

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СУЧАСНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24
Трандафілов Семен Дмитрович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Хаустова Євгенія Борисівна

Рецензент :
д.е.н., проф.
Пузирьова Поліна Володимирівна

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

Поліна ПУЗИРЬОВА

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Трандафілову Семену Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Бізнес-моделі сучасних
транснаціональних корпорацій
Науковий керівник роботи Хаустова Євгенія Борисівна, д.е.н., професор,
затверджені наказом КНУТД від 16.09.2025 року № 209-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи
Наукова та практична література, звітність підприємства, статистичні данні.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
дослідити характеристики, структуру та класифікацію ТНК; розкрити індекс
TNI як показник рівня глобалізації компаній; узагальнити методичні підходи до
оцінювання ефективності бізнес-моделей ТНК; проаналізувати організаційну
структуру компанії «Toyota Motor Corporation»; здійснити оцінку фінансового
стану та економічної стійкості компанії; визначити вплив зовнішніх інвестицій
ТНК на глобальні економічні процеси; запропонувати напрями підвищення
ефективності управління компанією в умовах міжнародної інтеграції;
обґрунтувати оптимізацію інвестиційної політики ТНК; розкрити роль
корпоративної соціальної відповідальності в сучасних бізнес-моделях.
4. Дата видачі завдання 17 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні засади функціонування бізнес-моделей транснаціональних корпорацій	03.10.2025	
3	Розділ 2. Аналіз особливостей бізнес-моделей сучасних транснаціональних корпорацій	17.10.2025	
4	Розділ 3. Перспективи вдосконалення бізнес-моделей транснаціональних корпорацій	01.11.2025	
5	Висновки	04.11.2025	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	06.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	10.11.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)		Коефіцієнт подібності ____ % Коефіцієнт цитування ____ %
10	Подання кваліфікаційної роботи на завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

З завданням ознайомлений:

Здобувач _____

Семен
ТРАНДАФІЛОВ

Науковий керівник _____

Євгенія ХАУСТОВА

АНОТАЦІЯ

Трандафілов С. Д. Бізнес-моделі сучасних транснаціональних корпорацій – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Досліджено сутність, структуру та ефективність функціонування бізнес-моделей провідних ТНК у глобальній економіці. Розглянуто теоретичні основи діяльності транснаціональних корпорацій, їх класифікацію, показники глобалізації, зокрема індекс TNI, а також методологічні підходи до оцінки результативності бізнес-моделей. На основі аналізу діяльності компанії «Toyota Motor Corporation» охарактеризовано її організаційну структуру, оцінено фінансовий стан, інвестиційну політику та економічну стійкість. Визначено вплив зовнішніх інвестицій компанії на світову економіку та окреслено основні проблеми розвитку. Запропоновано напрями вдосконалення бізнес-моделі «Toyota Motor Corporation» з урахуванням міжнародної інтеграції, оптимізації інвестиційної політики та зміцнення корпоративної соціальної відповідальності як ключового чинника конкурентоспроможності сучасних ТНК.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, бізнес-модель, глобалізація, інвестиційна політика, корпоративна соціальна відповідальність, Toyota Motor Corporation.

SUMMARY

Trandafilov S. D. Business models of modern transnational corporations. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 051 - Economics. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The research explores the essence, structure, and efficiency of business models of leading transnational corporations (TNCs) in the global economy. It examines the theoretical foundations of TNC activities, their classification, globalization indicators including the TNI index as well as methodological approaches to evaluating the effectiveness of business models. Based on the analysis of Toyota Motor Corporation, the study characterizes its organizational structure and assesses its financial condition, investment policy, and economic stability. The impact of the company's foreign investments on the global economy is identified, and key development challenges are outlined.

The paper also proposes directions for improving the business model of Toyota Motor Corporation, taking into account international integration, optimization of investment policy, and the strengthening of corporate social responsibility as a key factor in the competitiveness of modern TNCs.

Keywords: transnational corporations, business model, globalization, investment policy, corporate social responsibility, Toyota Motor Corporation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	8
1.1. Основні характеристики, структура та класифікація ТНК.....	8
1.2. Індекс ТНІ як показник рівня глобалізації компаній.....	16
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності бізнес-моделей ТНК.....	200
Висновки до розділу 1.....	266
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	288
2.1. Організаційна структура компанії «Toyota Motor Corporation» та її роль у міжнародному бізнесі.....	288
2.2. Оцінка фінансового стану та економічної стійкості компанії «Toyota Motor Corporation».....	36
2.3. Вплив зовнішніх інвестицій компанії «Toyota Motor Corporation» на глобальну економіку.....	43
2.4. Проблеми розвитку компанії «Toyota Motor Corporation».....	50
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	54
3.1. Напрями підвищення ефективності управління компанією «Toyota Motor Corporation» у контексті міжнародної інтеграції.....	54
3.2. Оптимізація інвестиційної політики «Toyota Motor Corporation».....	64
3.3. Корпоративна соціальна відповідальність як ключова складова сучасних ТНК на прикладі компанії «Toyota Motor Corporation».....	67
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна світова економіка розвивається в умовах глибокої інтеграції, високої мобільності капіталу та глобальної конкуренції, що зумовлює стрімке посилення ролі транснаціональних корпорацій (ТНК). Вони формують нові правила міжнародного бізнесу, визначають технологічні тренди, впливають на фінансові потоки, інвестиційну активність і політику держав. Ефективність бізнес-моделей ТНК стає ключовим фактором їхнього довгострокового успіху, оскільки саме бізнес-модель визначає механізм створення, розподілу та утримання цінності на глобальному рівні. В умовах нестабільності ринків, воєнно-політичних ризиків та цифрової трансформації дослідження бізнес-моделей провідних корпорацій є своєчасним і практично значущим.

Успішні ТНК, такі як Toyota Motor Corporation демонструють, що конкурентоспроможність у XXI столітті залежить не лише від масштабу діяльності, а й від здатності компанії адаптувати бізнес-модель до нових викликів – зміни споживчих пріоритетів, ESG-трендів, розвитку штучного інтелекту, електрифікації транспорту, переходу до циркулярної економіки і підтверджує потребу у науковому вивченні структури бізнес-моделей ТНК, методів оцінювання їх ефективності та механізмів їх подальшого вдосконалення.

Стан наукової розробки проблеми свідчить про значний інтерес дослідників до вивчення бізнес-моделей транснаціональних корпорацій, їхніх стратегій міжнародної експансії, фінансового потенціалу та інноваційного розвитку. Питання організаційного проектування, управління фінансами та соціальної відповідальності ТНК досліджували Бусарєва Т. Г., Воронкова Т. Є., Глущевська А. С., Головка С. А., Гончарова Ю., Дорошенко Т., Заліско О. І., Ілінська В. А., Коровіна Н. В., Бакланова А. О., Корченков О. О., Кривов'язюк І. В., Лимонова Е. М., Михайлишин Л. І., Панченко Є., Пехник А. В., Присяжнюк Ю. І., Побоченко Л. М., Птащенко О. В., Пузирьова П. В., Рогач О. І., Шемет Т. С., Циганов С. А., Рокоча В., Семененко Т. М., Сисоєв В.,

Абраменко В., Сорока І. Б., Ставицька А. В., Перетяцько А. І., Федоренко В. Г., Філіпенко А. С. та інші.

Метою дослідження є аналіз та удосконалення сучасних бізнес-моделей транснаціональних корпорацій на прикладі компанії Toyota Motor Corporation.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити характеристики, структуру та класифікацію ТНК;
- розкрити індекс TNI як показник рівня глобалізації компаній;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделей ТНК;
- проаналізувати організаційну структуру компанії «Toyota Motor Corporation»;
- здійснити оцінку фінансового стану та економічної стійкості компанії;
- визначити вплив зовнішніх інвестицій ТНК на глобальні економічні процеси;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління компанією в умовах міжнародної інтеграції;
- обґрунтувати оптимізацію інвестиційної політики ТНК;
- розкрити роль корпоративної соціальної відповідальності в сучасних бізнес-моделях.

Об'єкт дослідження – діяльність транснаціональних корпорацій у системі міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – бізнес-моделі ТНК та механізми їхнього функціонування в умовах глобалізації.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід, економічний аналіз, класифікацію, структурно-логічний метод, графічний аналіз, методи горизонтального та вертикального аналізу, а також елементи порівняльного і статистичного аналізу.

Інформаційна база ґрунтується на офіційній звітності Toyota Motor Corporation, даних World Bank, OECD, UNCTAD, наукових статтях, монографіях, міжнародних бізнес-рейтингах та аналітичних матеріалах.

Наукова новизна полягає в уточненні підходів до оцінки глобальних бізнес-моделей ТНК та формуванні пропозицій щодо підвищення їхньої ефективності з урахуванням сучасних викликів світової економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій ТНК, а також національними компаніями, що інтегруються у міжнародні ринки.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Основні характеристики, структура та класифікація ТНК

ТНК – це компанії, що мають підрозділи в двох або більше країнах, незалежно від їхньої юридичної форми та діяльності. Такі компанії функціонують в рамках системи управлінських рішень, що дозволяє керівництву здійснювати узгоджену політику та реалізовувати загальну стратегію через один чи кілька центрів управління. Важливим є також наявність окремих підрозділів, пов'язаних спільною власністю, що дозволяє одному з них впливати на діяльність інших, наприклад, через розподіл ресурсів або відповідальність за результати діяльності.

Існують різні підходи до визначення того, які компанії належать до ТНК. За визначенням Кризов'язюк І. В., транснаціональними є компанії, що мають понад шість іноземних підрозділів [15, с. 75]. Міжнародний статус компанії визначається через частку її продажів за межами країни базування материнської компанії та структуру активів.

Транснаціональними корпораціями вважаються компанії, які відповідають наступним вимогам: діяльність у мінімум двох країнах (відповідно до різних підходів від двох до шести країн), частка закордонних операцій у прибутках або продажах понад 25%, володіння не менше ніж 25% «голосуючих» акцій у трьох або більше країнах, що забезпечує контроль над економічною діяльністю підрозділів за кордоном та є прямими іноземними інвестиціями, а також багатонаціональний склад персоналу та керівництва компанії [24, с. 64].

Процес прямого іноземного інвестування (ПІІ) полягає в перенесенні підприємницької діяльності за межі країни базування. ТНК часто отримують вигоду від ПІІ, оскільки управлінські рішення про переміщення виробництва приймаються, коли це дозволяє збільшити прибуток.

ППІ відображають міжнародний характер діяльності ТНК, оскільки інвестиції спрямовані на отримання прибутку від діяльності за кордоном та на повне володіння або контроль над закордонними бізнес-одинацями. Основною причиною здійснення ППІ є бажання максимізувати цільову функцію компанії, що передбачає досягнення конкретних цілей, доступних лише на міжнародному рівні. Значна частина ППІ припадає на діяльність ТНК, що є свідченням їхньої зростаючої ролі у світовій економіці. ППІ забезпечують контроль над іноземними виробничими об'єктами.

Інші причини ППІ включають бажання знизити конкуренцію та захистити ринкову позицію через «захисне інвестування», а також наявність унікальних переваг, здобутих завдяки високотехнологічним виробництвам або науковим розробкам. Іноді компанії здійснюють ППІ, щоб уникнути національних податкових обмежень. Зростання ППІ може бути зумовлене реакцією на високий рівень оподаткування в країні базування, що сприяє переносу виробництва в країни з низьким рівнем податків.

Міжнародні корпорації пройшли довгий шлях еволюції, починаючи з кінця XIX століття. Вони виникли в період, коли економічні та політичні зв'язки між країнами стали все тіснішими, що сприяло появі транснаціональних монополій. З часом ці корпорації змінювались, адаптуючись до нових умов, впроваджуючи нові стратегії, реорганізовуючи внутрішні структури та активно залучаючи економічні інтереси з різних частин світу.

Перший етап (кінець XIX – початок XX століття) знаменує собою становлення міжнародних корпорацій, які були зосереджені навколо промислових монополій та колоніальних володінь. Ці монополії не лише експлуатували природні ресурси колоній, але й трансформували політичні відносини у комплексні економічно-політичні зв'язки, що, в свою чергу, сприяло створенню глобальної капіталістичної економіки. В цей період було сформовано основи світової економіки, яка суттєво залежала від країни базування корпорацій [31, с. 32].

Другий етап (між двома світовими війнами) відзначався підготовкою до Другої Світової війни, що вплинуло на зміни в структурі міжнародних корпорацій. Високі державні витрати на військові цілі призвели до того, що багато компаній стали військово-промисловими транснаціональними корпораціями, що виробляли озброєння, боєприпаси та військову амуніцію. Ці корпорації зберегли свою значущість і на сьогодні, продовжуючи працювати на міжнародному ринку [31, с. 33].

Третій етап (50-ті роки XX століття) став періодом активного розвитку міжнародних компаній інтегруючого типу. Багатонаціональні корпорації, здебільшого з країн Західної Європи, почали об'єднувати капітал і діяльність на різних етапах виробничого процесу. До 60-х років XX століття інтеграція виробництва відбувалась як по горизонталі, так і по вертикалі, що призвело до створення глобальних ринків сировини та промислових товарів. Транснаціональні корпорації стали освоювати нові ринки, виробляти товари для заможних споживачів в індустріально розвинутих країнах і переміщати трудомістке виробництво в країни, що розвиваються [31, с. 34].

На четвертому етапі (60-ті та 70-ті роки XX століття) міжнародні корпорації почали орієнтуватись на зовнішню економічну діяльність, що стало основним джерелом прибутку. Це стало можливим завдяки науково-технічній революції та міждержавній кооперації, а також підтримці урядів своїх країн. У цей період закордонні підрозділи працювали за єдиними стандартами з материнськими компаніями, що дозволяло їм досягти високої ефективності у виробництві та збуті. Однак, щоб уникнути націоналізації, корпорації відмовились від переміщення «брудних» виробництв у країни, що розвиваються, та почали впроваджувати інновації, співпрацюючи з місцевими компаніями та інтегруючи їх у свої структури [31, с. 34].

Цей етап став періодом суттєвих змін у глобалізаційних процесах та міжнародному конкурентному середовищі. Конкуренція перестала обмежуватися національними ринками, і транснаціональні корпорації стали учасниками глобальної економічної боротьби. В кінці XX століття світова

економіка зазнала серйозних змін, що стали наслідком інтернаціоналізації, глобалізації та транснаціоналізації. Транснаціональні корпорації не лише були результатом цих процесів, але й стали основними їх учасниками, активно впливаючи на економічну діяльність усіх країн світу.

Сучасний етап розвитку транснаціональних корпорацій (ТНК) характеризується прогресивним зростанням глобальних компаній та суттєвими змінами в організації їхньої діяльності, зокрема у підходах до управління зовнішньоекономічною діяльністю. В умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу та глобальної конкуренції акцент зміщується з максимізації прибутку на забезпечення фінансової стійкості та оптимізацію обсягів ринку. В результаті, транснаціональні корпорації формують масштабні глобальні мережі виробництва та збуту, що реалізуються за допомогою єдиної стратегії, спрямованої на досягнення максимальної ефективності [29, с. 36].

Не обмежуючись створенням повноцінних виробничих циклів в окремих країнах, керівництво корпорацій прагне до спеціалізації своїх підрозділів, що дозволяє зосередитися на найбільш вигідних етапах виробництва певних компонентів, розташованих в тих країнах, де це економічно доцільно, зокрема ближче до кінцевих споживачів. Такий підхід сприяє розвитку міжнародного поділу праці, що включає як горизонтальну, так і вертикальну інтеграцію різних етапів діяльності компанії – від досліджень і виробництва до збуту та сервісу.

З'являється новий тип міжнародного виробництва, яке активно створюється ТНК, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні складові. В останні десятиліття відбувається значне зростання прямих іноземних інвестицій, зокрема в сферу послуг, таких як інформаційні технології, реклама, страхування, консалтинг, а також наукові та освітні ініціативи. Стратегія міжнародних корпорацій у сучасному виробничому секторі передбачає нову глобальну комбінацію ресурсів – матеріальних, фінансових і людських – для підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

На сьогоднішній день спостерігається активний розвиток внутрішньокорпоративної торгівлі, яка вже складає близько третини світової торгівлі. Вивезення капіталу з країн базування ТНК спрямовується не лише на розширення зарубіжних підрозділів, а й на інтеграцію технологій і виробничих процесів, що дозволяє забезпечити однаковий рівень якості продукції та послуг, незалежно від місця її виробництва, відповідно до міжнародних стандартів. У сучасних умовах функціонування на міжнародному ринку ТНК повинні володіти рядом конкурентних переваг, що є основою їхнього успіху.

Транснаціональні корпорації за своєю організаційно-управлінською структурою є складними багатогалузевими об'єднаннями, що здійснюють свої функції через материнську компанію, яка виконує роль стратегічного керівництва, власника та організаційного центру корпорації. Головний акцент у діяльності таких компаній робиться на інвестиційно-інноваційні процеси, що охоплюють контроль над роботою іноземних підрозділів та забезпечення ефективності їх функціонування. Організаційна структура ТНК є основою для успішної реалізації стратегії глобальної виробничо-комерційної діяльності, що дозволяє корпораціям утримувати провідні позиції в різних сферах виробництва та послуг, а також активно впроваджувати новітні технології [15, с. 77]].

Структура побудована таким чином, щоб забезпечити оптимальну взаємодію між рівнями управління і функціональними напрямками. ТНК організовуються за трирівневою схемою: головна компанія, підконтрольні підрозділи та дочірні компанії. Материнська компанія розподіляється на холдингову та оперативну частини, де холдингова компанія контролює дочірні підприємства, а оперативна забезпечує стратегічне планування, фінансову діяльність, науково-дослідні розробки та взаємодію з громадськістю.

Підрозділи, що належать до ТНК, можна поділити на юридично незалежні, такі як дочірні компанії, та ті, що є частинами материнської структури, наприклад, філії. Кожен підрозділ має свої функції в межах технологічного чи виробничого процесу, і хоча вони зберігають певну

незалежність, вони знаходяться під чітким контролем материнської компанії [2, с. 114].

До того ж, регіональна організація управління в ТНК може бути представлена кількома типами управлінських структур. Головне регіональне управління відповідає за координацію діяльності ТНК в межах свого регіону, тоді як регіональне виробниче управління спеціалізується на забезпеченні ефективності конкретних технологічних ланцюгів. Функціональне регіональне управління займається специфічними напрямками, такими як науково-дослідні роботи, збут чи утилізація.

Вибір правильної організаційної структури є важливим фактором для ефективності ТНК, адже це дозволяє компаніям взаємодіяти з зовнішнім середовищем, належним чином спрямовувати зусилля своїх працівників і досягати високих результатів у виконанні поставлених цілей. Структура повинна відповідати конкретним умовам ринку, враховувати масштаби виробництва та потреби споживачів, що сприяє досягненню стабільних результатів.

Основними принципами побудови ефективних організаційних структур для ТНК є орієнтація на продукти або ринки, цільові групи фахівців, мінімізація рівнів управління та підвищення рівня відповідальності й ініціативи серед працівників. Однак цей процес супроводжується певними труднощами, такими як орієнтація підрозділів на функції, а не на ринки, надмірна кількість управлінських рівнів та ускладнена комунікація між ними. Врахування цих бар'єрів дозволяє більш ефективно адаптувати структуру ТНК до глобальних умов і вимог ринку [20, с. 83].

Корпорації класифікуються за типами залежно від рівня об'єднання капіталів і поєднання різних етапів виробничо-комерційної діяльності. Основними типами є картель, синдикат, пул, трест, концерн, консорціум та транснаціональний стратегічний альянс (ТСА) (табл. 1.1), кожен із яких має свої характерні особливості в залежності від часу існування та рівня залежності від материнської компанії.

Таблиця 1.1

Типи корпорацій

Тип корпорації	Опис
Картель	Об'єднання підприємств для встановлення спільних цін і виробничих норм.
Синдикат	Спілка компаній для спільного продажу товарів або виконання проектів.
Пул	Об'єднання компаній для спільного контролю над певним сегментом ринку або виробництвом.
Трест	Повне злиття підприємств для централізованого управління і контролю.
Концерн	Об'єднання компаній, що займаються різними сферами діяльності, але під одним контролем.
Консорціум	Тимчасове об'єднання компаній для виконання конкретних проектів або завдань.
Транснаціональний стратегічний альянс (ТСА)	Міжкорпоративне об'єднання для координації стратегічної діяльності з метою досягнення спільних цілей.
Акціонерне товариство	Компанія, що мобілізує капітал через випуск акцій і облігацій, з правом участі в управлінні для акціонерів.
S-корпорація	Корпорація з обмеженою кількістю акціонерів, що поєднує риси корпорації та партнерства.
Холдинг	Компанія, яка володіє акціями інших корпорацій та управляє ними.
Горизонтально інтегровані корпорації	Компанії, що контролюють значну частину продукції в певній галузі на міжнародному рівні.
Вертикально інтегровані корпорації	Об'єднання компаній, що охоплюють важливі етапи виробничого процесу під одним контролем.
Диверсифіковані транснаціональні корпорації	Компанії, що включають національні компанії з різними типами інтеграції.

Джерело: розраховано автором за [2, 29]

Транснаціональний стратегічний альянс є організаційною формою співпраці між двома або більше компаніями, в рамках якої здійснюється стратегічна координація виробничо-комерційної та інших видів діяльності з метою досягнення таких цілей, як скорочення тривалості інноваційних процесів, максимізація результатів міжнародного науково-технічного співробітництва, реалізація великих проектів, поліпшення доступу до ринків та зниження собівартості і ризиків виробництва. З середини 90-х років ТСА стали довгостроковими, мають комплексний характер і спрямовані на реалізацію стратегічних цілей, таких як створення і впровадження нових технологій, спільне виробництво та надання послуг [15, с. 75].

Основні конкурентні переваги, на які спрямовані альянси, включають трансфер або використання конкурентних переваг лідерів галузі на глобальному рівні та інтернаціоналізацію конкурентних переваг у межах альянсу. Це дозволяє досягати значно більших результатів порівняно з класичною транснаціоналізацією, адже в рамках альянсу можна ефективніше використовувати масштаби виробництва, маневрувати ресурсами, прискорено впроваджувати науково-технічний прогрес та покращувати маркетингову діяльність.

Корпоративні об'єднання також включають такі форми, як акціонерні товариства, які мобілізують капітал через випуск акцій та облігацій. Власники акцій мають право на участь в управлінні компанією, в той час як власники облігацій є лише кредиторами. Особливістю акціонерного товариства є можливість вільного обігу цінних паперів на фондовому ринку. S-корпорації поєднують риси корпорації та партнерства, з обмеженням кількості акціонерів і уникненням подвійного оподаткування. Холдингові компанії володіють акціями інших корпорацій і регулюють їх діяльність [15, с. 78].

До типів транснаціональних корпорацій належать горизонтально інтегровані корпорації, які контролюють значну частину виробництва в певній галузі, вертикально інтегровані корпорації, що охоплюють ключові етапи виробництва під одним контролем, а також диверсифіковані транснаціональні корпорації, які включають національні компанії з різними типами інтеграції.

Отже, ТНК відіграють ключову роль у глобальній економіці, забезпечуючи міжнародний рух капіталу, технологій та інновацій. Вони сприяють формуванню міжнародних виробничих мереж і трансформації традиційних ринків. Однак їхня діяльність також викликає певні виклики, зокрема щодо монополізації ринків, соціальних та екологічних наслідків, а також впливу на політичну та економічну стабільність окремих країн. Незважаючи на це, транснаціональні корпорації залишаються важливим елементом світової економічної системи, що визначає вектор її подальшого розвитку.

1.2. Індекс TNI як показник рівня глобалізації компаній

У 1974 році в рамках Соціально-економічної Ради ООН було створено Комісію з транснаціональних корпорацій, яка згодом увійшла до структури Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). Починаючи з 1990 року, ЮНКТАД запровадила концепцію «індексу транснаціоналізації компаній», що дозволяє оцінювати рівень присутності ТНК в економіках інших держав.

Цей показник використовується у звітах, періодичних виданнях та інших джерелах для складання рейтингів транснаціональних корпорацій. Згодом індекс транснаціоналізації ЮНКТАД став застосовуватися також для аналізу зовнішньоекономічної активності окремих країн, що сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності та зміцненню позицій держав у глобальній економічній системі.

Індекс транснаціоналізації (TNI) є одним із основних показників, що використовуються для вимірювання рівня глобалізації компаній, а саме їхньої інтеграції в міжнародний економічний простір. Цей індекс дозволяє оцінити, наскільки компанія стала частиною глобальної економіки через свою діяльність за межами країни походження, враховуючи різні аспекти, такі як активи, продажі та працівники в інших країнах [16, с. 95].

Індекс TNI обчислюється як середнє значення трьох ключових показників (табл. 1.2), що характеризують транснаціональну діяльність корпорації.

Таблиця 1.2

Показники для обчислення індексу TNI

Показник	Опис показника
Відношення зарубіжних активів до загальних активів	Визначає частку зарубіжних активів у загальних активах компанії.
Обсяг продажів за кордоном до загального обсягу продажів	Оцінює частку продажів компанії за кордоном.
Чисельність працівників за кордоном до загальної чисельності працівників	Визначає частку працівників, що працюють за кордоном.

Джерело: розраховано автором за [15, с. 148]

Індекс транснаціоналізації (TNI) розраховується за формулою [20, с. 88]:

$$I_{\text{тр}} = ((A_{\text{зр}} / A_{\text{заг}} + P_{\text{зр}} / P_{\text{заг}} + Ш_{\text{зр}} / Ш_{\text{заг}}) : 3) \times 100 \%$$

$I_{\text{тр}}$ – індекс транснаціоналізації компанії;

$A_{\text{зр}}$ – зарубіжні активи, дол.;

$A_{\text{заг}}$ – загальні активи, дол.;

$P_{\text{зр}}$ – обсяг продажів, що здійснений зарубіжними підрозділами компанії, дол.;

$P_{\text{заг}}$ – загальний обсяг продажів, дол.;

$Ш_{\text{зр}}$ – штат зарубіжних підрозділів ТНК, осіб;

$Ш_{\text{заг}}$ – загальний штат працівників корпорації, осіб

Індекс TNI є важливим інструментом для визначення стратегічного напрямку компанії на міжнародному ринку [6, с. 100]. Він дає можливість не лише оцінити поточний рівень глобалізації компанії, а й виявити потенційні напрямки для подальшого розширення або оптимізації міжнародної діяльності. Наприклад, компанія може зосередитися на збільшенні своїх продажів за кордоном або на розширенні мережі своїх підрозділів у нових країнах.

Глобалізація компаній означає не тільки вихід на нові ринки, а й здатність адаптуватися до різних економічних, соціальних та політичних умов в інших країнах. Високий рівень TNI може свідчити про здатність компанії ефективно управляти своїми міжнародними активами, обсягами продажів і людським потенціалом. Це, в свою чергу, може забезпечити компанії конкурентні переваги на світовому ринку.

Однак важливо зазначити, що індекс TNI не є універсальним показником для всіх компаній, оскільки різні галузі можуть по-різному використовувати свої міжнародні підрозділи, активи та ресурси. Наприклад, технологічні компанії можуть мати велику частку своїх продажів за кордоном, але порівняно малу кількість працівників за межами країни, тоді як виробничі компанії можуть мати широкую мережу підрозділів у різних країнах, зокрема для оптимізації виробничих витрат.

Індекс TNI є корисним інструментом для оцінки рівня глобалізації компанії, адже він комплексно оцінює її діяльність на міжнародному ринку, враховуючи фінансові, комерційні та людські аспекти. Однак для більш точного аналізу транснаціональної діяльності необхідно брати до уваги також інші показники, такі як соціально-економічні умови ведення бізнесу в різних країнах та специфіку самої галузі. Розрахунок TNI дозволяє компаніям не лише виміряти свій рівень глобалізації, але й визначити стратегії для подальшого розвитку на міжнародному рівні.

Індекс TNI дозволяє комплексно оцінити рівень глобалізації компанії, враховуючи її активи, продажі та чисельність персоналу за кордоном. Аналіз значень цього показника дає змогу виявити ключових гравців на світовому ринку, зокрема тих, хто має найбільші зарубіжні активи або демонструє найвищий рівень транснаціоналізації [31, с. 33].

У таблиці 1.3 представлено рейтинг найбільших нефінансових транснаціональних корпорацій як за обсягом іноземних активів, так і за значенням TNI.

Отже, десять найбільших компаній за обсягом іноземних активів (FA) переважно належать до нафтопереробної та суміжних галузей, а також, меншою мірою, до сфери автотранспортних засобів. Крім того, серед материнських компаній цих ТНК 50 % розташовані в Європі, 30 % – у США і 20 % – в Азії.

Щодо аналізу десяти провідних ТНК, класифікованих за TNI, то їхня галузева приналежність є більш різноманітною, а географічний розподіл також відрізняється: 90 % цих компаній базуються в Європі, а лише 10 % – в Азії. Цікаво, що єдина компанія, яка одночасно входить до топ-10 за обсягом іноземних активів (8-е місце) і за TNI (5-е місце), – це British American Tobacco PLC [15, с.75].

Отже, індекс транснаціоналізації (TNI) є важливим інструментом для оцінки рівня глобалізації компаній, оскільки враховує три ключові показники: частку зарубіжних активів, обсяг міжнародних продажів і чисельність

працівників за кордоном. Завдяки цьому індексу можна не лише оцінити поточний рівень інтеграції компанії в міжнародний ринок, а й визначити стратегічні напрями для подальшого розвитку.

Таблиця 1.3

Топ 10 нефінансових ТНК

Компанія	Рейтинг за іноземними активами	Рейтинг за TNI	Значення TNI	Компанія	Рейтинг за TNI	Значення TNI	Рейтинг за іноземними активами
Royal Dutch Shell plc	1	40	74,6	Rio Tinto PLC	1	99,4	32
Toyota Motor Corporation	2	52	65,5	John Swire & Sons Limited	2	98,6	78
Total SA	3	27	80,9	Broadcom Limited	3	96,2	69
BP plc	4	46	68,3	Anglo American plc	4	96,1	70
Volkswagen Group	5	62	60,0	British American Tobacco PLC	5	94,8	8
Softbank Corp	6	51	65,9	Altice NV	6	94,8	38
Exxon Mobil Corporation	7	59	60,7	Nestlé SA	7	91,8	29
British American Tobacco PLC	8	5	94,8	Schneider Electric SA	8	91,3	86
General Electric Co	9	64	59,2	Nokia OYJ	9	91,1	92
Chevron Corporation	10	61	60,3	Medtronic plc	10	89,8	30

Джерело: розраховано автором за [15]

Аналіз рейтингів транснаціональних корпорацій свідчить про те, що найбільші компанії за обсягом іноземних активів переважно належать до енергетичного сектору, тоді як рейтинг за TNI демонструє більшу галузеву різноманітність. Це вказує на те, що різні бізнес-моделі впливають на рівень глобалізації компаній.

Таким чином, використання TNI у поєднанні з іншими показниками дозволяє більш комплексно оцінювати транснаціональну діяльність корпорацій і їхню конкурентоспроможність на світовому ринку.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності бізнес-моделей ТНК

Рівень розвитку транснаціональних компаній (ТНК) визначається якістю організації їхньої діяльності, оптимальним використанням наявного потенціалу, здатністю оперативно оцінювати економічні умови, досягненням високої продуктивності та рівнем задоволеності споживачів. Існує широкий спектр методів, що дозволяють аналізувати перспективи розвитку підприємства. На думку Воронкової Т. Є., для оцінки динаміки корпорацій доцільно застосовувати комплексний підхід, що включає соціально-економічний, фінансовий та конкурентний аналізи, а також оцінку поточного стану [2, с. 112].

Кулик Ю. зазначає, що в зарубіжній практиці для визначення ефективності бізнес-систем широко використовуються концепції, розроблені представниками англо-американської школи. Серед них можна виокремити п'ять ключових напрямів:

- «емпірична прагматична школа» (Empirical Pragmatists School);
- «школа фінансової статистики» (Ratio Statisticians School);
- «школа багатofакторного аналізу» (Multivariate Modelers School);
- «школа ринкових учасників» (Capital Marketers School);
- «школа прогнозування банкрутства» (Distress Predictors School).

Гончарова Ю. пропонує методику порівняльного рейтингового оцінювання можливостей збалансованого розвитку підприємств. Її підхід базується на формуванні системи показників конкурентоспроможності та збалансованого розвитку, виокремленні пріоритетних параметрів, визначенні інтегрального показника на основі методів динамічного та ймовірнісного узагальнення, а також позиціонуванні компаній відповідно до значень ключових індикаторів [5, с. 10].

Існуючі підходи до аналізу корпоративного розвитку здебільшого спрямовані на оцінку фінансового стану підприємства або окремих напрямків його функціонування. Основний акцент зазвичай робиться на визначенні кредитоспроможності, ефективності операційної діяльності, фінансової стабільності, доцільності інвестицій та рівня конкурентоспроможності. Однак такі методи часто не враховують нефінансові показники, зосереджуються переважно на ретроспективному аналізі та надають результати короткострокового характеру, що базуються на обмеженому колі внутрішніх і зовнішніх факторів.

Разом із тим існують багатокритеріальні підходи, що охоплюють ширший спектр факторів. До них належать:

- «збалансована система показників»;
- модель «бортового табло» (Tableau de Bord);
- система підвищення та оцінки продуктивності (Productivity Measurement and Enhancement System);
- методика квантового вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement);
- концепція внутрішнього ринку («Хьюлетт-Паккард») тощо [29, с. 36].

Попри їхню методологічну цінність, ці підходи не набули значного поширення в практичній діяльності підприємств.

Зазначені підходи до аналізу розвитку підприємств базуються на ключових показниках діяльності ТНК. Ці системи включають обмежений набір фінансових та нефінансових індикаторів, що дозволяють оцінити найважливіші аспекти функціонування компаній. Порівняльна характеристика багатокритеріальних методів оцінки розвитку ТНК представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз багатфакторних методів оцінювання розвитку
транснаціональних корпорацій

Назва методики	Основне призначення	Переваги	Обмеження
Комплексне опрацювання даних	Визначення відносної продуктивності структурних одиниць ТНК	Дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні підрозділи	Висока ресурсомісткість у створенні бази для порівняння
Індикативна панель	Надання керівництву узагальнених відомостей про ефективність підрозділів	Швидке відстеження змін у функціонуванні ТНК	Орієнтація на організаційну структуру, що обмежує стратегічну гнучкість
Система продуктивності та вдосконалення	Оцінка результатів підрозділів відповідно до встановлених цілей	Дає змогу аналізувати ефективність підрозділів і їхніх працівників	Визначення особистої результативності в контексті досягнення загальних цілей є складним
Збалансована система показників	Перетворення стратегічного бачення майбутнього розвитку ТНК у конкретну систему управління	Поєднує операційний і стратегічний менеджмент, враховує якісні фактори оцінки	Не моделює потенційні ризики та не враховує взаємозв'язки між параметрами розвитку
Пірамідальна модель ефективності	Поєднання клієнтоорієнтованого підходу з фінансовими та нефінансовими параметрами оцінки	Відображає взаємозв'язок стратегії ТНК та її поточної діяльності	Не враховує інтереси сторонніх учасників, таких як постачальники чи інвестори
Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement)	Розробка та реалізація стратегічних напрямків розвитку ТНК	Забезпечує ухвалення рішень на основі показників ефективності	Відсутність чітких критеріїв оцінки якісних характеристик розвитку
Методика квантового аналізу продуктивності (Quantum Performance Measurement)	Оптимізація ефективності діяльності корпорації	Дозволяє оцінювати структуру, процеси та персонал через аналіз витрат, якості та часових показників	Орієнтація лише на три групи параметрів
Модель BASF (Управління сталим розвитком)	Визначення ефективності з економічної, екологічної та соціальної перспектив	Надає комплексну інформацію щодо сталого розвитку	Потребує значних обсягів вихідних даних

Продовження табл. 1.4

Методологія II-CASE	Аналіз ключових індикаторів досягнення статусу глобального виробника	Дозволяє визначати рівень досягнення стратегічних орієнтирів	Ускладнене застосування у певних галузях
Методика Caterpillar	Аналіз поточного стану компанії та прогнозування її подальших напрямків розвитку	Орієнтація на випереджальні показники зростання	Недостатня увага ретроспективному аналізу, обмеження лише фіксацією попередніх результатів
Метод внутрішнього ринку Hewlett-Packard	Перехресне оцінювання підрозділів за критерієм якості послуг	Дозволяє оцінювати ефективність планування, клієнтоорієнтованість і якість управління	Обмежений аналіз лише трьома категоріями – витрати, якість, продуктивність

Джерело: розраховано автором за [15, 20]

Оцінювання розвитку транснаціональних корпорацій передбачає використання різних підходів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Однак, на сьогодні відсутня уніфікована методика діагностики стану та динаміки розвитку ТНК. У цьому контексті оцінювання розвитку ТНК полягає у визначенні чинників, що відображають перехід потенціалу компанії на якісно новий рівень. Основною метою такого оцінювання є формування обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору інвестиційних напрямів, аналізу операційної діяльності, оптимізації фінансових ресурсів, визначення стратегічних партнерів для злиття чи поглинання, вибору надійних постачальників, оцінки міжнародного ринку товарів і послуг, а також запобігання кризовим явищам.

Серед методів, що застосовуються для оцінки стану та розвитку українських ТНК, можна виділити операційний і фінансово-вартісний аналіз, управління витратами, ABC-аналіз, сегментацію ринку, мультиплікативний ефект, методи колективного генерування ідей, аутсорсинг, метод 7S, реінжиніринг, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, управління вартістю підприємства, дескриптивні методи тощо.

Забезпечення збалансованого розвитку ключових показників ТНК є необхідним для підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін

внутрішнього та зовнішнього середовища, а також для запобігання кризовим ситуаціям. Гармонійний розвиток ТНК сприяє максимальному задоволенню внутрішніх потреб її підрозділів, відповідності запитам ринку та позитивній динаміці фінансово-економічних показників. Збалансований підхід до розвитку дозволяє оптимізувати напрями інвестування, підвищити ефективність використання ресурсів, поліпшити фінансові результати компанії та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ у національній і світовій економіці [2, с. 115].

Система збалансованих показників розвитку ТНК допомагає визначити ефективні управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей. До таких показників належать фінансові та маркетингові показники, ефективність бізнес-процесів, рівень інноваційної діяльності та продуктивність персоналу. Усі методи та інструменти оцінювання розвитку ТНК доцільно згрупувати відповідно до параметрів збалансованого розвитку (див. табл. 1.5).

Оперативне виявлення проблем виходу українських ТНК на міжнародні ринки потребує використання ситуаційного аналізу, динамічного програмування та інших підходів, що забезпечують ефективне управління та розвиток підприємства. Це передбачає врахування політичних, макроекономічних, фінансових, соціальних та біржових змін.

Розвиток ТНК характеризується значною кількістю показників ефективності, що мають взаємозамінний характер, складну структуру та неоднозначні аналітичні залежності. Показники повинні бути вимірюваними, що дозволяє чітко визначати стан міжнародної бізнес-системи у кількісних або якісних показниках, таких як відсоткове співвідношення, бали або абсолютні значення.

При встановленні параметрів розвитку ТНК до уваги беруться такі фактори: ефективність використання активів, рівень безнадійних боргів, політика ціноутворення постачальників, питома вага ринку, рівень мотивації персоналу, його гнучкість, місцезнаходження підприємства, бренд, оперативний моніторинг ринкових змін [7, с. 3].

Таблиця 1.5

Методи та засоби оцінювання
рівня розвитку транснаціональних компаній

Аспект оцінювання	Методи та засоби аналізу
Фінансові показники	Операційний та фінансово-вартісний аналіз, управління витратами, аналіз ринкової сегментації, оцінка мультиплікативного ефекту, колективне генерування ідей, аутсорсинг, метод 7S, реінжиніринг, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, управління вартістю компанії, дескриптивні методи, маржинальний аналіз, дослідження ефекту масштабу, MRP, ERP-системи, GAP-аналіз, бізнес-аналітика, бюджетування
Маркетингові показники	Управління витратами, ABC-аналіз, ринкова сегментація, аналіз мультиплікативного ефекту, методи колективного генерування ідей, методика 7S, реінжиніринг, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, дескриптивні методи, бізнес-аналітика, аналіз великих даних
Ефективність бізнес-процесів	Операційний і фінансово-вартісний аналіз, управління витратами, ABC-аналіз, оцінка мультиплікативного ефекту, методи колективного генерування ідей, аутсорсинг, методологія 7S, реінжиніринг, бенчмаркінг, SWOT- та PEST-аналізи, маржинальний аналіз, дослідження ефекту масштабу, XYZ-аналіз, застосування MRP та ERP-систем, бізнес-аналітика, аналіз ланцюгів створення вартості, сітьові графіки
Ефективність інноваційних процесів	Управління витратами, аналіз мультиплікативного ефекту, методи колективного генерування ідей, підходи 7S, SWOT-аналіз, бізнес-аналітика, програми управління змінами
Ефективність роботи персоналу	Управління витратами, методи колективного генерування ідей, аутсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, бізнес-аналітика

Джерело: розраховано автором за [6, 14]

До головних факторів розвитку належать якість управління, усвідомлення змін у попиті, адаптивність до трансформацій, рівень інновацій, організаційна культура. Ці параметри впливають на оцінку ризиків і можливостей розвитку ТНК.

Значна кількість показників оцінювання розвитку ТНК вимагає формування критеріїв збалансованого стану підприємства. Для оцінки розвитку українських ТНК Фелбс пропонує такі критерії: відповідність стратегічним цілям корпорації, розмежування показників ефективності від стимулюючих факторів, оцінка поточного та перспективного стану компанії, взаємозв'язок між показниками та факторами впливу, можливість інтеграції

декількох показників для оптимізації аналізу, мінімізація конфліктних показників, визначення їхньої важливості [4, с. 12].

Отже, критерії збалансованого розвитку ТНК повинні відповідати світовим стандартам виробництва, забезпечувати максимальну ефективність усіх підрозділів, сприяти повному використанню потенціалу компанії, мінімізувати ризики негативних процесів та явищ, а також відповідати динаміці змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Транснаціональні корпорації є одними з головних гравців світової економіки, що значною мірою впливають на міжнародний поділ праці та глобальні фінансові потоки. Основною їхньою характеристикою є наявність підрозділів у двох або більше країнах, що дозволяє їм здійснювати економічну діяльність у міжнародному масштабі. Вони функціонують через систему управлінських рішень, що забезпечує реалізацію узгодженої політики та загальної стратегії корпорації. Структура ТНК включає материнську компанію, яка виконує стратегічні функції, та численні дочірні підприємства або філії, що здійснюють виробничо-збутові операції на локальному рівні. Організаційні моделі можуть варіюватися від холдингових до інтегрованих, залежно від стратегії компанії та її цілей. Класифікація ТНК базується на різних критеріях, включаючи масштаби діяльності, рівень інтернаціоналізації, сферу впливу та стратегічні особливості управління. Наприклад, за рівнем інтернаціоналізації компанії можуть бути глобальними, мультинаціональними або регіональними. Крім того, класифікація може враховувати частку закордонних операцій у загальному обсязі продажів чи прибутків, а також рівень володіння активами за межами країни базування.

Індекс транснаціоналізації (TNI) є важливим показником, що відображає рівень інтеграції компаній у світову економіку. Він дозволяє оцінити масштаби міжнародної діяльності корпорацій та визначити їхню стратегічну спрямованість у глобальному бізнес-середовищі.

Аналіз рейтингу провідних транснаціональних корпорацій демонструє, що рівень транснаціоналізації залежить не лише від розміру компанії, а й від специфіки її діяльності, галузевих особливостей і регіональної присутності. Високі значення TNI свідчать про ефективне управління міжнародними активами, адаптацію до різних ринків і здатність до конкурентної боротьби на глобальному рівні. Водночас компаніям необхідно враховувати специфіку кожного регіону, щоб забезпечити стабільний розвиток і зміцнити свої позиції у світовій економіці.

Розвиток транснаціональних корпорацій потребує комплексного підходу до оцінки їхньої діяльності, що включає фінансові, соціально-економічні та конкурентні аналізи. Існує низка методів, які дозволяють здійснювати ефективний моніторинг і прогнозування розвитку компаній, серед яких варто виділити збалансовану систему показників та моделі багатофакторного аналізу. Однак, незважаючи на різноманітність існуючих підходів, до сьогодні не існує єдиної уніфікованої методики для оцінки стану ТНК. Для досягнення збалансованого розвитку корпорацій необхідно враховувати не лише фінансові, а й нефінансові показники, що дозволяють оцінити стратегічні і операційні аспекти діяльності. Оцінка розвитку ТНК має бути орієнтована на визначення інвестиційних напрямів, підвищення ефективності бізнес-процесів і оптимізацію ресурсів. Використання багатокритеріальних методів дозволяє отримати більш комплексне уявлення про стан підприємства та його потенціал для сталого розвитку. У зв'язку з цим важливо продовжувати вдосконалювати існуючі методики, враховуючи зміни в економічному середовищі та внутрішніх процесах компаній. Тому розвиток системи оцінки ТНК має значний потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень та запобігання кризовим ситуаціям.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

2.1. Організаційна структура компанії «Toyota Motor Corporation» та її роль у міжнародному бізнесі

Історія Toyota бере початок у 1937 році, коли Кійтіро Тойода створив окреме підприємство на базі сімейної компанії Toyota Industries, яка спеціалізувалася на ткацькому обладнанні з автоматичними системами. Батько Кійтіро, Сакіші Тойода, у 1930-х передав йому керівництво фабрикою і водночас підтримав ідею виходу у нову сферу – автомобілебудування. Саме завдяки цій підтримці син вирішив відмовитися від суто текстильної спеціалізації та сконцентруватися на виробництві машин [9].

У наш час корпорацію очолює правнук Сакіші – Акіо Тойода. Він увійшов до ради директорів на початку 2000-х і зарекомендував себе як керівник, здатний поєднувати жорстку бізнес-логіку з особистою пристрастю до автоспорту. Відомо, що Акіо брав участь у перегонах інкогніто, і ця його пристрасть стала поштовхом до розвитку спортивної лінійки автомобілів у структурі компанії [72].

Сьогодні акції Toyota представлені на провідних фондових майданчиках світу – у Нью-Йорку, Лондоні та Токіо. Такий статус є своєрідним знаком довіри міжнародної фінансової спільноти, адже лише найбільш потужні та конкурентоспроможні корпорації мають право виходити на ці ринки.

Офіційною датою створення Toyota Motor Corporation вважається 28 серпня 1937 року. До цього моменту Кійтіро вже завершив роботу над першим власним автомобілем [9]. Щоб реалізувати задум, у складі Toyota Industries відкрили спеціальний підрозділ, який займався двигунами. Так з'явився шестициліндровий Type A – надійний, економічний та довговічний мотор. З 1934 по 1947 рік він був базовою розробкою компанії, поки його не замінив удосконалений аналог.

Перший легковий автомобіль Toyota, модель AA, побачив світ у 1936 році. Вона мала металевий кузов, характерну решітку радіатора, плоске лобове скло та виразні колісні арки. Основою для цієї серії став прототип A1, який після вдосконалень і пішов у виробництво. До 1943 року в Аїті було випущено понад 1,4 тисячі таких машин. Головною перевагою AA була ціна: вона коштувала приблизно на 400 ієн менше за моделі від Ford чи General Motors, що зробило її доступною для широкого ринку.

Паралельно компанія працювала над вантажівками Model G1, створеними за мотивами американських зразків. Спочатку випуск обмежувався кількома екземплярами, які відправляли до Північного Китаю.

Важливо відзначити й внесок Сакіші Тойоди. Ще у 1924 році він розробив принцип дзидоки – концепцію, що передбачала здатність обладнання автоматично виявляти несправності та зупинятися, щоб уникнути пошкоджень. Цей підхід, упроваджений у виробництво вантажівок G1, пізніше став однією з філософських основ Toyota [70].

Суть полягає у зниженні залежності від людського контролю. Якщо виникає збій, машина сигналізує про проблему чи припиняє роботу, дозволяючи персоналу швидко усунути дефект.

Поворотним моментом став 1937 рік, коли Toyota остаточно відокремила від материнської компанії та сформувала власні виробничі й конструкторські підрозділи. Відтоді підприємство поєднало два напрями: випуск текстильного обладнання та активну розробку автомобілів.

У 1936 році компанія організувала масштабний конкурс на створення нового логотипа, у якому взяли участь понад 27 тисяч охочих. Переможцем став варіант із трьома символами катакани, що складали напис Toyoda. Втім, саме Різабуро Тойода, який увійшов до родини через шлюб, запропонував змінити назву на Toyota. Його аргументи були прості: новий варіант складався з восьми мазків – числа, яке у японській культурі символізує удачу. До того ж слово стало легшим у написанні та звучало більш гармонійно. Різабуро також

прагнув, аби бренд асоціювався не із сільськогосподарським минулим, а з епохою індустріалізації та технічного прогресу [69, с. 100].

Подальшому розвитку компанії сприяли не лише технологічні новації чи вдалий ребрендинг. Значну роль відіграло й державне лобіювання, що призвело до заборони імпорту закордонних автомобілів. Це відкрило шлях для зростання внутрішнього попиту на продукцію Toyota та забезпечило їй суттєву перевагу на ринку, практично вільному від зовнішньої конкуренції.

Період Другої світової війни став випробуванням. Toyota зосередила ресурси на виробництві військової техніки – вантажівок, всюдиходів, амфібій і навіть компонентів для літаків. Цивільні моделі тимчасово зняли з виробництва й повернулися до них лише у 1947 році. Військове замовлення вимагало швидкості, тому машини випускалися у спрощеному вигляді, нерідко з відсутніми деталями – наприклад, із єдиною фарею. Це різко контрастувало з німецьким Volkswagen, що намагався поєднати простоту з надійністю та функціональністю.

Поразка Японії у 1945 році стала ще одним ударом. Бомбардування зруйнували частину виробничих потужностей, а союзники наклали заборону на випуск цивільних і вантажних автомобілів. Щоб утриматися на плаву, компанія отримала дозвіл від американської адміністрації виготовляти кухонне приладдя та інструменти. Саме цей крок дав змогу Toyota вижити впродовж двох важких років і підготувати ґрунт для створення нових автомобілів [69, с. 120].

У 1947 році з'явився перший післявоєнний легковик – Toyota SA. Він мав дві двері, невеликий літровий двигун на 27 кінських сил і легкий кузов. Машина була економічною, зручною для обслуговування і могла розганятися до 88 км/год. Паралельно компанія випустила вантажівку Toyopet SB, а назву Toyopet згодом почали застосовувати до інших моделей, зокрема Stout, Master, Crown та Corona. Популярна легенда стверджує, що ця назва була пов'язана зі схожістю до VW Beetle, проте насправді її обрали шляхом внутрішнього конкурсу серед працівників компанії. Цікаво, що в США слово Toyopet не

прижилося: після виходу на американський ринок у 1957 році його довелося замінити через негативні асоціації серед місцевих споживачів. В інших країнах таких труднощів не виникало.

Попри зростання популярності, компанія неодноразово зверталася до держави за підтримкою. У 1949 році Центральний банк Японії навіть виступив гарантом для Toyota, що врятувало її від фінансового краху.

Втім, уже 1950 року компанія опинилася на межі серйозної кризи. Робітники оголосили страйк, вимагаючи захисту своїх прав. Керівництво відповіло рішенням про «добровільне» скорочення 1600 співробітників, що суперечило попереднім обіцянкам не звільняти людей у складні часи. Викликало гнів серед профспілок, і протест тривав два місяці, скоротивши виробництво на 70%.

Засновник і керівник компанії Кійтіро Тойода взяв на себе відповідальність і подав у відставку, відчуючи провину за кризу. Це стало несподіванкою навіть для робітників, які його поважали. Після відходу він зосередився на експериментах з невеликим вертольотом та на спробах налагодити відносини з профспілками, що залишалося гострою проблемою у той час [69, с. 115].

Після Кійтіро Тойоди керівництво компанією перейшло до його молодшого двоюрідного брата Ейдзі. Саме він став тим, хто визначив глобальний успіх корпорації завдяки впровадженню концепції кайдзен, яка передбачала постійне вдосконалення процесів виробництва та управління.

За часів Ейдзі Тойоди Toyota почала активний розвиток сегмента вантажівок, зокрема була створена модель Land Cruiser. Автомобіль відзначався дизайном, що нагадував американські військові джипи, а його перше покоління базувалося на платформі вантажівки вантажопідйомністю в одну тонну – на той момент це було справжнім проривом. Перші три сотні машин використовували здебільшого у сільському господарстві та лісництві. Уже через два роки на ринок вийшло друге покоління Land Cruiser, яке продемонструвало надійність японського автопрому. Додатковим

інноваційним кроком стало застосування принципу just in time, що знизило витрати та прискорило виробництво.

Попри невдачу спробу закріпитися на ринку США з моделлю Toyoret Crown, Ейдзі продовжив орієнтуватися на американського споживача, і через десятиліття Toyota презентувала нову машину, адаптовану під потреби місцевих клієнтів. Наприкінці 1950-х компанія вже розширювалася: відкрила завод у Бразилії та започаткувала Toyota Motor Sales Australia Co., Ltd. в Австралії.

У 1960-х роках акцент зробили на економічні та водночас престижні автомобілі. З'явилася модель Toyota Public класу В, яка пропонувалася у кількох кузовних варіантах і стала популярною завдяки компактності й доступній вартості. Саме в цей час компанія відзначила виробництво мільйонного автомобіля та активно розвивала дилерську мережу. У другій половині десятиліття Toyota випустила Corolla, що поєднала стиль, надійність та практичність. Вона швидко підкорила ринок США, відповідаючи новим тенденціям до економічності.

У 1970-1980-х роках Toyota зуміла використати труднощі як можливості для зростання. Завдяки системі постійного вдосконалення було створено популярні моделі Carina, Celica та Sprinter. За десятиріччя виробничі обсяги виросли з 1 до 10 мільйонів машин. Початок 1980-х ознаменувався виходом Camry, яка швидко завоювала популярність серед водіїв у багатьох країнах. Водночас Toyota підписала угоду з General Motors щодо спільного виробництва в США. Наприкінці десятиліття з'явилися нові моделі, серед яких Corolla II, Corsa, 4Runner, а також перші представники люксової лінійки – Lexus LS400 і ES250 [72].

У 1990-х компанія уклала угоди про співпрацю з Volkswagen та Audi, розширивши мережу збуту. Заснування Tokyo Design Center дало можливість експериментувати не лише з автомобілями, а й з предметами інтер'єру та мистецтва. Важливим кроком стала інтеграція з Hino та Daihatsu. У 1996 році Toyota відзначила виробництво 90-мільйонного авто, а головною подією стало

створення гібридного Prius, який уперше з'явився на ринку 1997 року та поєднував бензиновий двигун з електричною системою.

Кінець 1990-х і початок 2000-х відзначилися запуском моделей Avensis, Raum, Land Cruiser 100 та випуском стомільйонного автомобіля. Гібридний Prius швидко здобув популярність у США: вже 2000 року було продано понад 50 тисяч таких машин. Camry також стала бестселером – лише на американському ринку реалізували 5 мільйонів авто. До 2007 року Toyota випередила General Motors, продавши понад 2,3 мільйона автомобілів [72].

У 2010-х роках попит на гібриди зріс вибухово. Компанія зробила ставку на розвиток гібридних і електричних моделей, урівноважуючи їх за ціною з традиційними бензиновими авто. Моделі Prius, Camry, Corolla та RAV4 зберегли свою провідну позицію на ринку.

Станом на 2025 рік корпорація володіє 207 підрозділами у Японії та 362 філіями за кордоном, а також більш ніж 50 виробничими підприємствами у 26 країнах світу. До ключових регіонів входять США, Канада, Велика Британія, Франція, Туреччина, Чехія, Польща, Таїланд, Китай, Індія, Індонезія, ПАР, Аргентина та Бразилія. Окрім заводів, Toyota активно інвестує у науково-дослідні центри, сервісні комплекси та торгові офіси, що робить її одним із найбільш впливових гравців світового автопрому.

Отже, фінансовий аналіз компанії «Toyota Motor Corporation» за 2023–2025 роки свідчить про її стабільну економічну стійкість і ефективність управління ресурсами. Приріст активів та власного капіталу забезпечив компанії фінансову гнучкість і здатність до самофінансування розвитку. Структура зобов'язань залишилася збалансованою, що підтверджує правильне співвідношення власних і позикових коштів. Незначне зниження валового та чистого прибутку зумовлене збільшенням собівартості продукції, проте високий рівень рентабельності активів демонструє ефективне використання ресурсів. Сукупно ці показники свідчать про те, що Toyota утримує міцну фінансову позицію, стабільно розвивається на глобальному ринку та зберігає конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Компанія Toyota Motor Corporation використовує гібридну організаційну структуру, яка поєднує елементи функціональної, дивізійної та матричної моделей. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із стратегічними цілями компанії та її інноваційною бізнес-моделлю. Гібридна структура дозволяє забезпечувати як централізоване прийняття рішень, так і певну регіональну автономію, що забезпечує гнучкість у глобальних операціях та адаптацію до потреб різних ринків.

Toyota має понад 370 000 співробітників у всьому світі. Головними керівниками є Коджі Сато, який обіймає посаду президента та генерального директора, та Їті Міядзакі, фінансовий директор компанії. Структура організації демонструє помірну гнучкість, адаптовану до глобальних і технологічних вимог, що дозволяє ефективно керувати інноваційною діяльністю, виробництвом та задовольняти потреби регіональних ринків.

Основні характеристики організаційної структури Toyota:

1) Функціональні підрозділи. Співробітники компанії розподілені за основними функціональними напрямками, такими як виробництво, планування продукції, науково-дослідна робота та продажі. Кожне підрозділ має власні обов'язки та керівництво, що забезпечує чітку підзвітність та високий рівень експертизи у відповідній сфері.

2) Глобальна ієрархія. Центральний офіс у місті Тойота (Японія) координує процес прийняття рішень на глобальному рівні. Чітка структура підпорядкування, яка простягається від регіональних дочірніх компаній до вищого керівництва, сприяє дотриманню корпоративних стандартів і стратегічної узгодженості.

3) Географічні підрозділи. Частина діяльності Toyota структурована за регіонами, зокрема Північна Америка, Європа та Азія. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни місцевого ринку та ефективно використовувати дистрибуційні канали для задоволення потреб клієнтів. У кожному регіоні функціонують керівники, чії дії координуються із центральними корпоративними цілями.

4) Проектні команди та інноваційні підрозділи. Для реалізації стратегічних інновацій, зокрема в галузі електромобілів та автономного водіння, Toyota формує крос-функціональні команди. Ці команди працюють автономно, залишаючись інтегрованими в загальну корпоративну структуру, що сприяє прискоренню розробки нових продуктів.

5) Стабільність вищого керівництва. Компанія відома своєю кадровою преемністю: багато керівників просуваються по кар'єрній драбині всередині компанії. Така стабільність забезпечує послідовність стратегічного розвитку та довгострокове планування.

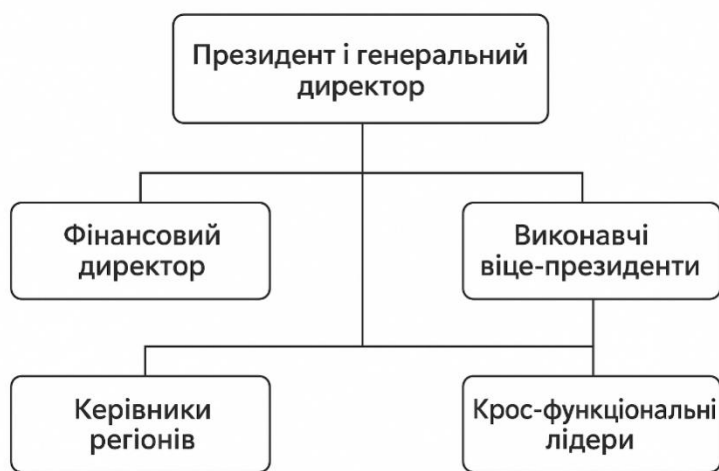


Рис. 2.1. Схема організаційної структури компанії «Toyota Motor Corporation»

Джерело: складено автором на основі [8]

Гібридна організаційна структура дозволяє Toyota ефективно управляти глобальними операціями, зберігаючи централізований стратегічний контроль. Вона забезпечує:

- централізоване управління для підтримки єдності цілей компанії у сфері якості та інновацій;
- баланс між виробництвом, науково-дослідною діяльністю та продажами в усіх регіонах світу;
- швидке прийняття рішень завдяки крос-функціональним командам;

– підзвітність і гнучкість через чітке визначення ролей та регіональну автономію.

Завдяки такій структурі Toyota підтримує стабільне лідерство на світовому ринку та забезпечує стійкість своєї діяльності в умовах глобальної конкуренції.

Отже, організаційна структура компанії «Toyota Motor Corporation» демонструє ефективне поєднання централізованого управління та регіональної автономії, що забезпечує гнучкість у глобальних операціях та адаптацію до потреб різних ринків. Гібридна модель структури дозволяє компанії одночасно підтримувати високі стандарти якості, сприяти інноваційному розвитку та ефективно координувати виробництво й продажі в усіх регіонах. Стабільність керівництва, чітке розподілення функцій і наявність крос-функціональних команд забезпечують швидке прийняття рішень і підвищують конкурентоспроможність Toyota на світовому ринку, підтверджуючи її стійке лідерство та здатність до довгострокового розвитку.

2.2. Оцінка фінансового стану та економічної стійкості компанії «Toyota Motor Corporation»

«Toyota Motor Corporation» є однією з провідних транснаціональних компаній у світовій автомобільній промисловості, відомою своєю інноваційністю та високими стандартами якості. Систематичний аналіз фінансових показників компанії дозволяє своєчасно оцінити її економічну стійкість і ефективність використання ресурсів. Оцінка структури активів, капіталу та зобов'язань надає цілісне уявлення про фінансовий стан корпорації, визначає динаміку ліквідності та прибутковості, а також дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на результативність діяльності.

Для детальнішого розгляду фінансового стану компанії доцільно перейти до аналізу її активів. Таблиця нижче демонструє структуру та динаміку активів «Toyota Motor Corporation» за період 2023-2025 рр., що

дозволяє оцінити зміни в складі необоротних та оборотних ресурсів підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Структура та динаміка активів «Toyota Motor Corporation», 2023-2025 pp. (млн дол. США)

№ з/п	Найменування показника	2023 р.	2025 р.	Абсолютне зростання 2023 до 2025
1	Необоротні активи усього, у т. ч.:	47 843 399	56 522 674	+8 679 275
1.1	Нематеріальні активи (гудвіл та ін.)	1 249 122	1 363 266	+114 144
1.2	Основні засоби (чисті ЗІЗ)	13 125 342	15 916 760	+2 791 418
1.3	Довгострокові фінансові інвестиції (інвестиції та аванси)	15 783 776	15 680 892	-102 884
1.4	Інші необоротні активи (довгострокова дебіторська + відстрочені + інші)	17 685 159	23 561 756	+5 876 597
2	Оборотні активи усього, у т. ч.:	26 459 781	37 078 676	+10 618 895
2.1	Запаси	4 255 614	4 598 232	+342 618
2.2	Дебіторська заборгованість	12 084 641	15 349 499	+3 264 858
2.3	Грошові кошти, їх еквіваленти та короткострокові інвестиції	9 232 641	15 918 163	+6 685 522
2.4	Інші оборотні активи	886 885	1 212 782	+325 897
3	Вартість активів (усього)	74 303 180	93 601 350	+19 298 170

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

За період 2023-2025 pp. активи компанії «Toyota Motor Corporation» продемонстрували суттєве зростання на 19,3 млрд дол. США, що свідчить про нарощування ресурсної бази компанії. Основне збільшення відбулося у оборотних активах (+10,6 млрд дол. США), особливо у грошових коштах та їх еквівалентах (+6,7 млрд дол. США) і дебіторській заборгованості (+3,3 млрд дол. США). Серед необоротних активів найбільше зросли інші необоротні активи (+5,9 млрд дол. США) та основні засоби (+2,8 млрд дол. США), тоді як довгострокові фінансові інвестиції зменшилися на 0,1 млрд дол. США. Така динаміка свідчить про активну інвестиційну політику компанії та покращення ліквідності, що сприяє підвищенню її фінансової стійкості [43].

Фінансова стійкість і результативність діяльності сучасних транснаціональних корпорацій значною мірою визначаються обсягом наявних

у них фінансових ресурсів. Одним із головних джерел формування цих ресурсів виступає власний капітал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура та динаміка власного капіталу «Toyota Motor Corporation», 2023–2025 рр., млн дол. США

№ з/п	Найменування показника	2023 р.	2025 р.	Абсолютне зростання 2025 р. до 2023 р.
1	Статутний капітал	397 050	397 050	0
2	Додатково вкладений капітал	498 728	492 368	–6 360
3	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28 343 296	35 841 218	+7 497 922
4	Інший капітал (казначейські акції + інші частки участі + частка меншості)	–25 975	–1 851 722	–1 825 747
5	Власний капітал, усього	29 264 213	36 878 914	+7 614 701

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Власний капітал компанії «Toyota Motor Corporation» за 2023–2025 рр. збільшився на 7,6 млрд дол. США, що свідчить про зростання фінансової стійкості та зміцнення власних джерел фінансування. Основним драйвером цього зростання став нерозподілений прибуток (+7,5 млрд дол. США). Статутний капітал залишився незмінним, а додатково вкладений капітал незначно знизився, що вказує на переважне використання внутрішніх ресурсів для фінансування діяльності. Разом із зростанням активів це дозволяє зробити висновок про стійку фінансову позицію компанії та здатність до самофінансування розвитку [43].

Ефективність та результативність функціонування підприємства значною мірою визначаються раціональним управлінням його капіталом. Можливість досягти бажаного рівня фінансової самостійності, забезпечити рентабельність і підвищити ринкову вартість компанії залежить від правильного співвідношення власних та залучених ресурсів, яке має залишатися збалансованим. Позиковий капітал охоплює всі зобов'язання з погашення, включно з короткостроковими боргами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура та динаміка зобов'язань «Toyota Motor Corporation», 2023-
2025 рр., млн.дол.США

№ з/п	Найменування показника	2023 р.	2025 р.	Абсолютне зростання 2025 р. до 2023 р.
1	Довгострокові зобов'язання	21 079 252	27 288 216	+6 208 964
2	Поточні зобов'язання	23 959 715	29 434 220	+5 474 505
3	Усього зобов'язань	45 038 967	56 722 436	+11 683 469

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Загальні зобов'язання Toyota зросли на ~26%, що відповідає зростанню активів і капіталу. Довгострокові зобов'язання зросли на ~29%, що свідчить про активне фінансування інвестицій у основні засоби та довгострокові проєкти. Поточні зобов'язання зросли на ~23%, що вказує на збільшення операційних зобов'язань і короткострокового боргу. Структурно питома вага довгострокових і поточних зобов'язань у загальному боргу зберігається збалансованою [43].

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє ефективність використання компанією своїх активів для генерування прибутку. Чим вищий цей показник, тим успішніше функціонує транснаціональна корпорація (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Доходність активів «Toyota Motor Corporation», млн дол.США

№ з/п	Найменування показника	2023 р.	2025 р.	Абсолютне зростання 2025 р. до 2023 р.
1	Вартість активів підприємства	74 303 180	93 601 350	+19 298 170
2	Сукупний дохід (нерозподілений прибуток)	28 343 296	35 841 218	+7 497 922
3	Різниця у значеннях коефіцієнтів ROA	0,3815	0,3830	+0,0015
4	Сума сукупного доходу на 1 дол. вартості активів (ROA)	0,3815	0,3830	+0,0015

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Отже, згідно з проведеним дослідженням, можна зробити такі висновки: доходність активів Toyota зросла незначно – з 38,2% у 2023 р. до 38,3% у 2025 р., що свідчить про стабільну ефективність використання активів. Абсолютне зростання сукупного доходу (~7,5 млрд дол.) відповідає збільшенню активів (+19,3 млрд дол.), зберігаючи високу прибутковість. Різниця ROA незначна (+0,15%), що вказує на те, що компанія утримує стабільний рівень ефективності при масштабуванні бізнесу [43]. Фінансовий результат транснаціональної корпорації відображається у вигляді прибутку або збитку, що розраховується як різниця між її доходами та витратами (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура та динаміка фінансових результатів «Toyota Motor Corporation», млн дол.США

№	Найменування показника	2023 р.,	2025 р.,	Абсолютне зростання 2025 р. до 2023 р.,
1	Дохід від реалізації продукції	334,04	355,84	21,80
2	Собівартість реалізованої продукції	294,38	320,30	25,92
3	Валовий прибуток	39,66	35,55	-4,11
4	Інші доходи від операційної діяльності	0,13	-0,32	-0,45
5	Фінансовий результат від операційної діяльності	39,66	35,55	-4,11
6	Доходи фінансової діяльності	5,54	4,13	-1,41
7	Витрати фінансової діяльності	-0,77	-1,41	-0,64
8	Фінансовий результат від фінансової діяльності	4,77	2,71	-2,06
9	Доходи інвестиційної діяльності	5,65	4,38	-1,27
10	Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	5,65	4,38	-1,27
11	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	51,59	47,51	-4,08
12	Податки	14,03	12,03	-2,00
13	Чистий прибуток	37,57	35,48	-2,09

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Аналіз фінансових результатів Toyota Motor Corporation за 2023–2025 роки. Показує, що компанія продовжує демонструвати високі обсяги доходів. Дохід від реалізації продукції зріс на 21,8 млн дол., але одночасне зростання собівартості на 25,9 млн дол. призвело до зниження валового прибутку на 4,1

млн дол. Фінансовий результат від операційної та фінансової діяльності також зменшився, що в підсумку відобразилося у скороченні чистого прибутку на 2,1 млн дол [43]. Аналіз факторів, що впливають на валовий прибуток, дозволяє визначити, наскільки його зміни зумовлені коливаннями доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції. Результати факторного аналізу наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Факторний аналіз валового прибутку «Toyota Motor Corporation»,

Дохід від реалізації продукції	Собівартість реалізованої продукції, млн дол. США	Валовий прибуток, млн дол. США	Збільшення валового прибутку, млн дол. США	за рахунок збільшення чистого доходу, млн дол. США	за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, млн дол. США
2023	334,04	294,38	39,66	–	–
2025	355,84	320,30	35,55	–4,11	+21,80

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Валовий прибуток Toyota знизився з 39,66 млн дол. у 2023 р. до 35,55 млн дол. у 2025 р. Основною причиною стало перевищення приросту собівартості реалізованої продукції (+25,92 млн дол.) над зростанням доходу від реалізації (+21,80 млн дол.). Таким чином, негативний фактор – зростання собівартості, позитивний – збільшення доходу. Свідчить про необхідність контролю витрат та оптимізації виробничих процесів для підтримки стабільного рівня прибутковості [43].

Кожна діяльність компанії пов'язана з використанням різних ресурсів, тому важливо відстежувати структуру витрат. Наступна таблиця демонструє динаміку основних витрат «Toyota Motor Corporation» за досліджуваний період (2.7). Загальні витрати компанії зросли на 25,56 млн дол., що відображає розширення діяльності та інвестицій в операційну і фінансову сфери. Найбільший приріст спостерігається у витратах фінансової діяльності (+0,64 млн дол.), а податки знизились на 2 млн дол. Підкреслює ефективне податкове планування та збалансовану структуру витрат, що дозволяє забезпечувати фінансову стійкість компанії [43].

Таблиця 2.7

Структура та динаміка витрат «Toyota Motor Corporation», 2023-2025 pp.

№ з/п	Найменування показника	2023 р.	2025 р.	Абсолютне зростання	2025 р. до 2023 р.
1	Собівартість реалізованої продукції	294,38	320,30	+25,92	1,09
2	Адміністративні витрати та витрати на збут	5,00	5,50	+0,50	1,10
3	Витрати НДДКР	3,50	3,80	+0,30	1,09
4	Інші операційні витрати	2,50	2,70	+0,20	1,08
5	Витрати фінансової діяльності	0,77	1,41	+0,64	1,83
6	Податки	14,03	12,03	-2,00	0,86
7	Сукупні витрати підприємства	320,18	345,74	+25,56	1,08

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Аналіз структури доходів компанії дозволяє оцінити внесок різних джерел доходів у загальний обсяг отриманих коштів. Детальна інформація наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура доходів «Toyota Motor Corporation», 2023-2025 pp.

№ з/п	Найменування показника	2023 р.	2025 р.	Абсолютне зростання	2025 р. до 2023 р.
1	Доходи від операційної діяльності, в т.ч.:	334,17	355,52	+21,35	1,06
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції	334,04	355,84	+21,80	1,07
1.2	Інші операційні доходи	0,13	-0,32	-0,45	-2,46
2	Доходи фінансової діяльності	5,54	4,13	-1,41	0,75
3	Доходи інвестиційної діяльності	5,65	4,38	-1,27	0,78
4	Сукупний дохід	345,36	363,03	+17,67	1,05

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Сукупний дохід Toyota зріс на 17,67 млн дол., головним чином за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції (+21,80 млн дол.), що є основним джерелом доходів. Інші операційні доходи та доходи фінансової та інвестиційної діяльності зменшились, що негативно вплинуло на загальний фінансовий результат.

2.3. Вплив зовнішніх інвестицій компанії «Toyota Motor Corporation» на глобальну економіку

У сучасній економіці зовнішні інвестиції виступають не лише джерелом фінансових ресурсів, а й важливим інструментом інтеграції національних компаній у світові ринки. Вони формують нові моделі співпраці між державами, транснаціональними корпораціями та фінансовими інституціями, створюючи умови для обміну капіталом, технологіями й управлінськими практиками. Серед прикладів найбільш успішного використання іноземного інвестиційного потенціалу особливе місце посідає Toyota Motor Corporation – корпорація, яка з локального японського виробника автомобілів перетворилася на глобального лідера завдяки стратегії відкритості до зовнішнього капіталу.

Toyota є унікальним феноменом. З одного боку, вона зберігає глибоку інтеграцію з національною економікою Японії, з іншого – активно залучає ресурси міжнародних інвесторів, використовуючи їх для посилення власної конкурентоспроможності. Саме участь великих банків, трастових компаній, страхових фондів і стратегічних партнерів у структурі акціонерного капіталу створює для Toyota основу довгострокової стабільності.

Зовнішні інвестиції мають для Toyota не лише фінансове, а й стратегічне значення. Вони відкривають доступ до нових ринків, підвищують рівень довіри до компанії на міжнародному рівні та дозволяють реалізовувати масштабні інноваційні проекти. Іншими словами, капітал, який надходить від зовнішніх акціонерів, трансформується у виробничі потужності, робочі місця, екологічні програми та технології майбутнього. Цей ефект відчутний далеко за межами Японії: кожна нова інвестиція у Toyota сприяє розвитку світових ланцюгів постачання та стимулює економічну активність у десятках країн.

Одним із головних чинників розвитку «Toyota Motor Corporation» є активна участь зовнішніх інвесторів у структурі акціонерного капіталу компанії. Серед найбільших власників акцій присутні як японські фінансові установи та корпорації, так і провідні міжнародні банки. Така диверсифікація

акціонерів формує стійку інвестиційну базу, що дозволяє Toyota ефективно конкурувати на глобальних ринках і зберігати фінансову стабільність навіть в умовах економічної турбулентності.

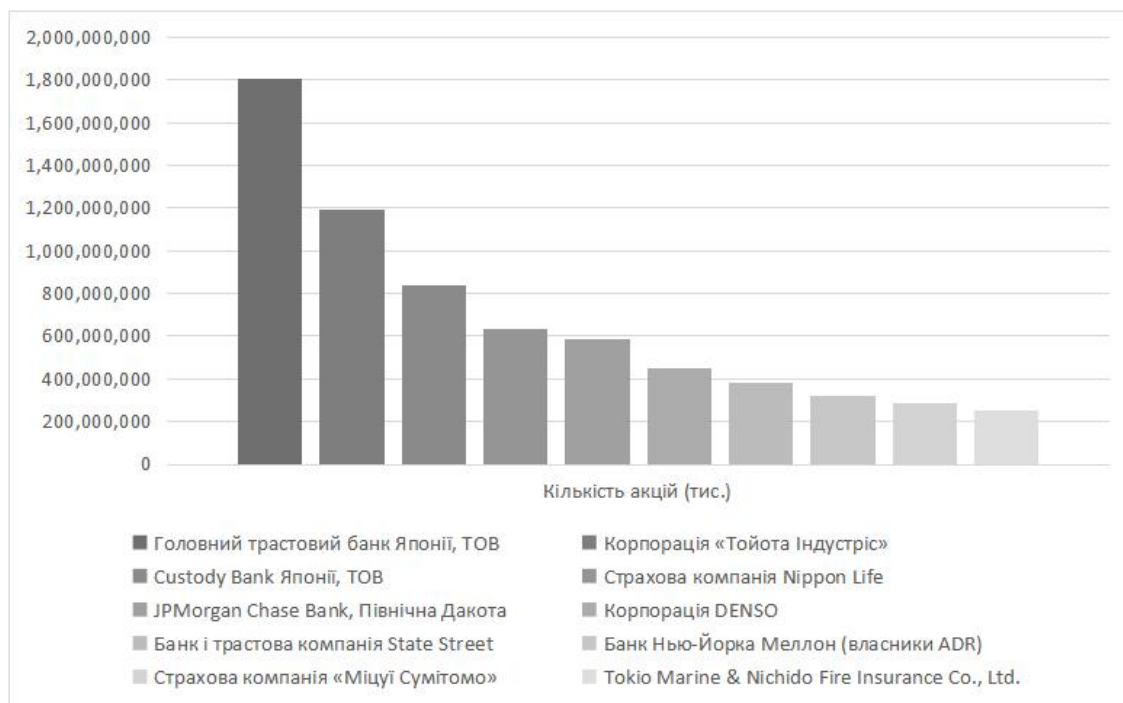


Рис. 2.2. Провідні акціонери Toyota Motor Corporation

Джерело: складено автором на основі [61]

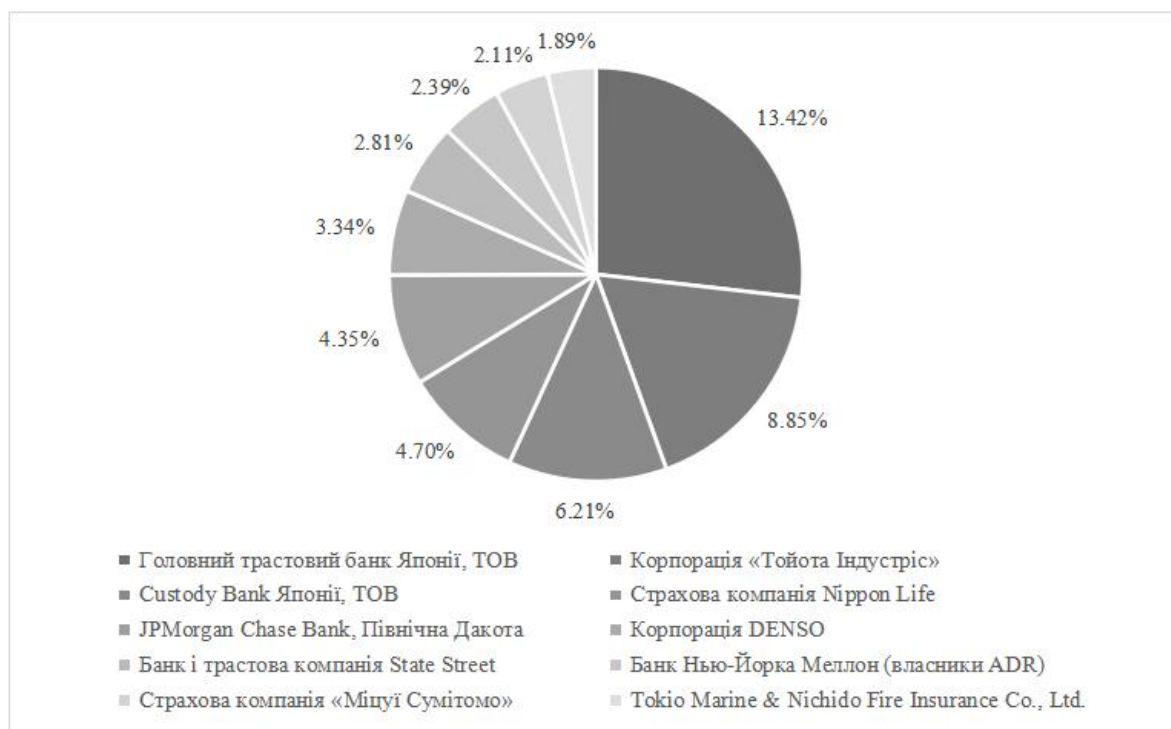


Рис. 2.3. Відсоток власності акціонерів Toyota Motor Corporation

Джерело: складено автором на основі [73]

Банк Master Trust Bank of Japan, Ltd. має у власності 1 808 404 000 акцій корпорації Toyota, що дорівнює 13,42% від їхньої кількості в обігу. Це найбільший трастовий банк Японії, який виступає посередником для пенсійних фондів та інших інституційних інвесторів. Його портфель формується з об'єднаних активів багатьох клієнтів, що дає йому значний вплив на прийняття рішень акціонерів і результати голосувань на щорічних зборах (AGM) [73].

Toyota Industries контролює 1 192 331 000 акцій материнської компанії, тобто 8,85% від загального обсягу. Заснована як частина групи Toyota, корпорація спеціалізується на випуску текстильного устаткування, систем для обробки матеріалів та деталей для автомобілів. Такий формат перехресного володіння сприяє тісній співпраці двох компаній у сфері обміну технологіями й виробничих стратегій [73].

Custody Bank of Japan утримує 836 489 000 акцій Toyota, що відповідає 6,21% від обігової кількості. Як провідний зберігач і трастовий банк, СВІ виконує функцію посередника для японських інституційних інвесторів, пропонуючи послуги з обліку й управління активами. Це посилює позиції Toyota серед інвесторів і сприяє кращій системі корпоративного управління [73].

Страхова компанія Nippon Life володіє 633 230 000 акціями, що становить 4,70% від акціонерного капіталу Toyota. Як один із провідних страховиків життя в Японії, вона вкладає зібрані премії в акції найбільших корпорацій. Таке довгострокове інвестування дозволяє компанії забезпечувати фінансову стійкість і гарантувати виконання зобов'язань перед клієнтами [73].

Американський JPMorgan Chase Bank, N.A. тримає 585 585 000 акцій Toyota, або 4,35% від їхньої кількості в обігу. Ці акції оформлені як американські депозитарні розписки (ADR), що робить їх доступними для інвесторів зі США. У Японії розрахунки за ними здійснюються через Mizuho

Bank, Ltd., який виступає фінансовим посередником і свідчить про сильний інтерес американського ринку до акцій Toyota [73].

DENSO має у власності 449 576 000 акцій, що становить 3,34% від загальної кількості. Як ключовий постачальник автокомпонентів і стратегічний партнер Toyota, компанія активно співпрацює у сфері електрифікації, двигунів і новітньої електроніки. Такий союз забезпечує Toyota технологічні переваги у глобальній конкуренції [73].

Банк State Street володіє 378 847 000 акціями (2,81%). Він утримує їх від імені інституційних клієнтів, використовуючи посередництво Mizuho Bank. Участь такого гравця відображає довіру міжнародних інвесторів до стабільності й перспектив японського автовиробника.

BNY Mellon контролює 321 674 000 акцій Toyota, або 2,39% від загального обсягу. Банк виконує функцію депозитарія, випускаючи ADR для іноземних інвесторів. Завдяки цій ролі, американські акціонери отримують можливість інвестувати в Toyota, що водночас підвищує ліквідність її цінних паперів.

MSI володіє 284 072 000 акціями (2,11%). Як частина страхової групи MS&AD, компанія диверсифікує свої активи, вкладаючи кошти у Toyota для досягнення стабільного доходу. Це ще більше посилює зв'язки між групою Toyota та провідними страховими структурами Японії.

Найбільший страховик майна й відповідальності в Японії – Tokio Marine – має 255 324 000 акцій Toyota, що становить 1,89% від усього акціонерного капіталу. Інвестиції компанії у надійні активи на кшталт Toyota забезпечують їй стабільний дохід і водночас формують міцні ділові зв'язки з групою Toyota.

Структура акціонерного капіталу Toyota вирізняється стабільністю та орієнтацією на довгострокову перспективу, адже серед власників значна частина – це ключові компанії самої групи. Сукупно десять найбільших акціонерів контролюють близько 48% усіх акцій в обігу. Найбільша частка належить Master Trust Bank of Japan, Ltd. (13,42%), а другим за обсягом пакетом володіє Toyota Industries Corporation із часткою 8,85% [8].

Особливістю цієї системи є перехресне володіння: афілійовані структури, зокрема DENSO та Toyota Industries, зберігають відчутні пакети, що зміцнює позиції компанії та ускладнює можливість ворожого поглинання. Така модель одночасно підтримує спадкоємність і стабільність у процесах корпоративного управління.

Важливу роль відіграють і великі інституційні інвестори. Серед них – страхова компанія Nippon Life Insurance та провідні кастодіальні банки, як-от Custody Bank of Japan, State Street і BNY Mellon [8]. Їхня присутність у структурі власності створює для Toyota широку й диверсифіковану базу капіталу, що забезпечує стійкість та довіру інвесторів у довгостроковій перспективі.

Зовнішні інвестиції в Toyota не обмежуються лише формуванням акціонерного капіталу. Вони створюють своєрідний «міст» між японською промисловістю та глобальною фінансовою екосистемою. Завдяки цьому компанія має доступ до дешевшого капіталу, що дозволяє їй фінансувати масштабні проєкти з електрифікації транспорту, розвитку водневої енергетики та впровадження автономних систем керування. Іншими словами, кошти міжнародних інвесторів трансформуються у конкретні технологічні прориви, які визначають вектор розвитку всієї автомобільної галузі.

Не менш вагомим є мультиплікативний ефект таких інвестицій. Коли американські чи європейські банки вкладають у Toyota, вони фактично інвестують і в глобальні виробничі ланцюги, що охоплюють десятки країн. У результаті відбувається не лише зростання капіталізації компанії, а й активізація суміжних секторів: від постачальників сировини та високотехнологічних компонентів до логістичних операторів і сервісних компаній. Економічний імпульс, що виходить із Японії, поширюється на Північну Америку, Європу, Південно-Східну Азію та навіть Африку, формуючи єдину економічну систему, у якій Toyota виступає як «якірний інвестор».

Особливої уваги заслуговує роль американських депозитарних розписок (ADR). Вони не тільки розширюють доступ іноземних інвесторів до японського ринку капіталу, а й роблять Toyota важливою складовою глобальних індексів, що відстежуються мільйонами інституційних і приватних гравців. Означає, що кожне коливання вартості акцій Toyota здатне впливати на стан пенсійних фондів, страхових резервів та інвестиційних портфелів по всьому світу. Так проявляється взаємопов'язаність глобальної економіки: фінансова стабільність окремої корпорації трансформується у стабільність світових ринків.

Залучення зовнішніх інвестицій сприяє і зміцненню позицій Японії як одного з ключових центрів міжнародного бізнесу. Через Toyota країна інтегрується у світову фінансову систему не лише як виробник технологічної продукції, але і як надійний партнер у сфері транснаціональних капіталовкладень. Підвищує довіру до японських активів загалом, стимулює прихід іноземних інвесторів у суміжні галузі та зміцнює позицію країни у глобальній економічній ієрархії.

Зовнішні інвестиції корпорації Toyota Motor Corporation мають значний вплив на економіки різних країн та міжнародні фінансові ринки, формуючи багатовимірний ефект на виробництво, зайнятість, технологічний розвиток та фінансову стабільність. В США, зокрема в штаті Кентуккі, де розташований найбільший завод Toyota, компанія активно інвестує у розвиток виробничих потужностей. У 2024 році були оголошені інвестиції в розмірі 1,3 мільярда доларів для будівництва нового електричного позашляховика та 922 мільйони доларів на зведення сучасного фарбувального цеху, що дозволяє зменшити викиди CO₂ на 30% та заощадити близько 1,5 мільйона галонів води щорічно [8]. Проекти створюють нові робочі місця, сприяють розвитку місцевої інфраструктури та підвищують технологічний рівень виробництва, що безпосередньо впливає на економіку регіону та рівень зайнятості.

Водночас у Бразилії Toyota запланувала інвестиції обсягом 2,22 мільярда доларів до 2030 року, спрямовані на виробництво нових моделей автомобілів,

включаючи гібридні, та розширення заводів у Порту-Фелісі та Сорокабі. Це не лише створює сотні робочих місць, але й зміцнює місцеву економіку та збільшує обсяг експорту бразильських автомобілів, сприяючи розвитку суміжних галузей, зокрема постачальників деталей і логістики. Аналогічно, в Аргентині Toyota займає лідируючі позиції в автомобільному виробництві, де завод у Заріате виготовляє понад 170 тисяч автомобілів на рік, з яких близько 80% експортується до 22 країн Латинської Америки та Карибського басейну [8]. І це формує значний мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток місцевого виробництва, логістики та експортних можливостей.

У Китаї Toyota також активно інвестує в розвиток сектору нових енергетичних автомобілів. У 2025 році було підписано угоду з урядом Шанхаю про інвестиції на 2 мільярди доларів у проект з виробництва електромобілів Lexus та батарей для них у районі Цзіншань [8], що сприяє розвитку індустрії електромобілів у країні, створює нові робочі місця в сфері досліджень і виробництва та інтегрує китайську економіку у глобальні технологічні ланцюги Toyota.

Міжнародні фінансові ринки також відчувають вплив зовнішніх інвестицій Toyota. Її акції котируються на Токійській фондовій біржі та через американські депозитарні розписки (ADR) на Нью-Йоркській фондовій біржі, що дозволяє інвесторам з усього світу брати участь у капіталі компанії. Коливання вартості акцій Toyota відображаються на інвестиційних портфелях глобальних пенсійних фондів, страхових резервів та інших фінансових інструментів, що включають ці акції, демонструючи тісну взаємопов'язаність світових фінансових ринків.

Важливо підкреслити і соціально-економічний вимір. Інвестиції у Toyota означають створення сотень тисяч робочих місць у різних куточках світу – від заводів у Таїланді та Туреччині до дослідницьких центрів у США та Європі. Це не лише підвищує рівень зайнятості, а й сприяє розвитку людського капіталу через підготовку висококваліфікованих кадрів. Кожна нова технологія, профінансована завдяки залученому капіталу, стає каталізатором

формування знань і навичок, що поширюються далеко за межі самої корпорації.

У ширшій перспективі зовнішні інвестиції забезпечують Toyota можливість брати участь у вирішенні глобальних викликів. Фінансові ресурси, надані міжнародними акціонерами, підтримують проекти у сфері декарбонізації, розвитку відновлюваних джерел енергії та зниження викидів CO₂. У такий спосіб Toyota перетворюється не просто на автовиробника, а на драйвера сталого розвитку, вплив якого відчують не лише споживачі автомобілів, але й цілі національні економіки.

Отже, зовнішні інвестиції у Toyota мають багатовимірний характер. Вони зміцнюють фінансову стійкість компанії, інтегрують її у світові ринки капіталу, стимулюють розвиток суміжних галузей, забезпечують зайнятість і створюють фундамент для технологічного та екологічного прогресу. У цьому й полягає їхній справжній глобальний вплив: інвестуючи в Toyota, світ фактично інвестує у власне економічне майбутнє.

2.4. Проблеми розвитку компанії «Toyota Motor Corporation»

Останні роки стали для Toyota непростими: компанія відчула серйозний тиск через підвищення тарифів у США та низці інших країн і це боляче вдарило по маржі, особливо на тлі нестабільних валютних курсів [65, 63, 36].

Додатковою проблемою стала зміцнена японська єна. Коли компанія продає автомобілі за долари чи інші валюти, а єна дорожчає, прибуток у національній валюті автоматично зменшується. Таким чином, навіть стабільні продажі не гарантують очікуваних доходів [34, 59].

Попри великі інвестиції у виробництво електрокарів (EV) та розвиток “software-defined” автомобілів, Toyota часто критикують за занадто повільний темп змін. На тлі гігантів на кшталт Tesla чи BYD, японський концерн виглядає обережним і навіть консервативним [61].

Крім того, Toyota поки що не змогла повною мірою використати потенціал даних користувачів. У порівнянні з конкурентами її цифрові сервіси приносять менше прибутку [61].

Дефіцит компонентів – особливо для гібридних систем (магнітів, інверторів тощо) – призводить до того, що клієнти в різних країнах змушені чекати замовлення довше, ніж очікували [48].

До цього додаються погодні катаклізми, аварії чи стихійні лиха, які час від часу порушують роботу заводів та логістику [48].

Нещодавні скандали із сертифікацією автомобілів у Японії, де підрозділи Toyota та Daihatsu були помічені у порушеннях тестових процедур, боляче вдарили по репутації бренду [65, 70].

Крім того, у світі постійно посилюються екологічні вимоги. Європа, США та інші ринки дедалі жорсткіше контролюють рівень викидів, тож компанія змушена адаптувати дизайн, матеріали та процеси виробництва до нових стандартів [34, 59].

Китайські бренди – насамперед BYD – активно завойовують ринок електрокарів, пропонуючи моделі з нижчими цінами, але сучасними функціями. Для Toyota це означає необхідність пришвидшити інновації, щоб не втратити позиції у технологічній та ціновій боротьбі [62].

Toyota здавна асоціюється з філософією kaizen – постійного вдосконалення – і системою “*Toyota Way*”, де акцент робиться на якості та ефективності. Проте саме ця культура, яка колись принесла успіх, сьогодні іноді гальмує інновації, особливо коли йдеться про швидкий розвиток софту, електромобілів та автономних систем [64].

Затримки у сертифікації нових моделей і тривалі терміни поставок лише підтверджують: внутрішні процеси потребують оновлення [64].

Перехід на електромобілі, інвестиції у R&D, створення нових заводів і дотримання екологічних вимог – усе це потребує величезних коштів. А ще слід враховувати зростання вартості матеріалів, енергоресурсів і логістики, що значно скорочує рентабельність [44, 59, 62].

Якщо компанія не прискорить перетворення, вона ризикує втратити позиції на ринку EV і автономних авто. Погіршення якості, затримки постачань або недотримання екологічних вимог можуть призвести до штрафів і зниження довіри споживачів. У результаті – скорочення прибутку та додаткові витрати на усунення помилок [44, 59, 62].

Отже, Toyota опинилася перед низкою внутрішніх і зовнішніх проблем, що вплинули на її прибутковість і репутацію. Зростання конкуренції, дефіцит компонентів і нові екологічні вимоги змушують компанію діяти швидше, поєднуючи традиційні принципи якості з необхідністю прискорення інновацій.

Висновки до розділу 2

Організаційна структура компанії «Toyota Motor Corporation» демонструє ефективне поєднання централізованого управління та регіональної автономії, що забезпечує гнучкість у глобальних операціях та адаптацію до потреб різних ринків. Гібридна модель структури дозволяє компанії одночасно підтримувати високі стандарти якості, сприяти інноваційному розвитку та ефективно координувати виробництво й продажі в усіх регіонах. Стабільність керівництва, чітке розподілення функцій і наявність крос-функціональних команд забезпечують швидке прийняття рішень і підвищують конкурентоспроможність Toyota на світовому ринку, підтверджуючи її стійке лідерство та здатність до довгострокового розвитку.

Фінансовий аналіз компанії «Toyota Motor Corporation» за 2023–2025 роки свідчить про її стабільну економічну стійкість і ефективність управління ресурсами. Приріст активів та власного капіталу забезпечив компанії фінансову гнучкість і здатність до самофінансування розвитку. Структура зобов'язань залишилася збалансованою, що підтверджує правильне співвідношення власних і позикових коштів. Незначне зниження валового та чистого прибутку зумовлене збільшенням собівартості продукції, проте високий рівень рентабельності активів демонструє ефективне використання ресурсів. Сукупно ці показники свідчать про те, що Toyota утримує міцну

фінансову позицію, стабільно розвивається на глобальному ринку та зберігає конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Зовнішні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку корпорації Toyota Motor Corporation та її інтеграції у глобальну економіку. Вони не лише забезпечують фінансову стабільність компанії, а й відкривають доступ до нових ринків, сприяють реалізації масштабних технологічних і екологічних проєктів, створюють робочі місця та стимулюють розвиток суміжних галузей у різних країнах. Диверсифікована структура акціонерного капіталу, що включає як японські, так і міжнародні фінансові установи, забезпечує довгострокову стійкість і довіру інвесторів. Через такі інвестиції Toyota виступає каталізатором економічного зростання та технологічного прогресу не лише в Японії, а й у світі, підкреслюючи взаємозалежність національних і міжнародних ринків. Загалом, капітал, залучений від зовнішніх акціонерів, трансформується у глобальний економічний ефект, що формує основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності автомобільної галузі.

Останні роки продемонстрували, що Toyota опинилася перед складним поєднанням внутрішніх і зовнішніх викликів. Підвищення тарифів, коливання валют та зміцнення єни істотно вплинули на прибутковість компанії, навіть за умови стабільних продажів. Дефіцит компонентів, погодні катаклізми та внутрішні проблеми із сертифікацією погіршили логістику та репутацію бренду. Одночасно конкуренція на ринку електромобілів, особливо з боку китайських виробників, і посилення екологічних вимог змушують Toyota прискорювати інновації. Хоча філософія kaizen та система “*Toyota Way*” забезпечили компанії високі стандарти якості, вони водночас іноді стримують швидкість впровадження нових технологій.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

3.1. Напрями підвищення ефективності управління компанією «Toyota Motor Corporation» у контексті міжнародної інтеграції

Ефективність управління визначає не лише внутрішню стабільність компанії, а й її здатність адаптуватися до викликів міжнародного середовища. Управлінські рішення стають вагомим чинником конкурентоспроможності, адже вони визначають, як компанія використовує свої ресурси, реагує на зміни ринку та формує стратегічні пріоритети.

Для корпорацій світового рівня, таких як *Toyota Motor Corporation*, ефективне управління є основою успішного розвитку, стабільного прибутку та збереження позицій серед лідерів автомобільної індустрії. Дослідження напрямів підвищення ефективності управління компанією в контексті міжнародної інтеграції дає змогу оцінити її поточний стан, виявити внутрішні резерви, а також визначити можливості подальшого вдосконалення організаційної структури, виробничих процесів та стратегічних підходів до управління.

Ефективний менеджмент – це насамперед злагоджена робота людей, об'єднаних спільною метою. Коли команда діє як єдиний організм, результат має перевищувати витрачені ресурси, час і зусилля. Успіх у досягненні цілей неможливо відокремити від економічної складової, адже ці два елементи завжди рухають діяльність організації в одному напрямі. На підсумкову ефективність впливають різні чинники, зокрема:

- наскільки влучно та чітко сформульовані цілі;
- відповідність обраної стратегії конкретним завданням;
- сила внутрішньої мотивації співробітників;
- уміння раціонально користуватися ресурсами;
- якість комунікації між учасниками процесу на всіх рівнях управління;

– творчий потенціал керівників, їхня відкритість до навчання та здатність працювати зі знаннями й новими підходами [5, с. 9].

Головний сенс ефективного управління полягає у створенні такої системи, яка гнучко реагує на виклики зовнішнього середовища й одночасно забезпечує повне та розумне використання внутрішніх можливостей організації.

Будь-яке управлінське рішення можна і потрібно оцінювати. Для цього існують як прості, так і складні показники, що дозволяють зрозуміти, чи варта була гра свічок (див. Рис. 31-3.2).

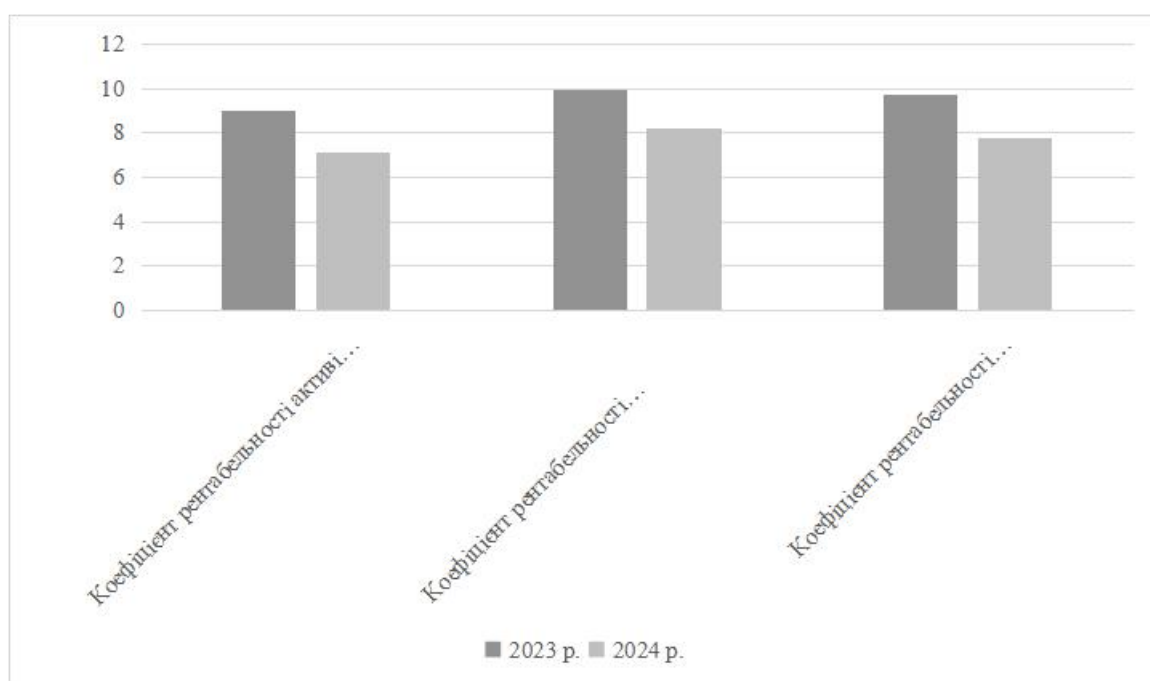


Рис.3.1. Показники рентабельності діяльності підприємства
Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Результативність управлінських дій визначають за тим, який практичний ефект вони дали та яку віддачу вдалося отримати від використаних ресурсів. Один із поширених способів оцінки – аналіз ефективності діяльності компанії [20, с. 85]. Саме за цим принципом сформовано дані, наведені у таблиці 3.1.

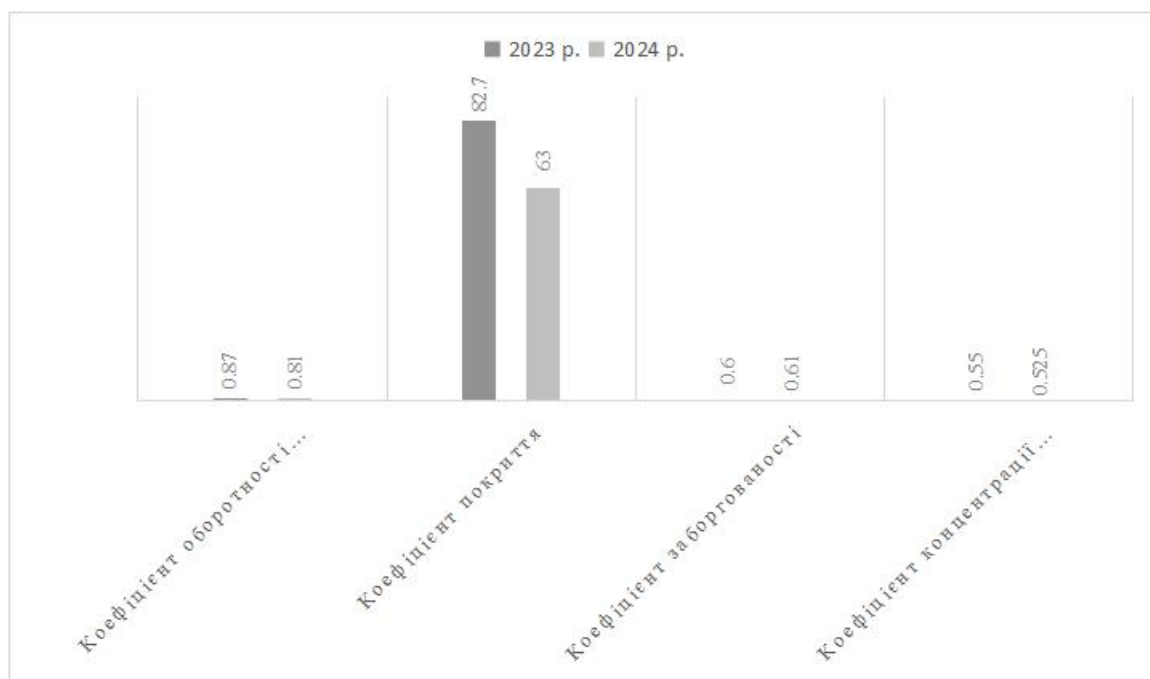


Рис. 3.2. Показники ділової активності та фінансової стійкості підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Таблиця 3.1

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності компанії «Toyota Motor Corporation», 2023-2025 рр.

№ з/п	Показники	Оптимальні значення показника	Фактичні значення показника		
			2023 р.	2025 р.	2023/2025 рр.
1	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	5–10	9,0	7,1	1,27×
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), %	10–15	9,9	8,2	1,21×
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	>10	9,7	7,8	1,24×
4	Коефіцієнт оборотності активів	>0,8	0,87	0,81	1,07×
5	Коефіцієнт покриття	>1,5	82,7	63,0	1,31×
6	Коефіцієнт заборгованості	<1	0,60	0,61	0,98×
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,55	0,525	1,05×

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [43]

Показники ефективності діяльності Toyota Motor Corporation у 2023–2025 роках демонструють стабільність із певною тенденцією до зниження результативності. Рентабельність активів (ROA) зменшилася з 9,0 % до 7,1 %, що вказує на менш ефективне використання активів для отримання прибутку. Компанія залишається у межах оптимальних значень, проте прибутковість з кожної вкладеної одиниці активів знизилася [43].

Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася з 9,9% до 8,2%. Така динаміка свідчить про зменшення прибутковості інвестицій акціонерів. Незважаючи на незначне відхилення від рекомендованих меж, компанія зберігає достатній рівень фінансової ефективності, однак потребує оновлення підходів до управління капіталом та розширення джерел прибутку [43].

Рентабельність діяльності зменшилася з 9,7% до 7,8%, що свідчить про зниження результативності операційної роботи підприємства [43].

Коефіцієнт оборотності активів практично не змінився – 0,87 у 2023 році та 0,81 у 2025-му. Незначне зменшення не вплинуло суттєво на ділову активність, адже швидкість обігу ресурсів залишається достатньо високою. Toyota продовжує раціонально використовувати активи для формування доходів, що свідчить про стабільну ефективність операційної діяльності [43].

Коефіцієнт покриття зменшився з 82,7 до 63,0, однак загальний рівень ліквідності залишається надійним. Компанія має значний запас фінансової стійкості для виконання короткострокових зобов'язань, що підтверджує зважене управління оборотними коштами [43].

Коефіцієнт заборгованості залишився стабільним – 0,60 у 2023 році та 0,61 у 2025-му. Незначне коливання показує, що компанія дотримується поміркованої кредитної політики й не допускає надмірного боргового навантаження [43].

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився з 0,55 до 0,525, що свідчить про поступове підвищення фінансової незалежності компанії.

Зниження частки позикових коштів позитивно впливає на стійкість організації та зменшує ризики залежності від зовнішніх кредиторів [43].

Розглядаючи ефективність управління в контексті інтернаціоналізації світової економіки, варто враховувати, що Toyota Motor Corporation є активним учасником міжнародної інтеграції, а отже, її стратегічні рішення безпосередньо пов'язані з динамікою світових ринків

Аналіз ефективності управління компанією здійснюється з метою підсумування отриманих результатів дослідження та визначення як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, що впливають на рівень прибутковості чи збитковості підприємства (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінювання ефективності управління за фінансовими показниками компанії
«Toyota Motor Corporation», 2023-2025 pp.

№ з/п	Назва показника	Коефіцієнт зростання	Оціночний бал
1	Вартість активів	1,23	5
2	Основні засоби (залишкова вартість)	1,22	5
3	Власний капітал	1,34	5
4	Поточні зобов'язання	1,13	4
5	Валовий прибуток (збиток)	1,58	5
6	Чистий прибуток (збиток)	1,73	5
7	Сукупні доходи	1,54	5
8	Сукупні витрати	1,54	4
9	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	0,79	4
10	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), %	0,83	4
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	0,80	4
12	Коефіцієнт оборотності активів	0,93	4
13	Коефіцієнт покриття	0,76	4
14	Коефіцієнт заборгованості	1,02	4
15	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,95	4
16	Загальний оціночний бал	X	57

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Покращення ефективності діяльності компанії «Toyota Motor Corporation» передусім пов'язане з оптимізацією собівартості продукції. Один із основних способів досягти цього – підвищення продуктивності праці. З

одного боку, це дозволяє скоротити витрати на оплату праці, адже продукція виробляється швидше та ефективніше, а з іншого – збільшення обсягів виробництва також зменшує витрати, пов'язані з неефективним використанням ресурсів. Ще один напрямок економії – раціональне використання матеріалів, енергоресурсів і палива. Тут важливе скорочення втрат, оптимізація постачання та вдосконалене нормування витрат.

Зростання прибутковості «Toyota Motor Corporation» можна забезпечити низкою заходів: удосконалення управління виробничими та збутовими витратами; впровадження інноваційних рішень для збереження ресурсів; контроль і скорочення непотрібних витрат у понадурочний час; зменшення амортизаційних відрахувань через більш ефективне використання основних засобів; оптимізація постійних витрат.

Для підвищення показників заборгованості та концентрації залученого капіталу важливими кроками є:

- ефективніше використання основних і оборотних активів;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення обсягів продажу;
- зменшення матеріальних витрат;
- розширення ринкових можливостей;
- залучення додаткових інвестицій [24, с. 55].

Важливим фактором розвитку бізнесу є налагоджена внутрішня організація компанії. Чіткі цілі, продумана система мотивації, розподіл обов'язків та ефективна комунікація між співробітниками створюють основу для продуктивної роботи. Якщо організаційна структура не оптимальна, це може негативно позначитися на результатах компанії, тому першим завданням є її вдосконалення.

Особливості роботи в «Toyota Motor Corporation» мають такі переваги: працівники спеціалізуються у своїй сфері; будь-який відділ може звернутися до іншого для отримання необхідної інформації, наприклад маркетинг може консультуватися з аналітичним відділом при розробці стратегії; ефективна

комунікація сприяє обміну ідеями між відділами, покращує взаємодію продажів і маркетингу, стимулює спільну роботу над брендовими матеріалами та акціями; співробітники проявляють ініціативу і готові брати на себе додаткові обов'язки за наявності можливості; командна робота підвищує згуртованість колективу, допомагає налагоджувати дружні стосунки та покращує «*team building*» [69].

Водночас така практика має й недоліки: складно визначити пріоритетність завдань, отриманих від інших відділів; іноді виникає непродуктивна конкуренція між відділами, коли запити одного сприймаються як другорядні, хоча мають високий пріоритет; відсутній чіткий контроль за координацією комунікацій між відділами [69].

Компанія «Toyota Motor Corporation» постійно шукає шляхи ефективної конкуренції та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У таких умовах особливу увагу приділяють мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Автомобільна галузь характеризується високою конкуренцією серед провідних виробників, тому основним завданням компанії «Toyota Motor Corporation» є регулярне вдосконалення маркетингової стратегії для збереження лідерських позицій.

Ефективні рекламні кампанії та просування продукції відіграють ключову роль у маркетинговій стратегії компанії. Оптимізацію структури бізнесу найкраще здійснювати через оцінку конкурентної позиції та можливостей галузі. Диверсифікація може забезпечити стратегічну перевагу, але перш ніж її впроваджувати, необхідно провести детальний аналіз конкурентів, виявити їх сильні та слабкі сторони у маркетинговій діяльності, а також розділити їх на основних і другорядних гравців ринку.

Використання диверсифікаційної стратегії дозволяє «Toyota Motor Corporation» поєднувати активний вплив на ринок з гнучкістю в умовах конкуренції, запобігаючи появі нових потужних конкурентів. Для досягнення економічного ефекту компанія може зосередитися на:

- підвищенні інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські проекти;
- розвитку капіталомістких виробництв;
- оновленні асортименту та введенні нових моделей на ринок;
- покращенні якості продукції;
- оптимізації логістичних та постачальницьких процесів;
- вдосконаленні обслуговування клієнтів [6, с. 100].

Такі кроки сприяють зростанню фінансових показників, зменшенню підприємницького ризику, збільшенню частки ринку, зміцненню мобільності капіталу, послабленню позицій конкурентів і стабільному підвищенню прибутку.

У сучасному середовищі успіх компанії залежить від її здатності швидко реагувати на зміни. Стрімкі трансформації ринку унеможливають довгострокове планування, тому гнучкість і адаптація стратегій стають ключовими чинниками конкурентної переваги. Керівництво повинно активно впроваджувати зміни, а не уникати їх, для ефективного управління розвитком компанії.

Непередбачувані ринкові зміни створюють нові можливості для зростання, що вимагає фокусування на головних напрямках бізнесу. Досвід показує, що успішні компанії концентруються на кількох основних сферах діяльності. Щоб підвищити операційну ефективність і прибутковість, компанії з широкою диверсифікацією радять звужувати діяльність і формувати сильне центральне ядро, що стане опорою для лідерства на ринку.

Головне завдання – це чітке визначення основних продуктів і клієнтських сегментів, які генерують найбільший дохід. Окрім центрального ядра, важливо стежити за секторами та конкурентами, які наразі можуть виглядати другорядними, адже вони впливають на довгострокове зростання компанії. Основною проблемою стратегії розвитку високотехнологічних компаній є підтримка міцного ядра та його адаптація до змін у суміжних

сферах. Загальновизнано, що інновації залишаються ключовим фактором зміцнення конкурентних позицій транснаціональних корпорацій [28, с. 34].

Розвиток таких компаній істотно впливає на глобалізаційні процеси сучасної економіки, оскільки вони відіграють важливу роль у світовому ринковому середовищі.

За сучасними оцінками, у світі функціонує понад 80 тисяч транснаціональних корпорацій, які мають приблизно 800 тисяч дочірніх структур. Більше половини найбільших «економік світу» за масштабами можна ототожнити саме з транснаціональними корпораціями – 52 із 100. На їхню діяльність припадає близько 52% світової торгівлі, 67% міжнародного товарообігу, а також майже 80% патентів і ліцензій у глобальному масштабі [27].

Якщо врахувати масштаби їх виробничого потенціалу, обсяг капіталу та присутність у різних країнах, стає очевидним: ТНК формують правила конкуренції на світових ринках і суттєво впливають на фінансову рівновагу у світі. Наростання конкурентної боротьби змушує такі корпорації постійно шукати нові драйвери розвитку та зміцнювати свої конкурентні позиції. Одним із ключових способів посилення переваг є інноваційна активність, оскільки саме інновації сьогодні стають головним джерелом довгострокових переваг [28, с. 16].

Світова інтеграція, з одного боку, розширює єдиний науково-технологічний та інноваційний простір, у якому формуються умови для розвитку нових технологій. З іншого – саме інновації підживлюють і прискорюють процеси глобалізації. Тому конкурентоспроможними на світовій арені залишаються лише ті корпорації, які активно включаються і в економічний, і в інноваційний сегмент глобального простору.

Отже, роль інновацій у конкурентоспроможності ТНК в умовах глобалізації складно переоцінити – вони є одночасно і передумовою, і рушієм ринкового лідерства.

На нинішньому етапі традиційні чинники економічного зростання вже майже вичерпали свій потенціал. На зміну їм прийшли знання, технології та інновації, які забезпечують не просто розширення виробництва, а повноцінний економічний прорив. Саме тому інноваційний розвиток перетворився на базову умову міжнародної конкурентної боротьби та став ключовим маркером глобальної конкурентоспроможності [40, с. 23].

Переваги компанії на ринку проявляються через її унікальні можливості, більшість яких формується під час створення і впровадження інновацій і що стало причиною появи нового етапу світової конкуренції – інноваційної конкуренції. Сьогодні перемагають ті, хто швидше генерує та застосовує нові рішення, а інновації фактично перетворилися на основну зброю у боротьбі за ринок.

Інноваційна конкуренція полягає у створенні унікальних переваг шляхом впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень. Інновація – це конкретний результат інвестування у нову техніку, технології, методи управління, форми організації виробництва, логістики чи аналітики. Саме розвиток і впровадження інноваційних продуктів та технологій є сьогодні провідною умовою успіху транснаціональних корпорацій, зокрема *Toyota Motor Corporation*, яка активно використовує інноваційні підходи для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку.

Отже, результати аналізу свідчать, що *Toyota Motor Corporation* зберігає високий рівень фінансової стабільності та ефективності, попри певне зниження окремих показників. Основні напрями підвищення результативності управління полягають у вдосконаленні системи мотивації персоналу, оптимізації виробничих витрат, розвитку інноваційних рішень та посиленні комунікації між структурними підрозділами. У контексті міжнародної інтеграції компанії необхідно зосередитися на гнучкому реагуванні на зміни світових ринків, диверсифікації діяльності та активному впровадженні інноваційних технологій. Саме це забезпечить їй здатність залишатися

конкурентоспроможною, підвищувати прибутковість і зміцнювати позиції серед провідних транснаціональних корпорацій світу.

3.2. Оптимізація інвестиційної політики «Toyota Motor Corporation»

Ефективна інвестиційна політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку корпорації Toyota Motor Corporation. В умовах сучасної економіки інвестиції стають не просто джерелом капіталу, а засобом, що відкриває компанії шлях до міжнародного співробітництва, нових ринків і технологічних проривів. Для Toyota оптимізація інвестицій означає не стільки розширення фінансових потоків, скільки виважене використання залучених ресурсів у тих напрямках, що визначають майбутнє автомобільної індустрії – виробництво, науку та соціальні ініціативи.

Компанія зуміла вибудувати власну філософію управління інвестиціями. Вона зберігає глибокі зв'язки з японською фінансовою системою, водночас активно залучаючи міжнародний капітал. Такий баланс дозволяє Toyota мінімізувати ризики, бути гнучкою в ухваленні рішень і швидко реагувати на зміни світової кон'юнктури. Взаємодія з великими банками, трастами та страховими фондами створює підґрунтя для довготривалої стабільності, що особливо важливо на тлі глобальних економічних коливань.

Суть оптимізації інвестиційної політики полягає не лише у виборі вигідних джерел фінансування, а й у розумному їх розподілі. Toyota спрямовує кошти передусім у ті сфери, де формується технологічна перевага – електромобілі, водневі системи, автоматизація виробництва, цифрові рішення для підвищення безпеки. Значна частка бюджету інвестується у дослідження та розробки, що дозволяє корпорації підтримувати статус інноваційного лідера та формувати науковий потенціал майбутнього [6, с. 96].

Таблиця 3.3

Основні напрями оптимізації інвестиційної політики Toyota Motor Corporation

№	Напрямок інвестування	Регіон реалізації	Обсяг інвестицій	Мета
1	Виробництво електромобілів та екологічних технологій	США (штат Кентуккі)	1,3 млрд дол. + 922 млн дол.	Розвиток екологічного виробництва, зниження викидів
2	Виробництво гібридних автомобілів	Бразилія (Порту-Феліс, Сорокаба)	2,22 млрд дол. до 2030 р.	Локалізація виробництва, зниження собівартості
3	Електромобілі Lexus і виробництво батарей	Китай (Шанхай)	2 млрд дол.	Розвиток співпраці з державними структурами, впровадження екологічних технологій
4	Дослідження та розробки (R&D)	Японія, США, ЄС	—	Підтримання статусу інноваційного лідера
5	Фінансова диверсифікація через ADR (American Depositary Receipts)	Міжнародний ринок капіталу	—	Залучення зовнішніх акціонерів, підвищення ліквідності акцій

Джерело: складено автором самостійно

Окремий акцент робиться на залученні зовнішніх акціонерів через сучасні фінансові інструменти, зокрема американські депозитарні розписки (ADR) [25, с. 75]. Такий підхід відкриває доступ до акцій Toyota для іноземних інвесторів, підвищує ліквідність цінних паперів і зміцнює зв'язки компанії з глобальною фінансовою системою. У результаті формується стабільний приплив капіталу, який використовується для розвитку нових технологій і масштабних інноваційних проєктів.

Акціонерна структура корпорації має чітко вибудовану архітектуру. Найбільші пакети акцій належать Master Trust Bank of Japan, Toyota Industries Corporation, Custody Bank of Japan, Nippon Life Insurance та JPMorgan Chase Bank. Такий розподіл забезпечує рівновагу між національними та іноземними інвесторами, що підсилює фінансову безпеку. Система перехресного володіння між дочірніми структурами – зокрема DENSO та Toyota Industries –

створює ефект внутрішньої підтримки та захищає корпорацію від небажаних поглинань [73].

Значну увагу Toyota приділяє географічній диверсифікації виробничих потужностей. Наприклад, у США, у штаті Кентуккі, компанія інвестувала понад 1,3 мільярда доларів у будівництво нового електричного позашляховика та ще 922 мільйони – у створення екологічного фарбувального цеху. Такі проєкти сприяють зниженню шкідливих викидів, створенню робочих місць і розвитку місцевої інфраструктури [8].

Подібна стратегія реалізується і в Латинській Америці. До 2030 року у Бразилії Toyota планує інвестувати 2,22 мільярда доларів у виробництво гібридних моделей та розширення заводів у Порту-Фелісі й Сорокабі. Ці інвестиції допомагають знизити собівартість продукції, локалізувати постачання компонентів і підвищити конкурентоспроможність на місцевих ринках. В Аргентині підприємство Toyota стало одним із найбільших у регіоні: понад 80% автомобілів, вироблених там, експортується у 22 країни світу, що робить компанію важливим учасником економічного розвитку регіону.

У Китаї корпорація робить ставку на екологічні технології. У 2025 році підписано угоду з урядом Шанхаю про інвестиції у розмірі 2 мільярдів доларів для створення виробництва електромобілів Lexus та батарей до них. Така співпраця підкреслює прагнення Toyota до партнерства з державними структурами й науковими центрами, що дозволяє адаптувати інвестиційну політику до потреб конкретних регіонів [8].

Завдяки продуманій системі управління інвестиціями корпорація не лише зміцнює фінансову стійкість, а й формує потужний мультиплікативний ефект для суміжних галузей – від логістики до IT-сектору, від постачання сировини до освітніх програм. Такі процеси створюють додану вартість на глобальному рівні та підвищують довіру до японського бізнесу в цілому.

Отже, інвестиційна стратегія Toyota базується на трьох взаємопов'язаних складових: ефективному залученні капіталу, раціональному його розподілі та стабільній акціонерній структурі. Такий підхід забезпечує компанії не лише

економічну силу, а й здатність залишатися рушієм інновацій, технологічного прогресу та сталого розвитку у світовому масштабі.

3.3. Корпоративна соціальна відповідальність як ключова складова сучасних ТНК на прикладі компанії «Toyota Motor Corporation»

Нині роль транснаціональних корпорацій виходить далеко за межі суто комерційної діяльності. Сьогодні від великих гравців очікують не лише якісні товари та прибуток для акціонерів, а й активний внесок у вирішення соціальних, екологічних і економічних проблем на локальному й глобальному рівнях. Саме через це питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) перетворюється на один із найважливіших маркерів сучасного бізнесу: компанії, які розглядають свій вплив комплексно – на суспільство, навколишнє середовище та економіку – отримують довіру споживачів і краще адаптуються до вимог ринків.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає баланс між прибутковістю й етичними зобов'язаннями. Вона охоплює широкий спектр питань: від гарантування безпечних умов праці та дотримання прав людини у ланцюгах постачання до відповідального використання природних ресурсів і прозорості взаємодії зі стейкхолдерами [33, с. 457]. Для транснаціональних корпорацій така поведінка – не просто модний тренд, а необхідна стратегія довгострокового виживання й розвитку.

Toyota Motor Corporation – приклад корпорації, яка інтегрує принципи соціальної відповідальності в усі бізнес-процеси. Філософія компанії завжди була тісно пов'язана з прагненням створювати безпечні, надійні та технологічно вдосконалені продукти, водночас мінімізуючи негативний вплив на довкілля і підтримуючи громади, де вона працює. Внутрішні цінності та практики Toyota часто починаються з уваги до людей: працівників, партнерів по ланцюгу постачання, клієнтів і місцевих громад.

Таблиця 3.4

Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності компанії
«Toyota Motor Corporation»

Напрямок КСВ	Приклади ініціатив Toyota	Вплив	Значення
Екологічна відповідальність	Розробка гібридних і водневих автомобілів (Prius, Mirai); скорочення викидів CO ₂ на виробництві; програма переробки матеріалів	Зменшення вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності	Формування іміджу «зеленої» компанії; доступ до екологічних ринків
Безпека і якість продукції	Впровадження технологій Toyota Safety Sense, систем контролю стабільності, автоматичного гальмування	Зниження кількості ДТП, підвищення довіри споживачів	Зміцнення репутації надійного виробника
Соціальна підтримка та освіта	Програми професійного навчання, стипендії для студентів, підтримка STEM-освіти	Підвищення рівня зайнятості, розвиток людського капіталу	Підготовка кваліфікованих кадрів для власних потреб і суспільства
Робота з постачальниками	Кодекс етики постачальників, аудит екологічних та трудових стандартів	Забезпечення прозорості ланцюга постачання	Зменшення ризиків репутаційних втрат
Інновації та дослідження	Інвестиції у водневі технології, автономний транспорт, альтернативну енергетику	Розвиток технологічного потенціалу, нові ринки	Довгострокова конкурентоспроможність
Внутрішня соціальна політика	Програми рівних можливостей, охорони праці, підвищення кваліфікації	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів	Посилення корпоративної культури та лояльності персоналу
Громадські ініціативи	Участь у проєктах відбудови після стихійних лих, підтримка місцевих громад	Соціальна стійкість регіонів присутності	Розвиток позитивного іміджу бренду

Джерело: складено автором самостійно

Безпека і якість продукції – одна з основних складових соціальної відповідальності автомобільного виробника [19, с. 53]. Toyota приділяє значну увагу розробці та впровадженню нових технологій безпеки, проведенню випробувань і систематичному поліпшенню стандартів контролю якості на виробництві. Прозорий підхід до якості означає, що компанія не лише випускає на ринок надійні автомобілі, а й відкрито працює над тим, щоб попереджати і виправляти можливі недоліки.

Екологічна відповідальність – ще одна важлива вісь дій [19, с. 55]. У контексті скорочення викидів, раціонального використання енергії та ресурсів, а також підвищення ефективності виробничих процесів Toyota впроваджує практики, які дозволяють зменшувати екологічний слід. Стосується це як оптимізації технологічних ліній, так і підбору матеріалів та поліпшення циклу життя продукту, включно з переробкою й утилізацією. Компанія також працює над підвищенням енергоефективності своїх підприємств та зниженням споживання води й інших ресурсів.

Важливий напрям – відповідальна робота з постачальниками. Міжнародні мережі постачання мають численні перепони: від різних стандартів регулювання до ризиків, пов'язаних із правами працівників у віддалених регіонах. Toyota прагне встановлювати прозорі вимоги до партнерів, стимулювати їх дотримуватися етичних та екологічних норм, а також надавати підтримку у впровадженні кращих практик. Такий підхід допомагає зменшити ризики для бренду та підвищити стійкість усієї екосистеми постачання.

Соціальні ініціативи компанії виходять за межі виробничих майданчиків. Toyota бере участь у проєктах підтримки освіти, підготовки кадрів, розвитку інфраструктури та допомоги у кризових ситуаціях. Підтримка молоді, професійне навчання та створення робочих місць – ключові елементи політики, спрямованої на підвищення соціальної стійкості регіонів, у яких працює компанія. Через ці дії корпорація не лише інвестує у людський капітал, а й формує довгострокове партнерство з суспільством.

Дослідницька та інноваційна діяльність Toyota також носить соціально орієнтований характер. Розробки, пов'язані з підвищенням енергоефективності, зниженням викидів і створенням більш безпечних транспортних систем, мають не лише економічну, а й соціальну віддачу: вони підвищують якість життя, зменшують ризики для здоров'я та сприяють загальній екологічній безпеці. Багатопрофільна команда інженерів, вчених та фахівців з різних сфер працює над тим, щоб інновації приносили користь широкому колу людей, а не лише вузьким групам споживачів.

У межах внутрішньої соціальної політики Toyota приділяє увагу умовам праці, охороні здоров'я співробітників, рівним можливостям і протидії дискримінації. Компанія створює механізми для навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та залучення до прийняття рішень, що стосуються виробничих процесів і корпоративної культури. Такий підхід підсилює відчуття причетності та відповідальності серед персоналу.

Разом із тим, існують виклики, які ставлять перед Toyota питання підвищеної уваги зі сторони суспільства. Управління складними глобальними ланцюгами постачання, забезпечення повної екологічної прозорості продукції та вимірюваності соціального впливу – це ті завдання, що потребують постійної роботи і вдосконалення методик оцінки. Ефективність КСВ не завжди виміряти короткими економічними індикаторами, тому компаніям важливо розробляти якісні підходи до оцінки довгострокових соціальних результатів.

Корпоративна соціальна відповідальність для транснаціональних корпорацій – це не лише додатковий етичний бонус, а невід'ємна частина стратегії, що визначає їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На прикладі Toyota видно, як поєднання технологічних інновацій, прагнення до якості та системної роботи з екологічними й соціальними питаннями дає змогу компанії підтримувати довіру споживачів і водночас вносити реальний вклад у стійкий розвиток громад. Для української економіки вивчення подібних практик може стати корисним інструментом адаптації

місцевих підприємств до вимог сучасного світу і підвищення їхньої соціальної відповідальності.

Отже, інвестиційна політика Toyota Motor Corporation – це приклад стратегічного мислення та довгострокового планування, заснованого на поєднанні стабільності й інновацій. Компанія не просто вкладає кошти у виробництво чи технології – вона створює цілісну систему, у якій кожна інвестиція спрямована на підвищення ефективності, розвиток нових напрямів і зміцнення конкурентоспроможності. Виважене поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, широка географія інвестицій та орієнтація на «зелені» технології забезпечують корпорації фінансову гнучкість і стійкість до викликів ринку. У результаті Toyota не лише зберігає лідерські позиції у світовому автопромі, а й формує нові стандарти відповідального та далекоглядного управління капіталом.

Висновки до розділу 3

Результати аналізу свідчать, що Toyota Motor Corporation зберігає високий рівень фінансової стабільності та ефективності, попри певне зниження окремих показників. Основні напрями підвищення результативності управління полягають у вдосконаленні системи мотивації персоналу, оптимізації виробничих витрат, розвитку інноваційних рішень та посиленні комунікації між структурними підрозділами. У контексті міжнародної інтеграції компанії необхідно зосередитися на гнучкому реагуванні на зміни світових ринків, диверсифікації діяльності та активному впровадженні інноваційних технологій. Саме це забезпечить їй здатність залишатися конкурентоспроможною, підвищувати прибутковість і зміцнювати позиції серед провідних транснаціональних корпорацій світу.

Інвестиційна політика Toyota Motor Corporation – це приклад стратегічного мислення та довгострокового планування, заснованого на поєднанні стабільності й інновацій. Компанія не просто вкладає кошти у виробництво чи технології – вона створює цілісну систему, у якій кожна

інвестиція спрямована на підвищення ефективності, розвиток нових напрямів і зміцнення конкурентоспроможності. Виважене поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, широка географія інвестицій та орієнтація на «зелені» технології забезпечують корпорації фінансову гнучкість і стійкість до викликів ринку. У результаті Toyota не лише зберігає лідерські позиції у світовому автопромі, а й формує нові стандарти відповідального та далекоглядного управління капіталом.

Корпоративна соціальна відповідальність для транснаціональних корпорацій – це не лише додатковий етичний бонус, а невід’ємна частина стратегії, що визначає їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На прикладі Toyota видно, як поєднання технологічних інновацій, прагнення до якості та системної роботи з екологічними й соціальними питаннями дає змогу компанії підтримувати довіру споживачів і водночас вносити реальний вклад у стійкий розвиток громад. Для української економіки вивчення подібних практик може стати корисним інструментом адаптації місцевих підприємств до вимог сучасного світу і підвищення їхньої соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження бізнес-моделей сучасних транснаціональних корпорацій, здійснене на теоретичному та прикладному рівнях із використанням кейсу Toyota Motor Corporation, дозволяє сформулювати низку фундаментальних висновків, що характеризують стан, тенденції та перспективи розвитку глобальних компаній у XXI столітті. У роботі було доведено, що ТНК є ключовими інституціями світогосподарської системи, а ефективність їх бізнес-моделей прямо визначає вектор еволюції міжнародного бізнесу, глобальних ринків капіталу, технологій та інновацій.

1. Транснаціональні корпорації є одними з головних гравців світової економіки, що значною мірою впливають на міжнародний поділ праці та глобальні фінансові потоки. Основною їхньою характеристикою є наявність підрозділів у двох або більше країнах, що дозволяє їм здійснювати економічну діяльність у міжнародному масштабі. Вони функціонують через систему управлінських рішень, що забезпечує реалізацію узгодженої політики та загальної стратегії корпорації. Структура ТНК включає материнську компанію, яка виконує стратегічні функції, та численні дочірні підприємства або філії, що здійснюють виробничо-збутові операції на локальному рівні. Організаційні моделі можуть варіюватися від холдингових до інтегрованих, залежно від стратегії компанії та її цілей. Класифікація ТНК базується на різних критеріях, включаючи масштаби діяльності, рівень інтернаціоналізації, сферу впливу та стратегічні особливості управління. Наприклад, за рівнем інтернаціоналізації компанії можуть бути глобальними, мультинаціональними або регіональними. Крім того, класифікація може враховувати частку закордонних операцій у загальному обсязі продажів чи прибутків, а також рівень володіння активами за межами країни базування.

Передусім слід підкреслити, що транснаціональні корпорації виступають ядром сучасної світової економіки через здатність акумулювати ресурси різної природи (фінансові, інтелектуальні, технологічні, людські) та перерозподіляти їх на глобальному рівні. Їхня діяльність забезпечує формування міжнародних

виробничих мереж, поглиблює спеціалізацію та підвищує ефективність світового поділу праці.

У дослідженні підтверджено, що сучасні ТНК мають складну багаторівневу організаційну архітектуру, у межах якої материнська компанія виконує стратегічно-координаційну, науково-технологічну та фінансову функції, тоді як дочірні структури спеціалізуються на операційній, виробничій, логістичній та маркетинговій діяльності. Такий поділ ролей формує основу для побудови ефективних бізнес-моделей, які відзначаються високою адаптивністю та здатністю до масштабування.

Класифікаційні підходи, розглянуті в роботі, свідчать, що бізнес-моделі ТНК варіюють від вертикально та горизонтально інтегрованих структур до диверсифікованих мережових корпорацій і стратегічних альянсів. Саме мережевість, гнучкість та поєднання локалізації з глобальною координацією (glocalization) стали визначальними характеристиками ТНК у XXI столітті.

2. Індекс транснаціоналізації є ефективним інструментом для оцінки рівня глобалізації компаній. Він дозволяє комплексно проаналізувати, наскільки підприємство інтегроване у міжнародну економіку, враховуючи частку зарубіжних активів, обсяг продажів за кордоном та чисельність працівників у міжнародних підрозділах. Використання цього показника дає змогу не лише оцінити поточний стан глобалізації компанії, а й визначити стратегічні напрями її подальшого розвитку, такі як розширення ринків збуту або оптимізація міжнародної структури бізнесу. Аналіз рейтингу транснаціональних корпорацій показує, що компанії з найбільшими іноземними активами переважно представлені у енергетичному та суміжних секторах, тоді як високі значення TNI демонструють більшу галузеву різноманітність, що свідчить про вплив бізнес-моделі на рівень глобалізації. Таким чином, TNI у поєднанні з іншими аналітичними показниками дозволяє отримати більш повну картину транснаціональної діяльності компаній та їх конкурентних переваг на світовому ринку.

У роботі наголошено на важливості індексу транснаціоналізації (TNI), який є універсальним індикатором рівня глобальної інтегрованості компанії. Аналіз TNI провідних корпорацій підтвердив, що високий рівень інтернаціоналізації є наслідком збалансованого розвитку трьох компонентів: активів, продажів і трудових ресурсів за кордоном. Саме ця триєдність дозволяє ТНК мінімізувати ризики локальних криз, використовувати переваги різних ринків і забезпечувати стійкість бізнес-моделі.

3. Аналіз рейтингу провідних транснаціональних корпорацій демонструє, що рівень транснаціоналізації залежить не лише від розміру компанії, а й від специфіки її діяльності, галузевих особливостей і регіональної присутності. Високе значення TNI свідчить про ефективне управління міжнародними активами, адаптацію до різних ринків і здатність до конкурентної боротьби на глобальному рівні. Водночас компаніям необхідно враховувати специфіку кожного регіону, щоб забезпечити стабільний розвиток і зміцнити свої позиції у світовій економіці.

Підсумовуючи теоретичний блок, слід підкреслити: ефективність бізнес-моделі ТНК є результатом не лише структурних переваг, а й застосування сучасних методик вимірювання діяльності, що враховують фінансові, операційні, інноваційні й соціальні компоненти. Концепції Balanced Scorecard, ER2M, Tableau de Bord, моделі сталого розвитку BASF та інші довели важливість багатокритеріального підходу, де фінансові метрики не є єдиним орієнтиром.

4. Організаційна структура компанії «Toyota Motor Corporation» демонструє ефективне поєднання централізованого управління та регіональної автономії, що забезпечує гнучкість у глобальних операціях та адаптацію до потреб різних ринків. Гібридна модель структури дозволяє компанії одночасно підтримувати високі стандарти якості, сприяти інноваційному розвитку та ефективно координувати виробництво й продажі в усіх регіонах. Стабільність керівництва, чітке розподілення функцій і наявність крос-функціональних команд забезпечують швидке прийняття рішень і підвищують

конкурентоспроможність Toyota на світовому ринку, підтверджуючи її стійке лідерство та здатність до довгострокового розвитку.

Глибинний аналіз організаційної структури, фінансової стійкості, інвестиційної політики та глобального впливу Toyota Motor Corporation дав можливість виявити специфіку бізнес-моделі компанії, яка поєднує традиційні управлінські принципи (lean-production, kaizen, just-in-time) з високим рівнем міжнародної інтеграції. Toyota є класичним прикладом багаторівневої інтегрованої корпорації, що використовує гібридну модель — поєднання синхронізованого виробництва та регіональної диверсифікації.

Доведено, що Toyota демонструє високу економічну стійкість завдяки:
багатовекторній інвестиційній політиці,
диверсифікації виробництва,
впровадженню інновацій у сфері альтернативних технологій (гібридні, водневі та електричні двигуни),
гнучкому управлінню ланцюгами постачання,
орієнтації на довгострокову вартість, а не короткостроковий прибуток.

5. Фінансовий аналіз компанії «Toyota Motor Corporation» за 2023–2025 роки свідчить про її стабільну економічну стійкість і ефективність управління ресурсами. Приріст активів та власного капіталу забезпечив компанії фінансову гнучкість і здатність до самофінансування розвитку. Структура зобов'язань залишилася збалансованою, що підтверджує правильне співвідношення власних і позикових коштів. Незначне зниження валового та чистого прибутку зумовлене збільшенням собівартості продукції, проте високий рівень рентабельності активів демонструє ефективне використання ресурсів. Сукупно ці показники свідчать про те, що Toyota утримує міцну фінансову позицію, стабільно розвивається на глобальному ринку та зберігає конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Оцінка фінансових показників та індексів стабільності засвідчила, що Toyota зберігає високий рівень ліквідності, прибутковості та

платоспроможності на глобальних ринках, а її акції є одними з найбільш привабливих у міжнародній автомобільній індустрії.

6. Зовнішні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку корпорації Toyota Motor Corporation та її інтеграції у глобальну економіку. Вони не лише забезпечують фінансову стабільність компанії, а й відкривають доступ до нових ринків, сприяють реалізації масштабних технологічних і екологічних проєктів, створюють робочі місця та стимулюють розвиток суміжних галузей у різних країнах. Диверсифікована структура акціонерного капіталу, що включає як японські, так і міжнародні фінансові установи, забезпечує довгострокову стійкість і довіру інвесторів. Через такі інвестиції Toyota виступає каталізатором економічного зростання та технологічного прогресу не лише в Японії, а й у світі, підкреслюючи взаємозалежність національних і міжнародних ринків. Загалом, капітал, залучений від зовнішніх акціонерів, трансформується у глобальний економічний ефект, що формує основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності автомобільної галузі.

Характеризуючи вплив зовнішніх інвестицій Toyota, варто зазначити, що компанія є важливим учасником глобальних інноваційних процесів: створює робочі місця в різних країнах, сприяє розвитку промислової інфраструктури, стимулює інноваційні екосистеми та сприяє циркуляції технологічних знань. Синергетичний ефект від міжнародної присутності ТНК підтверджує тезу Й. Шумпетера про те, що «інновація — це не подія, а система взаємодій», і Toyota є активним драйвером такої системи.

Водночас виявлено низку проблем: посилення конкуренції в сегменті електромобілів, ризики порушень ланцюгів постачання, екологічні виклики, регуляторні обмеження у США та ЄС, зростання попиту на нові моделі мобільності (car-sharing, автономні транспортні системи). Ці чинники потребують модернізації бізнес-моделі.

7. Останні роки продемонстрували, що Toyota опинилася перед складним поєднанням внутрішніх і зовнішніх викликів. Підвищення тарифів, коливання валют та зміцнення єни істотно вплинули на прибутковість

компанії, навіть за умови стабільних продажів. Дефіцит компонентів, погодні катаклізми та внутрішні проблеми із сертифікацією погіршили логістику та репутацію бренду. Одночасно конкуренція на ринку електромобілів, особливо з боку китайських виробників, і посилення екологічних вимог змушують Toyota прискорювати інновації. Хоча філософія kaizen та система “Toyota Way” забезпечили компанії високі стандарти якості, вони водночас іноді стримують швидкість впровадження нових технологій. У підсумку, компанії необхідно модернізувати внутрішні процеси, ефективніше використовувати цифрові сервіси та пришвидшити перехід на електромобілі, щоб зберегти конкурентні позиції та підтримати фінансову стабільність у майбутньому.

У роботі обґрунтовано низку стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделей транснаціональних корпорацій, що мають універсальний характер, але можуть бути адаптовані до особливостей Toyota.

Поглиблення міжнародної інтеграції шляхом диверсифікації іноземних активів і створення нових виробничих кластерів у країнах, що розвиваються.

8. Результати аналізу свідчать, що *Toyota Motor Corporation* зберігає високий рівень фінансової стабільності та ефективності, попри певне зниження окремих показників. Основні напрями підвищення результативності управління полягають у вдосконаленні системи мотивації персоналу, оптимізації виробничих витрат, розвитку інноваційних рішень та посиленні комунікації між структурними підрозділами. У контексті міжнародної інтеграції компанії необхідно зосередитися на гнучкому реагуванні на зміни світових ринків, диверсифікації діяльності та активному впровадженні інноваційних технологій. Саме це забезпечить їй здатність залишатися конкурентоспроможною, підвищувати прибутковість і зміцнювати позиції серед провідних транснаціональних корпорацій світу.

9. Інвестиційна політика *Toyota Motor Corporation* – це приклад стратегічного мислення та довгострокового планування, заснованого на поєднанні стабільності й інновацій. Компанія не просто вкладає кошти у виробництво чи технології – вона створює цілісну систему, у якій кожна

інвестиція спрямована на підвищення ефективності, розвиток нових напрямів і зміцнення конкурентоспроможності. Виважене поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, широка географія інвестицій та орієнтація на «зелені» технології забезпечують корпорації фінансову гнучкість і стійкість до викликів ринку. У результаті Toyota не лише зберігає лідерські позиції у світовому автопромі, а й формує нові стандарти відповідального та далекоглядного управління капіталом.

Оптимізація інвестиційної політики, включаючи інвестиції в цифрову інфраструктуру, штучний інтелект, роботизоване виробництво, зелений транспорт і екологічно нейтральні технології.

10. Корпоративна соціальна відповідальність для Toyota не є формальністю чи додатковим елементом бізнесу – вона пронизує всі аспекти діяльності компанії. Від забезпечення якості та безпеки автомобілів до відповідальної роботи з постачальниками, від екологічних ініціатив до підтримки громад – компанія демонструє, що бізнес і соціальні цінності можуть і повинні йти пліч-о-пліч. Такий комплексний підхід дозволяє Toyota не лише зміцнювати довіру споживачів і партнерів, а й підтримувати стійкий розвиток суспільства та довкілля. Досвід корпорації свідчить: коли бізнес бере на себе соціальну відповідальність усвідомлено і системно, це стає ключовим фактором його довгострокового успіху та конкурентоспроможності.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як ключового елемента бізнес-моделі. Особливо важливими є питання декарбонізації, циркулярної економіки, прозорості ланцюгів постачання, безпеки праці та етичних стандартів. Формування нових моделей створення цінності, що враховують цифрові сервіси, автономний транспорт, екосистемний підхід та платформні бізнес-моделі.

Таким чином, Toyota, зберігаючи свою класичну операційну ефективність, має змістити акцент у бік стратегій сталого розвитку та цифрової трансформації.

Узагальнюючи результати роботи, можна зазначити, що бізнес-моделі транснаціональних корпорацій набувають нового змісту в умовах сучасної глобалізації. Вони стають багатовимірними соціально-економічними конструкціями, що охоплюють управлінські, інноваційні, фінансові та соціальні елементи. Toyota Motor Corporation є показовим прикладом корпорації, яка за допомогою збалансованої бізнес-моделі здатна підтримувати конкурентні переваги, адаптуватися до викликів і створювати нову цінність у світовій економіці.

Результати дослідження підтверджують, що ефективність діяльності ТНК визначається їх здатністю поєднувати глобальні стандарти та локальні особливості, інновації та традиції, фінансову стійкість і соціальну відповідальність. Саме цей симбіоз формує довгострокову конкурентоспроможність корпорацій, їхню здатність бути «агентами змін» у глобальній економіці та відігравати ключову роль у формуванні майбутньої архітектури світового бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бусарева Т. Г. Роль та місце інтелектуальної компоненти у формуванні бізнес-моделей тнк. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 7-11.
2. Воронкова Т. Є. Транснаціональні корпорації в системі глобальної економіки: стан та проблеми. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 112-115.
3. Глущевська А. С. Особливості зарубіжної експансії ТНК автомобільної галузі ФРН : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2015. 21 с.
4. Головка С. А. Підприємницький розрив в організаційному проектуванні ТНК. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 10. С. 9-13.
5. Гончарова Ю. Регулювання діяльності транснаціональних корпорацій: еволюція пріоритетів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 4. С. 4-16.
6. Дорошенко Т. Розвиток транснаціональних корпорацій та їх вплив на економіку. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 2. С. 95-102.
7. Заліско О. І. Вплив глобальної корпоративної структури капіталу на фінансовий леверидж сучасних ТНК : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2016. 21 с.
8. Ілінська В. А. Зміни форм міжнародної інвестиційної діяльності ТНК в умовах глобальних трансформацій. *Міжнародні економічні відносини*. Національний авіаційний університет. Київ, 2023. 99 с.
9. Історія створення автомобільного бренду Toyota (Тойота). Miuki Mikado. Віртуальна Японія. URL: <http://miuki.info/2012/08/istoriya-sozdaniya-avtomobilnogo-brenda-toyotatojota/> (дата звернення: 25.09.2025).
10. Комарецька П. В. Реструктуризація підприємств як основа їх розвитку. Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. *Проблеми науки, практики та освіти : збірник наукових праць за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27-28 листопада 2003 року. У 2-х ч. Ч. 1*. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. С. 182-185.

11. Комарецька П. В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем"*. 2004. № 630, частина друга. С. 163-166.

12. Комарецька П. В. Фінансове планування як передумова розвитку фінансового потенціалу промислових підприємств. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Проблеми стійкого соціально-економічного розвитку України"*. 2006. № 730. С. 90-93.

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

14. Корченков О. О. Управління фінансами ТНК: проблеми фінансового забезпечення. *Науковий вісник волинського державного університету ім. Лесі Українки*. 2006. № 1. С. 146-150.

15. Кривов'язюк І. В. Сучасне трактування та динамізм розвитку сектору транснаціональних корпорацій світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 74-78.

16. Лимонова Е. М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. Вип. 1. С. 93-101.

17. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект : монографія. Вінниця : ДонНУ, 2016. 314 с.

18. Офіційний сайт компанії Toyota Motor Corporation. URL: <https://www.toyota.com/> (дата звернення:25.09.2025).

19. Панченко Є. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій. *Ринок цінних паперів України*. 2015. № 8. С. 51-62.

20. Пехник А. В., Присяжнюк Ю. І. Транснаціональні корпорації у реаліях сучасного міжнародного бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 51. С. 82-90.

21. Побоченко Л. М. Оцінка інноваційних позицій тнк розвинених країн світу. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. № 4. С. 91-103.

22. Птащенко О. В. Стратегії міжнародного маркетингу транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 93-96.

23. Пузирьова П. В. Вдосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств шляхом мінімізації економічного ризику. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 11 (90). С. 43-46.

24. Рогач О.І. Транснаціональні корпорації. Київ. Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 400 с.

25. Рогач О.І., Шемет Т.С., Циганов С.А. Основи міжнародних фінансів: підручник. Київ. Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 496 с.

26. Рокоча В. Транснаціональні корпорації. Київ: Таксон, 2001. 304 с.

27. Семененко Т.М. Транснаціональні корпорації як провідна рушійна сила глобалізаційних процесів в сучасних кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 17. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6380> (дата звернення: 15.09.2025).

28. Сисоєв В., Абраменко В. Сучасні тенденції в розвитку і управлінні ТНК. *Питання економіки*. 2006. № 2, № 5. 112 с.

29. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. С. 35-41.

30. Ставицька А.В., Перетятко А.І. Функціонування транснаціональних компаній в Україні і світі. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. № 48. С. 48-53.

31. Федоренко В.Г. Транснаціональні корпорації як системо утворюючий фактор розвитку національних економік. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 31-34.
32. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія: підручник. Київ: Либідь. 2021. 408 с.
33. Aguilera, Ruth V., et al. International Corporate Governance: A Review and Opportunities for Future Research. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, no. 4, 2019, pp. 457-498.
34. AInvest. Toyota's EV Reckoning: Navigating Delays and Global Expansion Shifting Market. 29 липня 2025. URL: <https://www.ainvest.com/news/toyota-ev-reckoning-navigating-delays-global-expansion-shifting-market-2507/> (date of access: 03.09.2025)
35. Amparo Pamela H. Fabe Modern aspects of corporate management of TNCs. The Palgrave Encyclopedia of Global Security Studies. 2021. P. 1-3.
36. AP News. Toyota reports a 37% drop in profit, cuts its forecast due to Trump's tariffs. 7 серпня 2025. URL: <https://apnews.com/article/toyota-automaker-japan-trump-tariffs-c2d3e682b1a43adc9390f954c0f0a355> (date of access: 03.09.2025)
37. Birkinshaw J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*. 1996. Vol. 27, No. 3. P. 467-495.
38. Caves R. E. Multinational Enterprise and Economic Analysis. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. 324 p.
39. Cuervo-Cazurra A., Narula R., Un C. A. Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*. 2015. Vol. 23, No. 1. P. 25-35.
40. Dodgson M., Gann D. and Salter A. The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press, 2018. 53 p.
41. Dollar D. The Global Competitve. *Journal of International Economics*. 2013. No 27 (3-4). Oxford uneversity press. P. 199-220.

42. Dunning J. H. Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*. 1998. No. 29 (1). P. 45-66.

43. Finance.yahoo.com. 2025. Toyota Motor Corporation. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/TM/balance-sheet/> (date of access: 03.09.2025).

44. Ghoshal S., Bartlett C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15, No. 4. P. 603-626.

45. Hillemann J., Gestrin M. The limits of firm-level globalization: Revisiting the FSA/CSA matrix. *International Business Review*. 2016. Vol. 25, No. 3. P. 767-775.

46. Hugh Dang, Jennifer Ma, Brad Gilmour, East Vs. West: Exploring International Development 2019. 214 p.

47. Hymer S. H. The multinational corporation and the international division of labor. *The Multinational Corporation: A Radical Approach*. Papers by Stephen Herbert Hymer. Cambridge University Press: Cambridge, 1979. 534 p.

48. InsideEVs. Toyota Was 'Flabbergasted' By BYD's EV Development Pace. 3 липня 2025. URL: <https://insideevs.com/news/764698/toyota-flabbergasted-by-byd-ev-speed/> (date of access: 03.09.2025)

49. Jiboku, Joseph O., and Wilson Akpan. Skills Development in the Multinational Corporate Sector: Building Employee Capacity Beyond the Factory Gate. *African Sociological Review*. *Revue Africaine de Sociologie*, vol. 23, no. 2, 2019, pp. 83-102.

50. John H. Dunning and Sarianna M. Lundan. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition, 2018. 173 p.

51. Kirt C. Butler, *Multinational Finance: Evaluating Opportunities, Costs, and Risks of Operations* 2012. 326 p.

52. Knight G. A., Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35, No. 2. P. 124-141.

53. Lee, Jeong Hwan, et al. ESG Performance of Multinational Companies and Stock Price Crash: Evidence from Korea. *Journal of Economic Integration*, vol. 37, no. 3, 2022, pp. 523-39.

54. Luo Y., Tung R. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 38. P. 481-498.

55. Mathews J. A. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*. 2006. Vol. 23. P. 5-27.

56. Oki K. Managing interna competition in multinational corporations: the role of home bases. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2019. P. 4-19.

57. Oviatt B. M., McDougall P. P. The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*. 2005. Vol. 36. P. 2-8.

58. Park S. H., Santos-Paulino A. U., Trentini C. Fourth Industrial Revolution and FDI from SMEs: The case of the Republic of Korea. *Transnational Corporations*. 2022. Vol. 29, No. 3. P. 137-160.

59. Reuters. Dude, where's my car? Toyota buyers face long waits amid hybrid boom. 31 березня 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/dude-where-s-my-car-toyota-buyers-face-long-waits-amid-hybrid-boom-2025-03-31/> (date of access: 03.09.2025)

60. Reuters. Japan orders 'drastic reforms' after new Toyota certification violations. 31 липня 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/japans-transport-ministry-issue-corrective-order-toyota-nhk-says-2024-07-31/> (date of access: 03.09.2025)

61. Reuters. Toyota halts 6 production lines due to parts shortage. 20 червня 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/toyota-halts-6-production-lines-due-parts-shortage-2024-06-20/> (date of access: 03.09.2025)

62. Reuters. Toyota slashes 2025 profit guidance, warns of \$9.5B tariff hit. 7 серпня 2025. URL: <https://finance.yahoo.com/news/toyota-slashes-2025-profit-guidance-warns-of-95b-tariff-hit-134152323.html> (date of access: 03.09.2025) 10

63. Reuters. Toyota warns of \$9.5 billion tariff hit, slashes annual profit forecast. 7 серпня 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/toyota-warns-95-billion-tariff-hit-slashes-annual-profit-forecast-2025-08-07/> (date of access: 03.09.2025)

64. Reuters. Toyota warns of \$9.5bn hit from Trump tariffs. 7 серпня 2025. URL: <https://www.ft.com/content/a5da5f6b-63b2-4e75-b3b6-3655e17819c0> (date of access: 03.09.2025)

65. Reuters. Toyota, Honda brace for profit falls as US tariffs, strong yen weigh. 5 серпня 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/toyota-honda-brace-profit-falls-us-tariffs-strong-yen-weigh-2025-08-05/> (date of access: 03.09.2025)

66. Rugman A. M., Verbeke A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprise. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No. 3. P. 237-250.

67. Stoian M.-C., Dimitratos P., Plakoyiannaki E. SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective. *Journal of World Business*. 2018. Vol. 53, No. 5. P. 768-779.

68. Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2014. Vol. 45. P. 8-37.

69. Toyota jidosha kabushiki kaisha, toyota motor corporation. Washington : UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2023. 146 p. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1094517/000119312523179181/d360541d20f.htm> (date of access: 03.09.2025).

70. Toyota. Toyota Production System | Vision & Philosophy. URL: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/index.html> (date of access: 03.09.2025)

71. Vanninen H., Keränen J., Kuivalainen O. Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs. *International Business Review*. 2022. Vol. 31, No. 1. Art. 101917.

72. Volti R., Corporation T. M. Toyota: a history of the first 50 years. *Technology and culture*. 1991. Vol. 32, no. 2. P. 423. URL: <https://doi.org/10.2307/3105734> (date of access: 03.01.2024).

73. Who Owns Toyota: Major Shareholders. URL: <https://brandsownedby.com/who-owns-toyota/> (date of access: 03.09.2025).

74. Yang, Xiaohua, and Cheryl Rivers. Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective. *Journal of Business Ethics*, vol. 86, 2009, pp. 155-69.

75. Zeveke O., Kozhaev P. Innovation activities of TNC. Saarbucken, Deutschland. 2020. P. 18.

76. Zhao, Meng, et al. MNC Strategy and Social Adaptation in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, vol. 45, no. 7, 2014, pp. 842- 61.

ДОДАТКИ

Тойота



Фінансовий звіт компанії «Toyota Motor Corporation»

NYSE - Nasdaq Real Time Price • USD

Toyota Motor Corporation (TM)

☆ Follow

Get top stock picks

205.27 +1.08 (+0.53%)

As of 1:56:10 PM EST. Market Open.

TM Q2 2026 earnings call November 5, 2025 at 12 AM EST

Join call

Income Statement

Balance Sheet

Cash Flow

All numbers in thousands

Annual

Quarterly

Expand All

Breakdown	3/31/2025	3/31/2024	3/31/2023	3/31/2022
^ Total Assets	93,601,350,000	90,114,296,000	74,303,180,000	67,688,771,000
^ Current Assets	37,078,676,000	34,714,279,000	26,459,781,000	23,722,290,000
^ Cash, Cash Equivalents ...	15,918,163,000	14,114,228,000	9,232,641,000	8,620,903,000
^ Cash And Cash Equiva...	8,982,404,000	9,412,060,000	7,516,966,000	6,113,655,000
Cash	6,344,691,000	6,245,257,000	5,948,297,000	4,630,882,000
Cash Equivalents	2,637,713,000	3,166,803,000	1,568,669,000	1,482,773,000
Other Short Term Invest...	6,935,759,000	4,702,168,000	1,715,675,000	2,507,248,000
^ Receivables	15,349,499,000	14,963,584,000	12,084,641,000	10,488,084,000
Accounts receivable	13,933,619,000	13,729,703,000	11,037,218,000	9,647,725,000
Taxes Receivable	216,528,000	116,886,000	218,704,000	163,925,000
Other Receivables	1,236,794,000	1,149,679,000	870,398,000	716,558,000
Receivables Adjustments...	-37,442,000	-32,684,000	-41,679,000	-40,124,000
^ Inventory	4,598,232,000	4,605,368,000	4,255,614,000	3,821,356,000
Raw Materials	1,236,275,000	1,312,066,000	1,407,556,000	1,261,303,000
Work In Process	486,552,000	496,471,000	530,915,000	547,810,000

Finished Goods	2,875,405,000	2,796,831,000	2,317,143,000	2,012,243,000
Other Current Assets	1,212,782,000	1,031,099,000	886,885,000	791,947,000
^ Total non-current assets	56,522,674,000	55,400,016,000	47,843,399,000	43,966,480,000
^ Net PPE	15,916,760,000	14,790,622,000	13,125,342,000	12,775,052,000
^ Gross PPE	34,450,586,000	32,892,527,000	29,800,461,000	28,423,942,000
Properties	0	0	0	0
Land And Improvements	1,501,816,000	1,502,199,000	1,491,087,000	1,429,718,000
Buildings And Improve...	6,525,552,000	6,226,157,000	5,798,509,000	5,590,153,000
Machinery Furniture E...	16,621,243,000	16,469,032,000	14,796,619,000	13,982,362,000
Other Properties	8,205,830,000	7,654,951,000	6,867,380,000	6,856,181,000
Construction In Progress	1,596,145,000	1,040,188,000	846,866,000	565,528,000
Accumulated Depreciation	-18,533,826,000	-18,101,905,000	-16,675,119,000	-15,648,890,000
^ Goodwill And Other Inta...	1,363,266,000	1,355,326,000	1,249,122,000	1,191,966,000
Other Intangible Assets	1,363,266,000	1,355,326,000	1,249,122,000	1,191,966,000
^ Investments And Advanc...	15,680,892,000	17,100,665,000	15,783,776,000	14,355,162,000
^ Long Term Equity Inve...	5,798,051,000	5,710,106,000	5,227,345,000	4,837,895,000
Investments In Associa...	4,887,674,000	4,616,598,000	4,169,573,000	3,926,267,000
Investments In Joint Ve...	910,377,000	1,093,508,000	1,057,773,000	911,628,000
^ Investment In Financia...	9,882,841,000	11,390,559,000	10,556,431,000	9,517,267,000
Available for Sale Secu...	9,882,841,000	11,390,559,000	10,556,431,000	9,517,267,000
Non Current Accounts Rece...	22,171,786,000	20,637,090,000	16,491,045,000	14,583,130,000
^ Non Current Deferred As...	517,869,000	502,230,000	387,427,000	342,202,000
Non Current Deferred Tax...	517,869,000	502,230,000	387,427,000	342,202,000
Other Non Current Assets	872,101,000	1,014,083,000	806,687,000	718,968,000
^ Total Liabilities Net Minority I...	56,722,436,000	54,874,958,000	45,038,967,000	40,533,951,000
^ Current Liabilities	29,434,220,000	29,177,909,000	23,959,715,000	21,842,161,000

^ Payables And Accrued E...	7,860,780,000	8,339,659,000	6,943,259,000	6,639,353,000
^ Payables	6,032,847,000	6,475,899,000	5,390,914,000	5,118,907,000
Accounts Payable	4,034,920,000	3,828,068,000	3,819,334,000	3,168,084,000
^ Total Tax Payable	505,500,000	1,224,542,000	404,606,000	826,815,000
Income Tax Payable	505,500,000	1,224,542,000	404,606,000	826,815,000
Other Payable	1,492,427,000	1,423,289,000	1,166,974,000	1,124,008,000
Current Accrued Expenses	1,827,933,000	1,863,760,000	1,552,345,000	1,520,446,000
^ Current Debt And Capita...	15,829,516,000	15,406,285,000	12,305,638,000	11,187,838,000
^ Current Debt	15,737,369,000	15,332,829,000	12,238,768,000	11,131,702,000
Commercial Paper	3,912,303,000	4,100,127,000	3,673,447,000	3,252,556,000
Other Current Borrowl...	11,825,066,000	11,232,702,000	8,565,321,000	7,879,146,000
Current Capital Lease Ob...	92,147,000	73,456,000	66,870,000	56,136,000
Other Current Liabilities	5,743,924,000	5,431,965,000	4,710,818,000	4,014,970,000
^ Total Non Current Liablitte...	27,288,216,000	25,697,049,000	21,079,252,000	18,691,790,000
^ Long Term Debt And Cap...	22,963,363,000	21,155,496,000	17,074,634,000	15,308,519,000
Long Term Debt	22,522,159,000	20,766,384,000	16,685,384,000	14,943,727,000
Long Term Capital Lease ...	441,204,000	389,112,000	389,250,000	364,792,000
^ Non Current Deferred LI...	1,659,433,000	2,219,638,000	1,802,346,000	1,354,794,000
Non Current Deferred Tax...	1,659,433,000	2,219,638,000	1,802,346,000	1,354,794,000
^ Employee Benefits	1,019,568,000	1,077,962,000	1,065,508,000	1,022,749,000
Non Current Pension And...	1,019,568,000	1,077,962,000	1,065,508,000	1,022,749,000
Other Non Current Liabilities	1,645,852,000	1,243,953,000	1,136,764,000	1,005,728,000
^ Total Equity Gross Minority In...	36,878,914,000	35,239,338,000	29,264,213,000	27,154,820,000
^ Stockholders' Equity	35,924,826,000	34,220,991,000	28,338,706,000	26,245,969,000

^ Capital Stock	397,050,000	397,050,000	397,050,000	397,050,000
Common Stock	397,050,000	397,050,000	397,050,000	397,050,000
Additional Paid In Capital	492,368,000	491,802,000	498,728,000	498,575,000
Retained Earnings	35,841,218,000	32,795,365,000	28,343,296,000	26,453,126,000
Treasury Stock	4,415,943,000	3,966,982,000	3,736,562,000	3,306,037,000
Other Equity Interest	3,610,133,000	4,503,756,000	2,836,194,000	2,203,255,000
Minority Interest	954,088,000	1,018,347,000	925,507,000	908,851,000
Total Capitalization	58,446,985,000	54,987,375,000	45,024,090,000	41,189,696,000
Common Stock Equity	35,924,826,000	34,220,991,000	28,338,706,000	26,245,969,000
Capital Lease Obligations	533,351,000	462,568,000	456,120,000	420,928,000
Net Tangible Assets	34,561,560,000	32,865,665,000	27,089,584,000	25,054,003,000
Working Capital	7,644,456,000	5,536,370,000	2,500,066,000	1,880,129,000
Invested Capital	74,184,354,000	70,320,204,000	57,262,858,000	52,321,398,000
Tangible Book Value	34,561,560,000	32,865,665,000	27,089,584,000	25,054,003,000
Total Debt	38,792,879,000	36,561,781,000	29,380,272,000	26,496,357,000
Net Debt	29,277,124,000	26,687,153,000	21,407,186,000	19,961,774,000
Share Issued	15,794,987.46	16,314,987.46	16,314,987.46	16,314,987.46
Ordinary Shares Number	13,048,929.77	13,474,172.03	13,565,179.73	13,778,301.54
Treasury Shares Number	2,746,057.69	2,840,815.43	2,749,807.73	2,536,685.92