарського сектора та економічну стабільність України

№ з/п	Основні показники	Роки			
		2022	2023	2024	2025
1.	Створені робочі місця	11000	11500	12000	12000
2.	Інвестиції в інфраструктуру (млн USD)	50	60	65	60
3.	Податкові надходження (млн USD)	200	250	280	270

Примітка. Табл. 2.15 побудовано автором на основі статистичних даних звітності компанії “КЕРНЕЛ” та [16,46,47,59]

Kernel залишається провідним гравцем аграрного ринку України та ключовим експортером продукції, забезпечуючи стабільний внесок у ВВП і експорт країни. Інноваційні підходи та розвиток інфраструктури дозволяють компанії зберігати лідерські позиції навіть у складних умовах. Значна частина інвестицій спрямовується на підтримку громад, включаючи освітні програми та інфраструктурні проєкти.

Аналіз діяльності транснаціональної корпорації Kernel, дозволяє зробити наступні висновки:

1. Ефективна організаційно-управлінська структура. Kernel демонструє високу адаптивність і стійкість до змін у зовнішньому середовищі завдяки ефективній організації своїх бізнес-процесів. Чітка структура управління дозволяє компанії забезпечувати конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

2. Значний вплив на економіку України. Kernel є одним із ключових гравців агропромислового комплексу України, забезпечуючи значний внесок у розвиток економіки через:

- створення робочих місць, зокрема в сільських регіонах;
- сплату податків, що наповнюють державний і місцеві бюджети;
- підтримку експорту, зокрема зернових і соняшникової олії, що формує позитивний зовнішньоторговельний баланс країни.

3. Розвиток інфраструктури. Kernel активно інвестує у будівництво та модернізацію інфраструктури, зокрема елеваторів і портових терміналів. Це сприяє покращенню логістики, підвищенню продуктивності та інтеграції українського аграрного сектору в глобальні ланцюги постачання.

4. Інноваційний підхід до ведення бізнесу. Компанія впроваджує сучасні технології в управління та виробництво, що дозволяє підвищувати ефективність і якість продукції. Це забезпечує конкурентні переваги Kernel на міжнародному ринку.

5. Виклики і перспективи. Попри успіхи, діяльність компанії стикається з низкою викликів, зокрема логістичними труднощами, спричиненими

воєнними діями, і змінами у світовій економіці. Однак стратегія диверсифікації ринків і впровадження інновацій створюють сприятливі умови для подальшого розвитку.

Kernel є яскравим прикладом ефективною транснаціональної корпорації, яка відіграє ключову роль у розвитку агропромислового комплексу України. Її діяльність сприяє економічному зростанню, розвитку інфраструктури та покращенню соціальних умов у регіонах, забезпечуючи вагомий внесок у глобальний і локальний економічний простір.

Висновки до розділу

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз та оцінювання впливу діяльності транснаціональних корпорацій на розвиток світової економіки та України на прикладі Kernel Holding. Проведене дослідження дозволило встановити, що транснаціональні корпорації є важливими суб'єктами глобальної економічної системи, які формують міжнародні виробничі та логістичні ланцюги, стимулюють розвиток міжнародної торгівлі, інвестиційної діяльності та технологічного прогресу.

У ході аналізу впливу ТНК на світову економіку визначено, що їх діяльність сприяє зростанню обсягів світового ВВП, активізації прямих іноземних інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню ефективності використання ресурсів. Транснаціональні корпорації формують стабільні канали постачання, забезпечують доступ до сучасних технологій і сприяють інтеграції національних економік у глобальний ринок. Водночас встановлено, що значна концентрація капіталу в межах ТНК може призводити до посилення економічної залежності окремих країн та нерівномірного розподілу вигод від глобалізації.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії Kernel у 2022-2025 роках засвідчив наявність загалом позитивної динаміки розвитку. Зростання активів, власного капіталу та обсягів експорту свідчить про відносну фінансову стійкість і здатність підприємства адаптуватися до

складних зовнішніх умов. Водночас виявлено певну нестабільність у структурі зобов'язань і коливання показників прибутковості, що зумовлено впливом воєнних дій, логістичних обмежень та загальної економічної нестабільності.

Дослідження внеску Kernel у розвиток економіки України підтвердило її стратегічну роль в аграрному секторі. Компанія забезпечує значну частку експорту зернових культур і соняшникової олії, формує валютні надходження, створює робочі місця та сприяє розвитку регіональної інфраструктури. Інвестиційна діяльність підприємства, зокрема у сфері логістики та переробки, сприяє модернізації виробничих потужностей і підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Оцінка організаційно-управлінської структури Kernel показала, що ієрархічно-функціональна модель управління у поєднанні з використанням сучасних інформаційних технологій забезпечує ефективну координацію бізнес-процесів, оперативність прийняття рішень і контроль за реалізацією стратегічних цілей. Впровадження ERP, CRM систем, цифрових платформ і технологій точного землеробства сприяє підвищенню продуктивності та прозорості управління.

Разом із позитивними економічними результатами діяльності компанії виявлено й низку соціально-екологічних викликів, пов'язаних із виснаженням ґрунтів, викидами CO₂ та потенційним забрудненням водних ресурсів. Це обумовлює необхідність посилення екологічної відповідальності, впровадження принципів сталого розвитку та розширення використання відновлюваних джерел енергії.

Таким чином, результати дослідження другого розділу свідчать, що діяльність транснаціональних корпорацій, зокрема компанії Kernel, має вагомий позитивний вплив на розвиток світової та національної економіки, сприяючи зростанню виробництва, експорту та інвестиційної активності. Водночас ефективне функціонування ТНК потребує постійного вдосконалення системи управління, контролю фінансових ризиків і врахування соціально-екологічних аспектів

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Напрями зміцнення конкурентних позицій транснаціонального бізнесу

У сучасних умовах глобалізації конкурентне середовище транснаціональних компаній характеризується динамічністю, складністю та непередбачуваністю. Для ефективного управління своїми позиціями на ринку, ТНК необхідно здійснювати комплексний аналіз ключових факторів, що впливають на їхню конкурентоспроможність.

Конкуренція на міжнародному рівні залежить від галузі, в якій працює компанія. Основними конкурентами для ТНК є:

- глобальні лідери галузі: компанії, які володіють значною часткою ринку та інвестують у розвиток інновацій (наприклад, Amazon, Apple, Google у технологічному секторі);
- регіональні гравці: сильні локальні компанії, які володіють перевагами на внутрішньому ринку;
- нішеві компанії: малі та середні підприємства, що спеціалізуються на вузькому сегменті ринку та пропонують унікальні продукти.

Транснаціоналізація сприяє інтеграції національної економіки у світову, підвищуючи її конкурентоспроможність та стимулюючи економічне зростання [54].

Серед основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТНК, можна виділити: інновації та технології; фінансова стійкість; кадровий потенціал; гнучкість бізнес-моделі; довіра споживачів.

Основні тенденції, що формують конкурентне середовище для ТНК відображена на рис. 3.1.



Рис 3.1. Тенденції, що визначають конкурентне середовище для транснаціональних корпорацій (складено автором на основі проведеного дослідження та [28])

Серед основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТНК, можна виділити: інновації та технології; фінансова стійкість; кадровий потенціал; гнучкість бізнес-моделі; довіра споживачів.

Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій (ТНК) є ключовим фактором успіху в умовах глобальної економіки. Для збереження і зміцнення своїх позицій на ринку компанії застосовують низку стратегій, що дозволяють ефективно адаптуватися до нових викликів, що відображено в (Додатку К).

Для підвищення конкурентоспроможності компанія Kernel реалізує кілька ключових стратегій. Однією з них є диверсифікація ринків, що дозволяє освоювати нові регіони, зокрема в Азії, Африці та Близькому Сході. Це

допомагає знизити залежність від традиційних напрямків експорту та розширити клієнтську базу [10].

Інновації також займають центральне місце у стратегії компанії. Kernel впроваджує сучасні технології, наприклад, використовує дрони для моніторингу полів, що сприяє підвищенню ефективності агрономічних процесів.

Оптимізація витрат є ще одним важливим напрямом діяльності. Завдяки масштабним інвестиціям у логістику та автоматизацію виробничих процесів, компанія знижує собівартість продукції, що підвищує її конкурентоспроможність.

Компанія активно використовує Big Data для аналізу ринкових трендів, впроваджує CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами та автоматизує логістичні процеси, що дозволяє зменшувати витрати часу та ресурсів.

Ефективне управління брендом і маркетингом є ключовим фактором успіху транснаціональних корпорацій на міжнародному ринку. Завдяки стратегічним підходам компанії не лише зміцнюють свої позиції, але й залучають нових клієнтів, адаптуючись до особливостей локальних ринків.

Управління брендом і маркетингом є важливою складовою успіху Kernel. Компанія працює над підсиленням впізнаваності бренду на міжнародному рівні через участь у глобальних виставках та конференціях. Водночас продукти адаптуються до вимог локальних ринків, враховуючи культурні та соціальні особливості споживачів [9].

Активна присутність у соціальних мережах та використання діджитал-маркетингу дозволяють Kernel залучати нових клієнтів і зміцнювати зв'язок із постійними партнерами.

Kernel є прикладом компанії, яка успішно впроваджує сучасні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної економіки.

Підсилення впізнаваності бренду на глобальному рівні є пріоритетом для багатьох ТНК. Це досягається через проведення масштабних маркетингових кампаній, участь у міжнародних виставках та партнерства з відомими брендами. Інвестування у репутацію компанії через прозорість, якість продукції та соціальну відповідальність також відіграє важливу роль. Наприклад, Соса-Сола активно реалізує глобальні рекламні кампанії, що забезпечує її впізнаваність у всьому світі.

Ще одним важливим аспектом є розробка стратегій локалізації. ТНК адаптують свої продукти до культурних, економічних і соціальних особливостей ринків, де вони працюють. Майкл Портер у своїй праці виділяє три основні стратегії досягнення конкурентної переваги: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Ці стратегії можуть бути застосовані ТНК для зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках [56]. Успішна стратегія управління залежить від здатності компанії враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін, зокрема працівників, клієнтів і партнерів [59].

Це включає зміну характеристик продуктів, створення рекламного контенту, який відповідає місцевим уподобанням, а також запровадження гнучкої цінової політики. McDonald's є яскравим прикладом: компанія пропонує унікальні страви у своєму меню в різних країнах, враховуючи місцеві кулінарні традиції.

Використання цифрових технологій у маркетингу дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією [57].

У цифрову епоху соціальні мережі та діджитал-маркетинг стали невід'ємними інструментами для досягнення успіху. Маркетинг - це процес планування та втілення концепції, ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів і послуг для створення обміну, який задовольняє індивідуальні та організаційні цілі [55]. Використання таргетованої реклами, співпраця з інфлюенсерами та створення якісного

контенту допомагають компаніям залучати аудиторію та формувати лояльність до бренду. Крім того, автоматизація маркетингу, зокрема впровадження CRM-систем, забезпечує ефективне управління клієнтськими даними та рекламними кампаніями. Nike активно використовує такі платформи, залучаючи глобальну аудиторію через інтерактивний контент і співпрацю з відомими спортсменами.

Результатом ефективного управління брендом і маркетингом є зростання частки ринку, підвищення лояльності клієнтів, розширення географії продажів і формування позитивної репутації. Все це сприяє довготривалому успіху ТНК у конкурентному середовищі.

Соціальна відповідальність є важливим елементом діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК), оскільки вона забезпечує довіру споживачів та інвесторів. Реалізація екологічних, соціальних і управлінських ініціатив спрямована на підтримку сталого розвитку та зменшення впливу бізнесу на навколишнє середовище. Корпоративна соціальна відповідальність є чинником сталого розвитку, який дозволяє компаніям адаптуватися до сучасних викликів і зберігати конкурентоспроможність [58].

ТНК інвестують у проекти відновлюваної енергетики, зменшення викидів парникових газів, розвиток технологій переробки відходів. Включають підтримку локальних громад, благодійність, фінансування освітніх програм. Вдосконалення корпоративного управління через прозорість, дотримання етичних норм і залучення зацікавлених сторін до ухвалення рішень.

Інвестиції у співробітників є основою для забезпечення довгострокового успіху компаній. Компанії розробляють освітні програми, тренінги та курси для підвищення кваліфікації персоналу. ТНК активно шукають висококваліфіковані кадри на міжнародному ринку та створюють привабливі умови праці для талановитих спеціалістів.

Транснаціональні компанії активно працюють над встановленням партнерських відносин із урядами, організаціями та іншими ключовими

гравцями ринку. Співпраця з громадськими організаціями для реалізації соціальних проєктів. Просування інтересів компанії на міжнародному рівні для створення сприятливих умов ведення бізнесу.

ТНК стикаються з геополітичними, економічними та соціальними ризиками, тому ефективне управління цими факторами є критичним. Розробка стратегій для управління кризовими ситуаціями, таких як економічні рецесії чи природні катастрофи. Забезпечення фінансової стабільності компанії в умовах глобальних викликів.

Компанія Kernel активно реалізує принципи соціальної відповідальності (ESG), впроваджуючи екологічні, соціальні та управлінські ініціативи, спрямовані на посилення довіри серед споживачів та інвесторів. Особливу увагу приділено програмам сталого розвитку, які сприяють збереженню природних ресурсів, підтримці громад і покращенню умов праці.

У сфері розвитку людського капіталу Kernel інвестує у навчання співробітників, створюючи програми для підвищення кваліфікації та залучаючи висококваліфіковані кадри як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Компанія також акцентує увагу на партнерстві та лобіюванні, активно співпрацюючи з урядами, громадськими організаціями та ключовими гравцями ринку. Її участь у міжнародних програмах сприяє покращенню стандартів роботи та зміцненню конкурентних позицій.

3.2. Організаційно-економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій

Транснаціональні корпорації формують складні структури управління, що дозволяють координувати діяльність у багатьох країнах. Особливості включають:

1. Штаб-квартира: розташовується в країні походження компанії або у стратегічному регіоні для кращої координації діяльності.

2. Регіональні офіси: відповідають за реалізацію стратегій у межах визначеного географічного регіону.

3. Децентралізація є важливим трендом у сучасному управлінні ТНК [60].

Завдяки децентралізації ТНК краще адаптуються до умов локальних ринків і швидше реалізують нові ініціативи. Економічний механізм ТНК включає, що відображено на рис. 3.2.

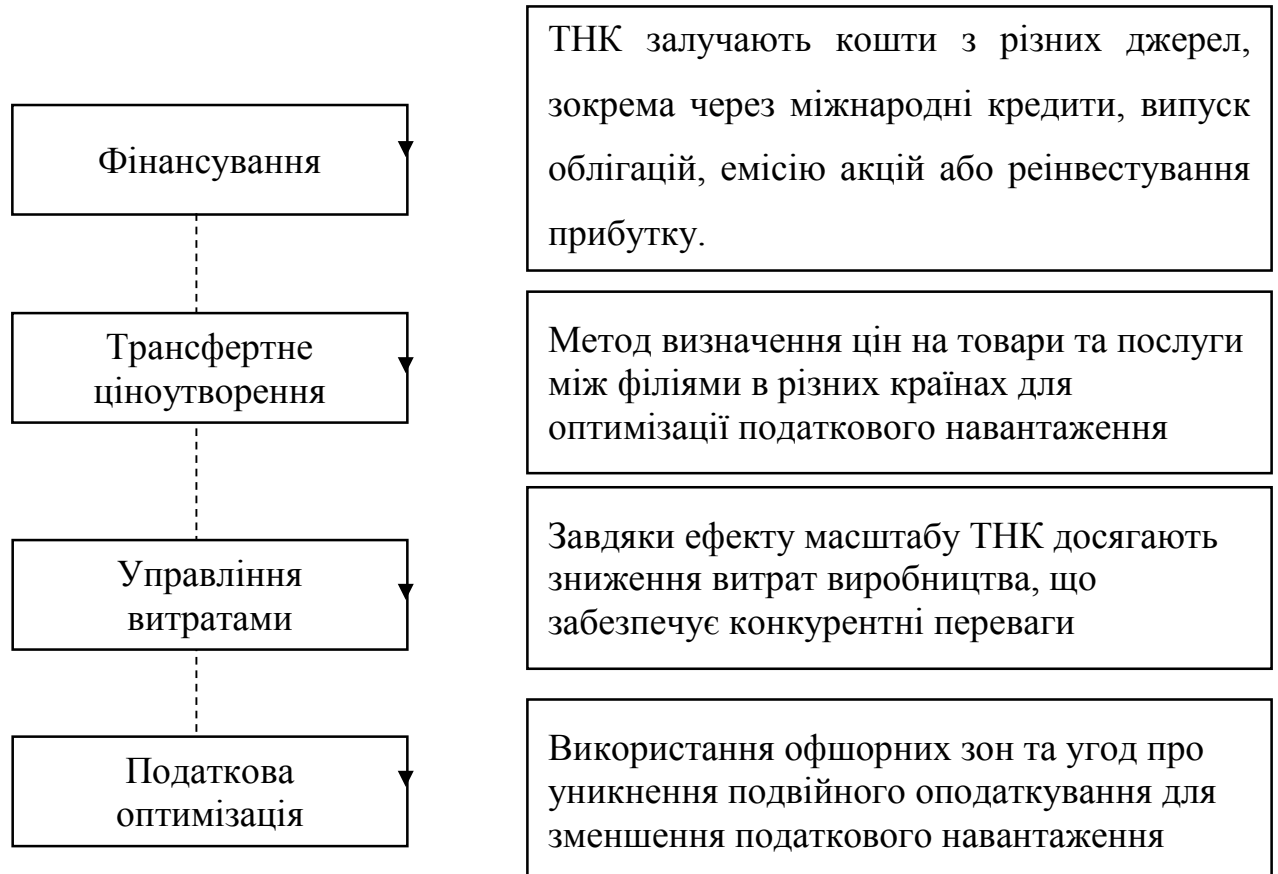


Рис. 3.2. Складові економічного механізму функціонування ТНК

(складено автором на основі проведеного дослідження)

Для ефективного функціонування на глобальному рівні ТНК використовують інтеграційні стратегії, що відображено в табл. 3.1.

Транснаціональні корпорації виступають двигуном інновацій у глобальній економіці, активно впроваджуючи новітні технології та підходи. Вони здійснюють значні інвестиції у дослідження та розробки, створюючи інноваційні продукти через власні лабораторії та наукові центри.

**Інтеграційні стратегії ефективного функціонування ТНК на
глобальному рівні**

№ з/п	Інтеграційна стратегія	Характеристика стратегії
1.	Вихід на нові ринки	Проводять PESTEL-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів
2.	Стратегічні альянси	Створення спільних підприємств з місцевими компаніями, що дозволяє отримати доступ до локального ринку, технологій чи ресурсів
3.	Оптимізація ланцюгів поставок	ТНК використовують хаби (центри зберігання та логістики) для ефективного транспортування продукції між регіонами
4.	Цифровізація	Використання ERP-систем (SAP, Oracle) для управління операціями в реальному часі

Примітка. Табл. 3.1 складено автором на основі проведеного дослідження

Такі корпорації, як Google та Microsoft, мають дослідницькі офіси у різних регіонах світу, що сприяє розвитку новаторських рішень на глобальному рівні. Оптимізація витрат та створення конкурентної переваги є ключовими складовими економічного механізму ТНК [62]. Баланс між глобальними цілями та локальними потребами – головний виклик для багатонаціональних корпорацій [63].

ТНК активно використовують глобальні інноваційні платформи, які забезпечують співпрацю з університетами, стартапами та науковими організаціями. Транснаціональні корпорації виступають як основні агенти глобалізації, адаптуючи свої економічні механізми до умов міжнародного середовища [61]. Така взаємодія дозволяє залучати свіжі ідеї та сприяти розвитку нових технологій у різних галузях.

Економічний механізм ТНК передбачає оптимізацію витрат, трансфертне ціноутворення та ефективне використання фінансових інструментів [64].

Цифрові інструменти також відіграють ключову роль у діяльності ТНК. Використання штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації процесів дозволяє підвищувати ефективність управління бізнесом, знижувати витрати

та адаптуватися до швидких змін у глобальному середовищі. Таким чином, ТНК не лише сприяють розвитку світової економіки, але й задають нові стандарти інноваційності та технологічного прогресу.

Кадровий менеджмент у транснаціональних корпораціях (ТНК) має свою специфіку, що включає адаптацію до культурного середовища через проведення міжкультурних тренінгів для менеджерів і співробітників. Для залучення талантів ТНК активно використовують глобальні рекрутингові платформи, такі як LinkedIn та Glassdoor. Значна увага приділяється мотивації працівників завдяки гнучким програмам компенсацій, які враховують особливості ринку, наприклад, акціонерним опціям для керівників. Крім того, корпорації впроваджують програми ротації, що передбачають міжнародні відрядження для професійного розвитку співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) є важливим елементом стратегії ТНК. Вона включає екологічні ініціативи, спрямовані на скорочення викидів CO₂ та перехід на відновлювані джерела енергії, як це практикують, наприклад, Tesla та Apple. Також ТНК сприяють розвитку місцевих громад через інвестиції в освіту, охорону здоров'я та інфраструктуру. Прозорість діяльності забезпечується дотриманням міжнародних стандартів звітності, таких як GRI та ESG.

Водночас регуляторні умови створюють значні виклики для ТНК. Серед них юридичні ризики, пов'язані з дотриманням вимог до захисту даних (наприклад, GDPR у ЄС), політичні ризики, такі як санкції, торгові війни або політична нестабільність, а також економічні ризики, включаючи інфляцію та нестабільність валютних курсів. Для подолання цих викликів ТНК створюють внутрішні юридичні департаменти та активно співпрацюють із міжнародними організаціями, такими як ВТО чи ООН.

Kernel - одна з найбільших агропромислових компаній України, яка посідає провідне місце на глобальному ринку сільськогосподарської продукції. Її діяльність охоплює вирощування, переробку та експорт зернових

культур, соняшникової олії та інших продуктів переробки, що забезпечує значний внесок у розвиток як національної, так і міжнародної економіки.

Компанія має багаторівневу структуру управління: штаб-квартира в Києві займається стратегічним плануванням та фінансовим контролем, регіональні офіси координують діяльність на основних експортних ринках, а місцеві філії забезпечують виробництво та дистрибуцію продукції. Завдяки децентралізованому підходу Kernel ефективно адаптується до змін на ринках та оперативно реагує на потреби клієнтів.

Економічний механізм функціонування Kernel включає використання трансфертного ціноутворення для оптимізації податків, залучення міжнародних інвестицій і реінвестування прибутків. Завдяки ефекту масштабу компанія знижує виробничі витрати та зберігає конкурентоспроможність своєї продукції на світових ринках.

Kernel активно впроваджує інновації у виробництві та логістиці. Використання технологій точного землеробства, автоматизація процесів через ERP-системи та екологічні ініціативи забезпечують підвищення ефективності діяльності компанії. Окрім цього, Kernel інвестує в розвиток логістичної інфраструктури, зокрема, у будівництво елеваторів і терміналів, що сприяє покращенню транспортування продукції.

Компанія має значний вплив на українську економіку, створюючи робочі місця для понад дванадцять тисяч працівників, інвестуючи в розвиток регіонів та сплачуючи значні податки. Крім того, Kernel активно реалізує соціальні проєкти, фінансуючи програми в галузі освіти, охорони здоров'я та екології.

На міжнародному рівні Kernel інтегрується у світову економіку через активний експорт до Європи, Азії, Близького Сходу, Африки та Південної Америки. Завдяки стратегічним альянсам і сучасним логістичним підходам компанія продовжує зміцнювати свої позиції на глобальному ринку.

Kernel є прикладом сучасної транснаціональної корпорації, яка гармонійно поєднує інновації, економічну ефективність і соціальну

відповідальність. Компанія не лише демонструє стабільне зростання, але й суттєво сприяє економічному розвитку України, залишаючись її важливим економічним партнером на міжнародній арені.

3.3. Можливості та перспективи участі України у процесах транснаціоналізації світової економіки

Транснаціоналізація - це процес глобального економічного об'єднання, що характеризується зростанням економічної взаємозалежності між країнами через діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК), міжнародних організацій, глобальних фінансових ринків і торгівлі. Це явище відображає інтеграцію національних економік у світову через виробничу, інвестиційну, науково-технічну та інформаційну діяльність.

Транснаціоналізація сприяє формуванню єдиного економічного простору, де капітал, технології, товари, послуги та інформація вільно переміщуються між країнами. Важливу роль у цьому процесі відіграють транснаціональні корпорації, які створюють виробничі та збутові мережі по всьому світу.

Транснаціоналізація характеризується кількома ключовими рисами та тенденціями, які визначають сучасний стан глобальної економіки. Глобалізація фінансових ринків створює умови для прискореного руху капіталів між країнами, що, з одного боку, сприяє економічному зростанню, а з іншого - підвищує вразливість економік до фінансових криз [65].

Перш за все, відзначається зростання ролі транснаціональних корпорацій. Дані компанії є основними двигунами транснаціоналізації, оскільки контролюють значну частину світової торгівлі, виробництва та інвестицій. ТНК створюють глобальні ланцюги доданої вартості, оптимально розподіляючи виробничі етапи між країнами залежно від їхніх спеціалізацій і переваг.

Важливою рисою є глобалізація ринків, що передбачає формування єдиного світового простору для товарів, послуг і фінансів. Національні кордони стають менш значущими, а економічна діяльність дедалі більше набуває міжнародного масштабу. Це призводить до загострення конкуренції, яка стає глобальною і охоплює всі аспекти економічної діяльності [6].

Також помітною тенденцією є міжнародна кооперація у виробництві, коли компанії організують виробничі процеси з урахуванням глобальних можливостей. Наприклад, компоненти продукції виготовляються в одній країні, збираються в іншій, а кінцевий продукт продається на світовому ринку. Такий підхід дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати якість продукції. Ці риси та тенденції відображають глибоку інтеграцію національних економік у світову систему, підкреслюючи значення транснаціоналізації як ключового процесу сучасної економіки [7].

Транснаціоналізація сприяє залученню значних обсягів іноземних інвестицій, що стимулює економічне зростання та розвиток інфраструктури. Завдяки діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) створюються нові робочі місця, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню кваліфікації місцевих працівників через навчання і впровадження нових стандартів роботи. Крім того, відбувається передача сучасних технологій та управлінських знань, що допомагає країнам інтегруватися у глобальні виробничі процеси. Транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у формуванні єдиного глобального економічного простору, де капітал, технології та послуги переміщуються без обмежень між країнами [66]. Транснаціоналізація в Україні створює нові можливості для залучення інвестицій, але водночас спричиняє залежність від іноземного капіталу та зростання конкуренції для місцевих підприємств [67].

Однак транснаціоналізація може створювати певні ризики для національної економіки. Країни, що розвиваються, часто стають економічно залежними від ТНК, оскільки значна частина їхніх економічних ресурсів перебуває під контролем іноземного капіталу. Локальні виробники часто не

витримують конкуренції з великими міжнародними корпораціями, що призводить до витіснення місцевого бізнесу. Для України участь у процесах транснаціоналізації є важливим стратегічним напрямом розвитку, оскільки країна має значний потенціал для інтеграції у глобальні економічні процеси. У цьому контексті географічне розташування, природні ресурси, людський капітал, інноваційний потенціал є однією з ключових переваг для ефективної участі у процесах транснаціоналізації, що відображено на рис. 3.3.

Транснаціоналізація світової економіки сприяє не лише розширенню ринків, а й посиленню економічної взаємозалежності між країнами, що змушує національні уряди адаптувати свої економічні стратегії до глобальних тенденцій [68].

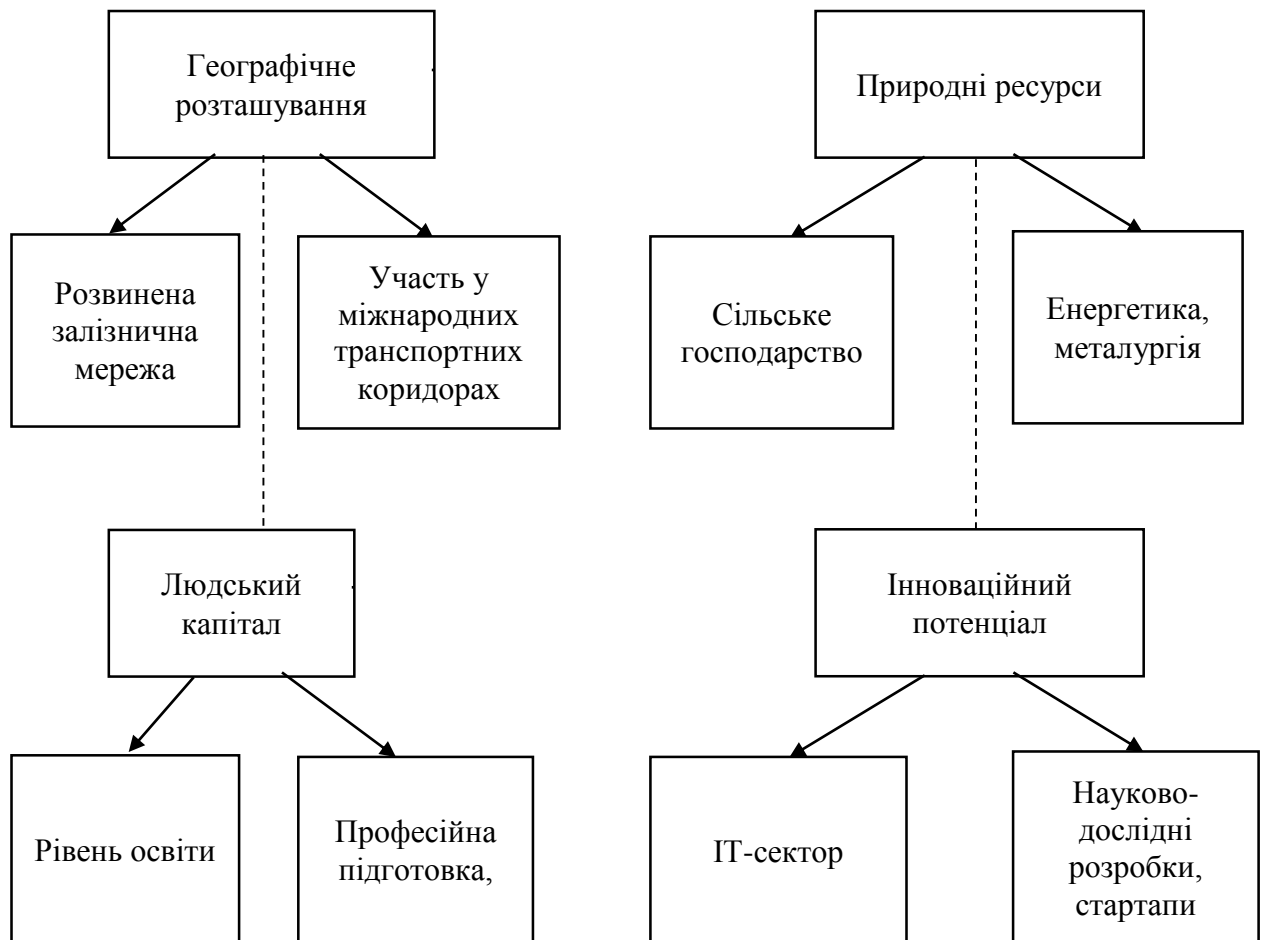


Рис. 3.3. Потенціал України для участі в процесах транснаціоналізації
(складено автором на основі проведеного дослідження та [37].)

Процес інтеграції України у глобальну економіку стикається з низкою викликів, які уповільнюють її повноцінну участь у процесах транснаціоналізації. Серед ключових стримуючих факторів можна виокремити політичну нестабільність, недостатню інфраструктуру, низький рівень іноземних інвестицій та проблеми регуляторного середовища.

Один із найвагоміших факторів, що стримує економічну інтеграцію України - це політична та безпекова нестабільність. Тривалий військовий конфлікт на сході країни та повномасштабне вторгнення росії суттєво вплинули на економічну ситуацію, знизивши рівень довіри з боку міжнародних партнерів. Геополітичні ризики стають серйозною перепорою для довгострокових інвестицій, адже потенційні партнери враховують можливі загрози при ухваленні рішень щодо співпраці. Попри значний потенціал, Україна залишається недостатньо привабливою для іноземних інвесторів через високу макроекономічну нестабільність, слабку правову систему та часті зміни регуляторної політики [69].

Крім того, політична нестабільність всередині країни - часті зміни урядів, коливання у законодавстві, відсутність послідовної економічної політики - також створюють невизначеність для міжнародного бізнесу та інвесторів.

Інфраструктурна розвиненість країни є критично важливим чинником для її участі у глобальних виробничих та логістичних процесах. В Україні існують суттєві проблеми в цій сфері:

- багато доріг, залізничних шляхів, портів та аеропортів потребують модернізації;
- недостатній рівень автоматизації, корупційні ризики на митниці та слабка інтеграція з міжнародними транспортними коридорами;
- хоча Україна має значний потенціал у сфері енергетики, нестача інвестицій у модернізацію мереж та генерації впливає на стабільність енергопостачання для великих промислових об'єктів.

Іноземні інвестиції є ключовим механізмом транснаціоналізації, оскільки саме вони забезпечують приплив капіталу, технологій та нових ринкових можливостей. Проте Україна стикається з труднощами у залученні великих міжнародних корпорацій, що зумовлено високим рівнем ризиків, пов'язаних із військовими діями та макроекономічною нестабільністю, недостатнім захистом прав інвесторів і частими змінами правил гри на ринку, а також обмеженим доступом до фінансових ресурсів через низькі кредитні рейтинги країни. Міжнародний досвід свідчить, що ефективна система регулювання та захисту прав інвесторів є одним із ключових факторів залучення прямих іноземних інвестицій, чого наразі бракує в Україні [70].

Хоча в останні роки були спроби покращити інвестиційний клімат, багато компаній все ще уникають значних довгострокових капіталовкладень в Україну через зазначені ризики.

Регуляторне середовище відіграє важливу роль у забезпеченні сприятливого клімату для міжнародного бізнесу. В Україні ця сфера залишається одним із головних викликів: високий рівень бюрократії, корупція, часті зміни законодавства.

Попри значний потенціал, Україна стикається з низкою проблем, які стримують її інтеграцію у глобальні економічні процеси. Політична та безпекова нестабільність, слабка інфраструктура, низький рівень інвестицій та регуляторні труднощі є основними бар'єрами, які необхідно подолати для активнішої участі в транснаціоналізації світової економіки. Для цього необхідне послідовне впровадження реформ, підвищення рівня прозорості ведення бізнесу, модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури, а також створення стабільного та передбачуваного економічного середовища.

Україна має значний потенціал для інтеграції у світову економіку та посилення своїх позицій у процесах транснаціоналізації. Одним із ключових кроків є активна участь у міжнародних економічних угодах, що сприяють відкриттю нових ринків та інтеграції України у світову торгівлю. Угода про асоціацію з ЄС відкрила можливості для вільного доступу українських товарів

до європейського ринку, сприяла адаптації національних стандартів до європейських норм і створила основу для залучення іноземного капіталу. Важливим напрямом є також розширення співпраці в межах Світової організації торгівлі (СОТ), пошук нових партнерств, зокрема, в Азії та Близькому Сході.

Створення промислових кластерів і спеціальних економічних зон (СЕЗ) може сприяти розвитку високотехнологічних галузей та залученню транснаціональних корпорацій. Водночас розширення зон вільної торгівлі, які пропонують податкові та митні преференції, може сприяти збільшенню прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Покращення інвестиційного клімату є критично важливим для залучення міжнародного капіталу. Необхідно зменшити регуляторні бар'єри, забезпечити стабільність правової системи та створити ефективні механізми захисту прав інвесторів. Важливими кроками, що відображено на рис. 3.4.

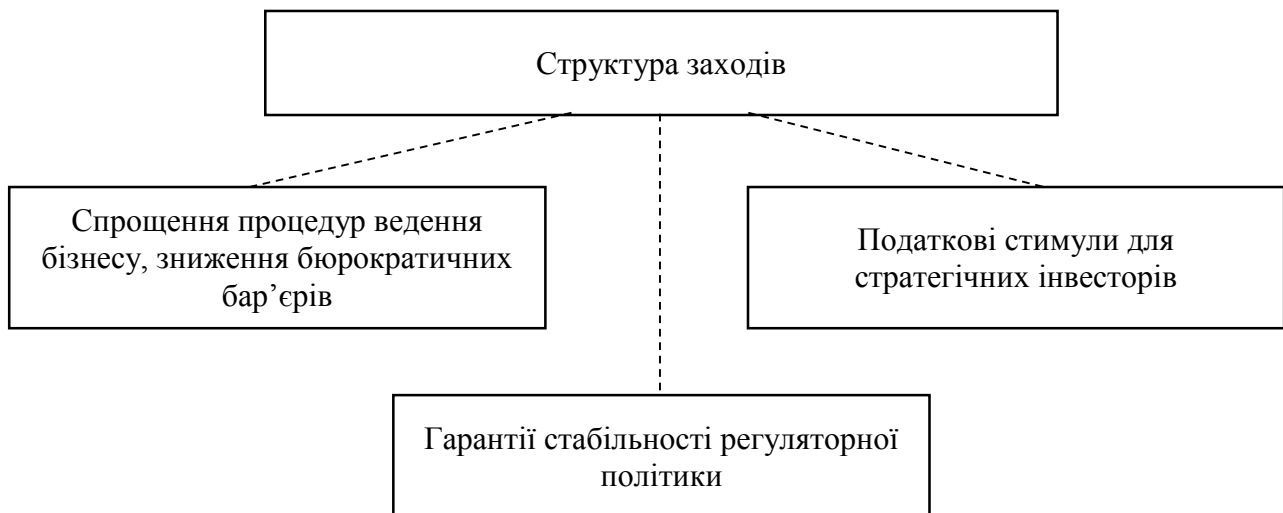


Рис. 3.4. Механізми покращення інвестиційного клімату в Україні

(складено автором на основі проведеного дослідження та джерела [51])

Ще одним напрямом є активне залучення міжнародних корпорацій до розвитку стратегічних галузей, відображено в таблиці 3.2. Залучення транснаціональних компаній дозволить Україні інтегруватися у світові

виробничі ланцюги, підвищити рівень технологічного розвитку та забезпечити економічне зростання.

Таблиця 3.2

Основні напрями співпраці України з міжнародними корпораціями

№ з/п	Стратегічна галузь	Характеристика галузі
1.	Енергетика	Інвестиції у відновлювані джерела енергії, модернізація інфраструктури
2.	ІТ - сектор	Розвиток аутсорсингових і продуктових компаній, партнерство з глобальними технологічними гігантами
3.	Агропромисловий комплекс	Застосування інноваційних технологій у сільському господарстві, розвиток експортного потенціалу

Примітка. Табл. 3.2 складено автором на основі проведеного дослідження

Незважаючи на існуючі виклики, Україна має значні можливості для посилення своїх позицій у світовій економіці. Успішна реалізація зазначених заходів сприятиме залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого економічного розвитку.

Глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛДВ) є основою сучасної міжнародної торгівлі. Україна має значний потенціал для інтеграції у ГЛДВ завдяки:

- розвиненій агропромисловості (експорт зернових, соняшникової олії, продуктів переробки).
- металургійному сектору (виробництво сталі, алюмінію, титану).
- інноваційним технологіям та ІТ-галузі (аутсорсингові та продуктові компанії, стартапи).
- автомобільній та авіаційній промисловості (постачання комплектуючих на європейські ринки).

Детальніше про основні показники та динаміку участі України у ГЛДВ наведено в табл. 3.3.

Україна поступово переходить до експортно-орієнтованої економічної моделі, що передбачає необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, диверсифікації експорту та освоєння нових ринків.

Таблиця 3.3

**Основні показники та динаміка участі України у глобальних ланцюгах
доданої вартості**

№ з/п	Сектор	Основні товари та послуги	Ключові ринки
1.	Агросектор	Зернові, олія, молочна продукція	ЄС, Китай, Близький Схід
2.	Металургія	Сталь, алюміній, титанові сплави	ЄС, Туреччина, США
3.	ІТ-сектор	Аутсорсинг, розробка ПЗ	США, Канада, Велика Британія
4.	Машинобудування	Автокомплектуючі, авіаційні компоненти	Німеччина, Польща, Франція

Примітка. Табл. 3.3 складено автором на основі проведеного дослідження

Детальніше про основні тенденції експорту України у 2020–2025 роках наведено в таблиці 3.4.

Україна активно розширює співпрацю з міжнародними організаціями, що сприяє її інтеграції у світові економічні процеси. Членство у Світовій організації торгівлі (СОТ) забезпечує спрощений доступ до глобальних ринків, тоді як поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі з ЄС відкриває нові можливості для експортерів.

Таблиця 3.4

Основні тенденції експорту України (2021-2025)

№ з/п	Рік	Обсяг експорту (млрд USD)	Частка ЄС у структурі експорту (%)	Частка Китаю (%)
1.	2021	41,9	41,5	14,2
2.	2022	54,6	43,7	16,5
3.	2023	51,9	45,2	13,0
4.	2024	65,4	47,8	12,8
5.	2025	41,6	50,1	13,5

Примітка. Табл. 3.4 складено автором на основі проведеного дослідження та джерел [16,46,47]

У 2021-2025 роках обсяг експорту демонструє нестабільну, але загалом зростаючу динаміку до 2024 року. У 2022 році відбулося суттєве зростання

експорту, що свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності. У 2023 році спостерігалось незначне скорочення обсягів експорту, однак у 2024 році показник досяг максимального значення. У 2025 році експорт різко зменшився, що може бути пов'язано з погіршенням зовнішньоекономічної кон'юнктури та впливом зовнішніх факторів.

Частка Європейського Союзу в структурі експорту має стабільну тенденцію до зростання з 41,5% у 2021 році до 50,1% у 2025 році. Це свідчить про посилення орієнтації на європейський ринок та поглиблення економічної інтеграції. Водночас частка Китаю після зростання у 2022 році поступово зменшується у 2023–2024 роках, що може вказувати на диверсифікацію ринків збуту. У 2025 році частка Китаю дещо зросла, однак залишається нижчою, ніж у 2022 році.

Загалом аналіз свідчить про переорієнтацію експорту на ринки ЄС, зменшення залежності від китайського напрямку та високу чутливість експорту до зовнішніх економічних і політичних чинників. Це підкреслює необхідність подальшої диверсифікації ринків та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Інтеграція національної економіки у світові ланцюги доданої вартості є ключовим фактором її конкурентоспроможності, що передбачає розвиток експортно-орієнтованих секторів та зміцнення позицій у міжнародному поділі праці [74].

Співпраця з такими фінансовими інституціями, як МВФ, Світовий банк і ЄБРР, сприяє залученню інвестицій та підтримує фінансову стабільність країни. Водночас участь у ініціативі “Шовковий шлях” дозволяє Україні розширювати логістичні можливості та відігравати важливу роль у транзитних потоках між Європою та Азією.

Покращення регуляторного середовища та підвищення рівня правового захисту інвесторів є необхідними умовами для активнішої участі України в глобальних економічних процесах [75].

Детальніше про ключові напрями міжнародної інтеграції України наведено в таблиці 3.5.

Kernel є яскравим прикладом транснаціональної аграрної корпорації, яка інтегрована у світові ланцюги доданої вартості.

Компанія експортує продукцію у понад 80 країн світу, активно залучаючи інвестиції для розвитку виробничих потужностей та логістичної інфраструктури. ТНК Kernel демонструє успішний досвід у створенні ефективних логістичних і переробних потужностей для агропромисловості.

Транснаціоналізація позитивно впливає на економіки країн, що розвиваються, сприяючи модернізації галузей, створенню нових робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку. ТНК Kernel демонструє успішний кейс у цьому напрямку, активно розвиваючи експортний потенціал і залучаючи іноземний капітал для модернізації виробництва.

Таблиця 3.5

Ключові міжнародні організації та їхня роль у розвитку економіки України

№ з/п	Організація	Напрямок співпраці	Результат
1.	СОТ	Лібералізація торгівлі	Зменшення тарифних бар'єрів
2.	ЄС	Зона вільної торгівлі	Збільшення експорту
3.	МВФ	Фінансова стабільність	Реформи, макроекономічна підтримка
4.	ЄБРР	Інвестиції в інфраструктуру	Модернізація логістики
5.	Світовий банк	Соціально-економічний розвиток	Інвестиції у стійкий розвиток

Примітка. Табл. 3.5 складено автором на основі проведеного дослідження

Україна має значні перспективи для інтеграції у світову економіку. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно вжити низку стратегічних заходів. Зокрема, важливо забезпечити державну підтримку експортно-орієнтованого виробництва, що сприятиме розвитку вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

Не менш важливим є залучення іноземних інвестицій, що стане можливим завдяки покращенню бізнес-клімату та створенню сприятливих умов для інвесторів. Також ключову роль відіграє розширення співпраці з міжнародними організаціями, що сприятиме інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Для сталого розвитку необхідно диверсифікувати експорт і модернізувати промислові галузі, адаптуючи їх до сучасних технологічних вимог і світових стандартів. Компанія Kernel є одним із найяскравіших прикладів успішної транснаціоналізації українського бізнесу. Вона використовує природні та економічні переваги країни для розширення діяльності на міжнародних ринках, демонструючи ефективну модель експортно-орієнтованого бізнесу.

Однак для подальшого розвитку необхідне покращення бізнес-клімату, модернізація інфраструктури та створення сприятливих умов для залучення інвестицій [80].

Отже, в даному розділі основну увагу приділено факторам, що впливають на конкурентоспроможність ТНК, серед яких: цифровізація, розвиток зеленої економіки, геополітична нестабільність та технологічні інновації.

ТНК Kernel демонструє успішну інтеграцію у світову економіку завдяки стратегіям диверсифікації ринків, інноваційним технологіям у сільському господарстві та оптимізації витрат. Компанія активно впроваджує цифрові технології, автоматизує бізнес-процеси та використовує Big Data для прийняття управлінських рішень.

Розглянуто та проаналізовано можливості та перспективи участі України у процесах транснаціоналізації. Основними перевагами країни є її географічне розташування, багаті природні ресурси, розвинений людський капітал та зростаючий ІТ-сектор. Водночас, ключовими бар'єрами залишаються політична нестабільність, слабка інфраструктура, низький рівень інвестицій та проблеми регуляторного середовища.

Розглянуто заходи для посилення позицій України у світовій економіці, серед яких: участь у міжнародних угодах, розвиток кластерів та зон вільної торгівлі, стимулювання іноземних інвестицій та співпраця з міжнародними корпораціями. Значну увагу приділено необхідності покращення бізнес-клімату, спрощення регуляторних процедур та створення стабільного правового середовища.

Таким чином, транснаціоналізація відкриває значні можливості для України, проте для ефективної інтеграції у світову економіку необхідне усунення внутрішніх бар'єрів, активне залучення інвестицій та впровадження сучасних управлінських і технологічних підходів.

Висновки до розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено перспективи розвитку та особливості діяльності транснаціональних корпорацій у світовій економіці в умовах глобалізації та посилення конкуренції. Проведений аналіз засвідчив, що сучасні ТНК функціонують у складному та динамічному середовищі, яке вимагає постійного вдосконалення стратегій управління, впровадження інновацій і підвищення адаптивності до глобальних викликів.

Встановлено, що ключовими напрямками зміцнення конкурентних позицій транснаціонального бізнесу є розвиток інноваційних технологій, цифровізація бізнес-процесів, оптимізація витрат, диверсифікація ринків збуту, ефективне управління брендом і маркетингом, а також впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Значну роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності відіграє використання Big Data, CRM- та ERP-систем, автоматизація логістики й виробничих процесів, а також орієнтація на сталий розвиток.

На прикладі компанії Kernel проаналізовано практичну реалізацію сучасних стратегій розвитку транснаціонального бізнесу. Встановлено, що

завдяки диверсифікації експорту, інвестиціям в інновації, розвитку логістичної інфраструктури та впровадженню ESG-ініціатив компанія успішно інтегрується у світові ланцюги доданої вартості та зміцнює свої позиції на міжнародному ринку. Досвід Kernel підтверджує ефективність поєднання економічної результативності, технологічного розвитку та соціальної відповідальності.

У межах дослідження організаційно-економічного механізму функціонування ТНК визначено, що сучасні корпорації використовують багаторівневі системи управління, поєднують централізацію стратегічних рішень із децентралізацією операційної діяльності, активно застосовують інтеграційні стратегії та цифрові платформи. Важливе значення мають інвестиції у наукові дослідження, розвиток людського капіталу, міжкультурний менеджмент і формування міжнародних партнерств.

Окрему увагу в розділі приділено аналізу можливостей та перспектив участі України у процесах транснаціоналізації світової економіки. Встановлено, що країна має значний потенціал для інтеграції у глобальні економічні процеси завдяки вигідному географічному розташуванню, розвиненому агропромисловому комплексу, ІТ-сектору, людському капіталу та експортному потенціалу. Водночас визначено основні бар'єри, які стримують повноцінну участь України у транснаціоналізації, зокрема політичну та безпекову нестабільність, недостатню інфраструктурну розвиненість, низький рівень інвестицій і проблеми регуляторного середовища.

Обґрунтовано, що для посилення позицій України у світовій економіці необхідно реалізовувати комплексні заходи, спрямовані на покращення інвестиційного клімату, модернізацію транспортної та енергетичної інфраструктури, розвиток промислових кластерів і спеціальних економічних зон, стимулювання експорту та активізацію співпраці з міжнародними організаціями й транснаціональними корпораціями. Важливим є також

забезпечення стабільності правової системи та підвищення рівня прозорості ведення бізнесу.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що транснаціональні корпорації залишаються ключовими суб'єктами світової економіки, які формують глобальні виробничі та інвестиційні процеси. Їх успішний розвиток базується на інноваційності, гнучкості управління, цифровізації та соціальній відповідальності. Для України активна інтеграція у світові економічні процеси можлива за умови системних реформ, залучення інвестицій і впровадження сучасних управлінських підходів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно проаналізовано сутність, особливості функціонування та перспективи розвитку транснаціональних корпорацій у світовій економіці, а також можливості інтеграції України у процеси транснаціоналізації.

Розкрито теоретико-методологічні засади діяльності транснаціональних корпорацій, визначено їхню роль у формуванні сучасної глобальної економіки та вплив на міжнародні економічні відносини. Встановлено, що ТНК є ключовими суб'єктами світового господарства, які забезпечують рух капіталу, технологій, інновацій і трудових ресурсів між країнами. Доведено, що транснаціоналізація сприяє поглибленню міжнародного поділу праці, формуванню глобальних ланцюгів доданої вартості та підвищенню рівня економічної взаємозалежності держав.

Проаналізовано сучасний стан та особливості діяльності транснаціональних корпорацій на прикладі компанії Kernel. Виявлено, що компанія демонструє ефективну модель розвитку, засновану на диверсифікації ринків збуту, впровадженні інноваційних технологій, оптимізації логістичних процесів і раціональному використанні ресурсів.

Дослідження показало, що Kernel успішно інтегрована у світові ланцюги доданої вартості та відіграє важливу роль у розвитку агропромислового комплексу України. Водночас встановлено, що діяльність компанії залежить від зовнішньоекономічних, політичних і логістичних факторів, що потребує постійного удосконалення системи управління ризиками.

Визначено перспективи розвитку транснаціонального бізнесу, особливості організаційно-економічного механізму функціонування ТНК та можливості участі України у процесах транснаціоналізації. Обґрунтовано, що ключовими чинниками конкурентоспроможності ТНК є цифровізація, інноваційна активність, розвиток людського капіталу, соціальна відповідальність та гнучкість бізнес-моделей. Встановлено, що Україна має

значний потенціал для інтеграції у світову економіку завдяки вигідному географічному положенню, ресурсному забезпеченню, розвитку ІТ-сектору та експортному потенціалу. Разом із тим, основними бар'єрами залишаються політична нестабільність, недосконала інфраструктура, регуляторні проблеми та низький рівень інвестиційної привабливості.

Загалом результати дослідження підтверджують, що транснаціональні корпорації є важливими драйверами економічного розвитку, інновацій і глобальної інтеграції. Вони формують сучасні стандарти ведення бізнесу та впливають на трансформацію національних економік. Для України активна участь у процесах транснаціоналізації є стратегічно важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання.

Успішна інтеграція України у світову економіку потребує послідовного впровадження реформ, покращення бізнес-клімату, розвитку інфраструктури, зміцнення правового захисту інвесторів та стимулювання інноваційної діяльності. Досвід компанії Kernel свідчить про можливість формування ефективних національних ТНК, здатних конкурувати на міжнародних ринках.

Таким чином, транснаціоналізація відкриває для України значні можливості, проте їх реалізація можлива лише за умови системного підходу до економічної політики, активного залучення інвестицій та впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батченко Л. В., Жаріков А. Є. Транснаціоналізація української економіки – необхідність, зумовлена часом. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал*. 2017. № 6. С. 12-17.
2. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посіб. Херсон: ХНЕУ, 2018. 210 с.
3. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний простір: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 680 с.
4. Білошاپка В. А. Міжнародна економічна діяльність корпорацій : навч. посіб. Київ : Графіка і Друк, 2023. 256 с.
5. Білошاپка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: монографія. Київ: Графіка і Друк, 2017. 236 с.
6. Бойко М. О. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток світової економіки. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2021. № 2. С. 18-24.
7. Болгарова Н. К., Паневник Т. М. Транснаціональні корпорації в аспекті розвитку глобалізаційних процесів. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. 1–16.
8. Вовк С. Стратегії ТНК: злиття та поглинання. *Журнал Європейської економіки*. 2013. № 1. С. 67-79.
9. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19-23.
10. Венгер В. В. Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. № 2(4). С. 37-48.
11. Гайдай М. І. Інноваційна діяльність у сільському господарстві України. *Аграрна економіка*. 2021. № 2. С. 34-41.

12. Гайдуцький І., Поліщук О. Транснаціоналізація економіки України. *Економічний вісник*. 2020. Вип. 15. С. 89-97.
13. Гнатенко І. А. Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. № 12. С. 68-77.
14. Гринюк Н. С. Особливості організаційно-управлінської структури транснаціональних корпорацій. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. № 4. С. 39-45.
15. Губський І. М. Транснаціональні корпорації в системі глобальної економіки. *Економіка і держава*. 2020. № 9. С. 33-38.
16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.12.25).
17. Дунська А. Р., Пащенко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій та характер їх функціонування в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 92-99.
18. Дяченко А. П. Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на економічний розвиток країн з перехідною економікою. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. Вип. 1. С. 41-47.
19. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 168 с.
20. Іванова О. С. Транснаціональні корпорації як рушій глобалізаційних процесів світової економіки. *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 58-65.
21. Іванов М.О. Проблеми та перспективи діяльності ТНК на території України. *Економічний простір*, 2020, № 48, С. 93-98.
22. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку

фінансової системи України. *Фінансова система України: становлення та розвиток* : зб. наук. пр. *Наукові записки. Серія : Економіка*. 2006. № 8. 2006. С. 199-210.

23. Кравець Л. В. Вплив транснаціональних корпорацій на економічний розвиток України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 6 грудня 2024 р) м. Луцьк: “Надстир’я”, 2024. С. 262-264.

24. Кравець Л. В. ESG-стратегії транснаціональних корпорацій та їх реалізація в українських дочірніх підприємствах: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29-30 травня 2025 р) м. Львів: ЛТЕУ, 2025. С. 388-390.

25. Куцик П. О., Ковтун О., Башнянин Г. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : монографія. Львів : Видавництво ЛКА, 2015. 594 с.

26. Кернел HOLDING S.A. URL: https://www.kernel.ua/investor-relations/current_reports_2020-2024 (дата звернення 27.08.25).

27. Кравченко І. О. Вплив транснаціональних корпорацій на національні економіки країн-реципієнтів. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 61-68.

28. Кузнєцова А. С. Вплив ТНК на світову економіку. *Серія : Економічні науки*. 2020. № 100. С. 55-61.

29. Кузьменко О. В. Конкурентні стратегії транснаціонального бізнесу в умовах нестабільності світової економіки. *Економічний простір*. 2024. № 186. С. 90-96.

30. Кіндлбергер Ч. П., Аллібер Ж. З. Глобальні фінансові кризи: монографія. К.: Основи, 2015. 103 с.

31. Кононенко С. В. Роль транснаціональних корпорацій у глобалізаційних процесах. *Економічний вісник університету*. 2021. № 3. С. 75-82.

32. Ковальчук О. І. Чинники формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 38. С. 112-117.
33. Кіреєв, А. П. Глобальна економіка: транснаціоналізація та інтеграційні процеси: монографія. Київ: Наукова думка, 2021. 315 с.
34. Копач Р. І., Бублик М. В., Линда Р. В. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 29(4). С 113-120.
35. Коваленко О. Г. Ефективність функціонування аграрних підприємств у ринковому середовищі. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 3. С. 56-63.
36. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Колот А. М. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.
37. Лановенко О. Г. Цифровий маркетинг: інноваційні підходи в управлінні брендом. *Маркетинг і логістика*. 2023. № 3. С. 45–53.
38. Литвиненко А. Ю. Організаційно-економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 134-140.
39. Лук'янова М. О. Транснаціональні корпорації: сутність, структура, функції. *Фінанси, облік і аудит*. 2019. № 28. С. 98-105.
40. Ланиця І. Ф. Стратегічне управління аграрними підприємствами: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 4. С. 72-79.
41. Левченко Н. П. Корпоративне управління в транснаціональних корпораціях: організаційний аспект. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2023. № 2. С. 94-101.
42. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4. С. 3-11.

43. Моторнюк У., Терехух М., Кузяк В. Сучасні тенденції транснаціоналізації світової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 13-25.
44. Мартинюк В. А. Роль транснаціональних корпорацій у розвитку національних економік. *Економічний часопис-XXI*. 2019. № 3-4. С. 29–34.
45. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К.: Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. 824 с.
46. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.12.25).
47. Мінфін. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua>. (дата звернення: 20.12.25).
48. Мороз В. Ю. Перспективи інтеграції України у глобальні процеси транснаціоналізації бізнесу. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 83-89.
49. Мельник В. М. Сутність та еволюція транснаціональних корпорацій у світовій економіці // *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 24-29.
50. Молчанова Е. Вплив транснаціональних корпорацій на глобалізацію ринків: можливості та загрози. *Економіка і управління*, 2022, № 2, с. 33-45.
51. Охріменко О. О., Сільвестрова Д. Д. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. С. 37-48.
52. Остапенко О. М. Економічна природа транснаціональних корпорацій у системі світового господарства. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 112-118.
53. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 25. С. 197–202.
54. Пахомова О. В. Транснаціональні корпорації як фактор розвитку світового ринку. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 45-52.

55. Петренко С. І. Перспективи участі України у процесах транснаціоналізації світової економіки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 1. С. 76-83.
56. Павленко Т. М. Інституційні чинники розвитку транснаціональних корпорацій у сучасній світовій економіці. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 97-104.
57. Пахомова, О. В. Іноземні інвестиції в Україні: виклики та перспективи. *Економічний аналіз*. 2022. № 4. С. 87-99.
58. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій : підручник. К.: Либідь, 2005. 720 с.
59. Річна фінансова звітність. *KERNEL HOLDING S.A.* URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/FY2020_2025_Kernel_Annual_Report (дата звернення 30.12.25)
60. Радченко О. П., Шавлюк О. І. Розвиток та особливості впливу ТНК на економіку України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. № 2. С. 102-111.
61. Рокоча В. В. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник. Київ: Таксон, 2018. 304 с.
62. Романюк І. В. Роль транснаціональних корпорацій у глобальних ланцюгах створення вартості. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 67-73.
63. Сидор А. В. Стратегічні перспективи розвитку транснаціонального бізнесу в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1. С. 47-54.
64. Сидоренко П. Г. Управління транснаціональними корпораціями в умовах змін глобальної економіки. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія : Економіка*. 2017. №4. С. 112–118.
65. Савченко Л. А. Правове регулювання діяльності транснаціональних корпорацій у міжнародній економіці. *Право та інновації*. 2020. № 3. С. 45-51.

66. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. №40. С.84-88.

67. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. №13. С. 72-76.

68. Ткаченко С. О. Фінансова стійкість аграрних підприємств: теорія і практика. *Фінансовий ринок України*. 2021. № 1. С. 129-134.

69. Федоренко В. Г. Глобалізація та розвиток транснаціональних корпорацій: сучасні виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 10. С. 23-29.

70. Черниш О. В. Міжнародно-правові аспекти регулювання діяльності транснаціональних корпорацій. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 1. С. 210-215.

71. Шевченко, І. В. Регуляторне середовище та залучення прямих іноземних інвестицій: світовий досвід та уроки для України. *Вісник економіки України*. 2023. № 7. С. 45-58.

72. Шевченко, І. В. Регуляторне середовище та залучення прямих іноземних інвестицій: світовий досвід та уроки для України. *Вісник економіки України*. 2023. № 7. С. 45-58.

73. Шпак Р. С. Ефективність управління експортною діяльністю малих і середніх аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2020. № 3. С. 45-52.

74. Шевчук Л. Т. Модернізація агробізнесу через впровадження міжнародних стандартів якості та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій*. 2023. №1. С. 45-52.

75. Швиданенко О. А. Транснаціоналізація економіки: виклики та можливості. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 123–132.

76. Шевченко Д. П. Оцінка ефективності діяльності транснаціональних корпорацій в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2023. № 9. С. 52-58.

77. Яхно Т. П., Кравець Л. В. Особливості формування соціальної відповідальності “Кернел” в умовах військового часу: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 січня 2025 р.) м. Київ: КНЕУ, 2025. С. 198-200.

78. Яхно Т. П., Кравець Л. В. Вплив ТНК “Кернел” на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції та економічну інтеграцію. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. №84. С. 115-122.

79. Kotler P., Keller K. Marketing management. *Pearson education*, 2020. Vol.10 No.1. 832 p.

80. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing. *Industries and Competitors*, 2021. 557 p.