

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ
ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ
УКРАЇНИ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студентка групи МгКЕМБ-24
Гусеїнова Латіфа

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:
д.е.н., професор
Хаустова Євгенія Борисівна

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕК

Поліна ПУЗИРЬОВА

« ____ » _____ 20 __ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гусеїновій Латіфі

1. Тема кваліфікаційної роботи Особливості діяльності міжнародних компаній на ринку України

2. Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, д.е.н., професор

затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності міжнародних підприємств на ринку України за 2022-2024 р.р.

2. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи діяльності іноземних компаній у національній економіці. Розділ 2. Сучасний стан та особливості функціонування іноземних компаній на ринку України. Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності іноземних компаній в Україні. Висновки.

4. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні основи діяльності іноземних компаній у національній економіці	13.10.2025	
3	Розділ 2. Сучасний стан та особливості функціонування іноземних компаній на ринку України	27.10.2025	
4	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності іноземних компаній в Україні	10.11.2025	
5	Висновки	24.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	01.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	Коефіцієнт подібності _____% Коефіцієнт цитування _____%
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Латіфа ГУСЕІНОВА

Науковий керівник _____

Зорина ШАЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Гусеїнова Л. Особливості діяльності іноземних компаній на ринку України. – рукопис.

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

В роботі проведене дослідження особливостей діяльності міжнародних компаній на ринку України. В першому розділі розглянуто визначення поняття «іноземна компанія», «міжнародна компанія», визначено її роль національній економіці. Узагальнено теоретичні підходи до аналізу міжнародної діяльності компаній, визначено форми виходу іноземних компаній на закордонні ринки та чинники вибору стратегії. У другому розділі здійснена оцінка діяльності іноземних компаній на ринку України на прикладі компаній SOKAR, Azersun Holding, PASHA Group та Silk Way Group. У третьому розділі визначено напрями підвищення ефективності діяльності іноземних компаній в Україні. Сформовано пропозиції щодо перспектив участі іноземних компаній у післявоєнній відбудові України

Ключові слова: міжнародна компанія, іноземна компанія, ТНК, глобальні ринки, інвестиційний клімат, форми виходу іноземних компаній на закордонні ринки, стратегічні пріоритети.

ANNOTATION

Huseinova L. Peculiarities of foreign companies' activities in the Ukrainian market. – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 "Economics". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The paper studies the peculiarities of international companies' activities in the Ukrainian market. The first section considers the definition of the concept of "foreign company", "international company", and defines its role in the national economy. Theoretical approaches to the analysis of international activities of companies are summarized, forms of foreign companies' entry into foreign markets and factors of strategy selection are determined. The second section evaluates the activities of foreign companies in the Ukrainian market using the example of SOKAR, Azersun Holding, PASHA Group and Silk Way Group. The third section identifies areas for increasing the efficiency of foreign companies' activities in Ukraine. Proposals have been formulated regarding the prospects for the participation of foreign companies in the post-war reconstruction of Ukraine

Keywords: international company, foreign company, TNC, global markets, investment climate, forms of entry of foreign companies into foreign markets, strategic priorities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	11
1.1. Економічна сутність та роль іноземних компаній у національній економіці.....	11
1.2. Теоретичні підходи до аналізу міжнародної діяльності компаній.....	19
1.3. Форми виходу іноземних компаній на закордонні ринки та чинники вибору стратегії входу.....	24
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ.....	31
2.1. Інвестиційний клімат України та передумови входження іноземних компаній.....	31
2.2. Аналіз діяльності іноземних компаній на українському ринку.....	37
2.3. Бар'єри, виклики та ризики для діяльності іноземних компаній в Україні..	48
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....	56
3.1. Стратегії адаптації та локалізації діяльності іноземних компаній в умовах українського ринку.....	56
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення державної політики для покращення умов роботи міжнародних компаній на ринку України.....	64
3.3. Перспективи розвитку участі іноземних компаній у післявоєнній відбудові України.....	72
Висновки до розділу 3.....	86
Висновки.....	87
Список використаних джерел.....	95
Додатки.....	104

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах трансформаційних процесів, поглиблення міжнародного співробітництва та необхідності повоєнної відбудови України діяльність іноземних компаній стає одним із ключових драйверів модернізації національної економіки. Важливість діяльності іноземних компаній на ринках України зумовлена низкою економічних, інституційних та геополітичних чинників, які визначають сучасні умови розвитку української економіки та її інтеграції у глобальні ринки.

Іноземні компанії виступають важливими джерелами прямих іноземних інвестицій, які забезпечують приплив капіталу, оновлення виробничих потужностей, формування доданої вартості та створення нових робочих місць. Для України, яка потребує масштабних інвестицій у відновлення інфраструктури, промисловості, логістики та технологічного сектору, активізація діяльності міжнародних компаній є критично необхідною умовою забезпечення стійкого економічного зростання.

Прихід іноземних компаній сприяє впровадженню сучасних управлінських практик, цифрових технологій, інноваційних продуктів і нових стандартів конкурентоспроможності. Вони створюють стандарти ведення бізнесу, що стимулюють підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств, посилюють конкуренцію та інтегрують українську економіку у глобальні виробничі ланцюги. Вивчення особливостей їхньої діяльності дозволяє зрозуміти механізми трансферу технологій, інновацій та управлінських рішень до національного бізнес-середовища.

У сучасних умовах діяльність іноземних компаній в Україні супроводжується значними викликами, зокрема воєнними ризиками, нестабільністю регуляторного середовища, логістичними обмеженнями та необхідністю адаптації бізнес-процесів. Аналіз специфіки їх функціонування дає можливість визначити, які інституційні бар'єри стримують інвестиції, які форми ринкової поведінки є найефективнішими в українських реаліях, та які

моделі стратегічного входу або перебудови діяльності вони обирають у кризових умовах.

Іноземні компанії також відіграють ключову роль у формуванні конкурентного середовища та розвитку окремих секторів економіки, а саме фінансового, аграрного, ІТ, ритейлу, промисловості, енергетики. Їхня поведінка на ринку України суттєво впливає на структуру споживання, рівень інноваційності, модернізацію інфраструктури та інтеграцію України в європейський економічний простір. Дослідження цих аспектів дає змогу оцінити внесок іноземного капіталу в національний розвиток та сформулювати рекомендації щодо покращення бізнес-клімату.

Крім того, європейська інтеграція України, набуття статусу кандидата на вступ до ЄС та гармонізація законодавства з європейськими стандартами створюють нові можливості та вимоги для іноземних компаній. Аналіз специфіки їхньої діяльності дозволяє зрозуміти, як зовнішні інвестори реагують на регуляторні зміни, та визначити перспективи їхньої участі у довгострокових проєктах з повоєнної реконструкції.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного розуміння ролі іноземних компаній у розвитку української економіки, визначення ключових бар'єрів та можливостей їх діяльності, а також пошуку оптимальних стратегій взаємодії держави та бізнесу в умовах глобальних викликів. Дослідження цих питань має як наукове, так і практичне значення, оскільки результати можуть бути використані для формування ефективної економічної політики та залучення інвестицій, що є критично важливим для відбудови та модернізації України.

Мета дослідження. Мета кваліфікаційної роботи є полягає у комплексному дослідженні механізмів, умов, специфіки та результативності функціонування іноземних компаній на вітчизняному ринку, а також у визначенні ключових чинників, бар'єрів та перспектив, що впливають на їхню діяльність.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити економічну сутність та роль іноземних компаній у національній економіці;
- узагальнити теоретичні підходи до аналізу міжнародної діяльності компаній;
- визначити форми виходу іноземних компаній на закордонні ринки та чинники вибору стратегії входу;
- проаналізувати інвестиційний клімат України та передумови входження іноземних компаній;
- здійснити аналіз діяльності іноземних компаній на українському ринку;
- визначити бар'єри, виклики та ризики для іноземних компаній в Україні;
- сформулювати стратегії адаптації та локалізації діяльності іноземних компаній в умовах українського ринку;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення державної політики для покращення умов роботи іноземних інвесторів;
- визначити перспективи розвитку участі іноземних компаній у післявоєнній відбудові України.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають іноземні компанії, які працюють на ринку України.

Предметом дослідження є діяльність іноземних компаній на ринку України.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використані наступні методи: монографічний метод – для узагальнення сутності поняття «іноземна компанія», визначення її ознак та побудови класифікації; методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до аналізу міжнародної діяльності компаній, визначення форм виходу іноземних компаній на

закордонні ринки та чинники вибору стратегії входу; методи конкурентного аналізу – для аналізу рівня конкурентоспроможності іноземних компаній на вітчизняному ринку; методи порівняння – для зіставлення рівнів конкурентоспроможності іноземних компаній на вітчизняному ринку; методи штучного інтелекту – для формування масиву даних щодо дослідження проблеми діяльності іноземних компаній на вітчизняному ринку.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів та поглибленні практичного розуміння особливостей функціонування іноземних компаній на ринку України в умовах трансформаційних та кризових процесів, а також у формуванні нових аналітичних висновків щодо їх поведінкових стратегій і впливу на національну економіку.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути безпосередньо використані в діяльності іноземних підприємств для підвищення ефективності їхнього функціонування на ринках України та державних інституцій для формування сприятливого бізнес-середовища. Для інвестиційних та консалтингових структур отримані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані при оцінюванні інвестиційної привабливості окремих секторів економіки України. Розроблені рекомендації можуть бути використані органами державної влади для удосконалення державної політики щодо іноземних інвесторів.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на всеукраїнській науково-практичній конференції та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З. Я., Гусеїнова Л. Напрями діяльності міжнародних корпорацій в умовах післявоєнного відновлення України. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу: 2025* : Х Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, 2 с.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу доповідей на всеукраїнській конференції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 107 сторінок комп'ютерного тексту (без додатків). Робота містить 8 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 87 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Економічна сутність та роль іноземних компаній у національній економіці

Економічна сутність і роль іноземних компаній у національній економіці є багатограними та охоплюють вплив на виробництво, зайнятість, інвестиції, технології, конкурентне середовище та інтеграцію країни у світове господарство. Вони виступають джерелом інвестицій, технологій, досвіду управління, конкурентного середовища та міжнародної інтеграції. Їх роль у національній економіці багатостороння: від підвищення продуктивності та експорту до стимулювання інновацій та розвитку ринкової інфраструктури. Водночас важливо забезпечувати збалансоване регулювання, щоб максимізувати позитивний ефект і мінімізувати потенційні ризики.

Розмежовують два типи міжнародних компаній:

- транснаціональні корпорації (ТНК) – національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельнозбутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, здійснювану за допомогою утворення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств з переважно національною участю;
- багатонаціональні корпорації (БНК) – міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії низки держав на виробничій і науково-технічній основі [59].

Сутність поняття транснаціональна корпорація наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття транснаціональна корпорація

Автор	Визначення поняття транснаціональна корпорація
Стеблак Д. М.	компанія, яка заснована або зареєстрована в одній країні, але має відділення/філії або веде бізнес в інших країнах [46]
Юхименко П. І., Галицька Л. П., Півторак М. В.	це група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, яка розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній може суттєво впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами [59]
Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є.	представляють собою мережу взаємопов'язаних компаній, які походять з однієї країни, мають в неї штабквартиру та підрозділи в країнах перебування. На відміну від національної компанії, ТНК переміщує за кордон не сам товар, а процес інвестування, поєднуючи його із закордонною робочою силою у рамках міжнародного виробництва у формах кооперування та спеціалізації [3]
Орехова Т. В.	підприємство, яке має відділення в двох або більше країнах, незалежно від організаційно-правової форми та сфери діяльності, зі системою ухвалення рішень, яка дозволяє реалізовувати єдину стратегію через один або кілька центрів контролю; при цьому суб'єкти пов'язані власністю або іншим чином, щоб здійснювати вплив та обмін ресурсами [27]
Географічна енциклопедія (Sage)	фірма, яка має владу координувати й контролювати операції в більш ніж одній країні, навіть якщо вона не володіє ними повністю [5]
Мочерний С. В. Економічний словник	найпотужніші монополії, що діють у міжнародному масштабі й на основі монополізації (а отже, контролю) значної частки промислового світового виробництва, інтелектуальної власності, торгівлі, привласнюють найвищі (транснаціональні) прибутки [9]
Економічний словник-довідник	гігантські компанії, які діють у міжнародному масштабі, контролюють частку світового виробництва, процес ціноутворення і отримують монопольні надприбутки; їхня економічна основа – інтернаціоналізація виробництва і високий ступінь суспільного виробництва [10]
Погорелов С.	підприємство, що здійснює діяльність в міжнародному масштабі та відіграє ключову роль в глобальній економіці, сприяючи процесам глобалізації, інвестицій та інтеграції [38]
Карінцева О. І., Євдокименко Ю. Ф.	міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів [21]
Охріменко О. О., Сільвестрова Д. Д.	це фірми, материнські компанії яких розташовані в одній країні, а філії та дочірні підприємства в інших, з метою оптимізації всіх необхідних ресурсів для збільшення загального прибутку та підвищення впливу на економіки країн світу [32]

Джерело: складено за [3,5,9,10,21,27,32,38,46,59]

Характерними рисами ТНК є:

- наявність дочірніх компаній;
- географічна диверсифікація;

- залучення в міжнародну спеціалізацію;
- диверсифікація діяльності;
- консолідація ресурсів;
- великий розмір компаній;
- централізована контрольована діяльність у всьому світі [46].

Транснаціональні корпорації сприяють рухові товарів і факторів послуг (капіталу, технології, менеджменту) між національними економіками. Вони виконують цю роль як міжнародний перерозподільчий фактор за допомогою інституційних та організаційних структур, які в сукупності утворюють систему транснаціональних корпорацій [49].

Наприкінці 90-х ХХ- на початку ХХІ ст. ТНК контролювали майже 40% промислового виробництва, понад 25% виробництва світового ВВП, бл. 60% світової торгівлі, 80% патентів на нову техніку і технологію, понад 40% світового продукту (з понад 40 трлн дол.) і понад 80% торгівлі найновішими технологіями; використовували понад 20% світової робочої сили. У цей період налічувалося приблизно 63 тис. ТНК (1980 – 15 тис.) і понад 690 тис. Їхніх зарубіжних філіалів. На переважну більшість т.зв. малих ТНК, наприклад у США, припадає менше 1% сукупних активів ТНК. Загалом на американські ТНК припадало майже 1/3 наймогутніших ТНК світу, на Японію – 10%. Американські ТНК 2001 зосередили за кордоном 20% виробничих потужностей, на них було зайнято 9,8 млн найманих працівників, а активи таких ТНК становили 5,8 трлн дол., що загалом формує «другу економіку» [9].

Вирізняють три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК [59, с.20];

1. Структурний критерій. За структурним критерієм ТНК – це фірма, яка має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролюється штаб-квартирою, яка розміщується в одній країні. Саме тому розрізняють американські, англійські та інші ТНК [59, с.20].

2. За критерієм результативності фірми визначаються як ТНК на основі абсолютних або відносних показників: ринкова вартість капіталу, обсяг продажу, прибуток, активи. Характерним для транснаціональних корпорацій є те, що вони генерують значну частину прибутків і продажу від своїх зарубіжних операцій. Загальні зарубіжні активи американських промислових ТНК складають понад 1500 млрд. дол., валова балансова вартість фондів їхніх філій за кордоном – понад 500 млрд. дол [59, с.20].

3. Критерій поведінки. Згідно з критерієм поведінки фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально». Оскільки транснаціональна корпорація діє більш ніж в одній країні, то її керівництво має розглядати весь світ як сферу своїх потенційних інтересів [59, с.20].

Економічна сутність іноземних компаній виступає найчастіше у формі прямих іноземних інвестицій і полягає у тому, що вони виступають:

1. Носіями капіталу. Іноземні компанії вкладають у країну фінансові ресурси, необхідні для розвитку виробництва, модернізації підприємств і створення нових проектів. Це дозволяє:

- збільшити інвестиційний потенціал країни;
- зменшити дефіцит внутрішніх інвестицій;
- активізувати економічне зростання.

2. Носіями технологій та інновацій. Іноземні компанії приносять:

- новітні технології, обладнання, програмне забезпечення;
- сучасні управлінські практики та бізнес-моделі;
- стандарти якості та продуктивності, що відповідають міжнародним

вимогам.

Це сприяє технологічній модернізації національної економіки.

3. Джерелом нових ринкових зв'язків. Через свій глобальний досвід іноземні компанії допомагають місцевим підприємствам виходити на зовнішні ринки, створюють міжнародні ланцюги постачання, розширюють ринкові можливості.

4. Суб'єктами, що формують конкурентне середовище. Присутність іноземних компаній підсилює конкуренцію, стимулює місцеві фірми підвищувати якість товарів і послуг, оптимізувати витрати, впроваджувати інновації.

Іноземні компанії у національній економіці відіграють багатоманітну роль, а саме:

1. Інвестиційна роль:

- забезпечують притік прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що фінансують розвиток стратегічних галузей енергетики, ІТ, виробництва, інфраструктури;
- допомагають зменшувати інвестиційні ризики для внутрішніх інвесторів.

2. Соціально-економічна роль:

- створюють нові робочі місця;
- підвищують рівень зайнятості;
- сприяють зростанню реальних доходів населення;
- підвищують рівень професійної освіти та кваліфікації працівників через корпоративні тренінги та навчальні програми.

3. Технологічна роль:

- розширюють технологічну базу національної економіки;
- пришвидшують інноваційний розвиток;
- сприяють переходу до високотехнологічного виробництва.

4. Фіскальна роль. Через податки, митні платежі та інші збори іноземні компанії формують частину доходів державного бюджету. При цьому вони часто забезпечують:

- підвищення прозорості бізнесу;
- впровадження міжнародних стандартів податкового та фінансового менеджменту.

5. Експортно-орієнтована роль. Утворюючи виробничі кластери та сучасні підприємства, іноземні компанії:

- стимулюють експорт;
- збільшують валютні надходження;

- сприяють диверсифікації зовнішньої торгівлі.

6. Інституційна роль. Іноземні компанії сприяють:

- розвитку ринкових інститутів;
- покращенню бізнес-клімату;
- формуванню сучасної корпоративної культури.

Для оцінки діяльності ТНК виділяють дві групи критеріїв: група кількісних характеристик та група якісних характеристик [49].



Рис .1.1 Критерії оцінки діяльності ТНК

Джерело: складено на основі [49].

Групу кількісних характеристик утворюють три підгрупи. Перша з них дає загальну кількісну характеристику діяльності компанії за кордоном. Вона містить такі показники:

- число іноземних держав, у яких діють ТНК;
- відсоток грошової маси, що виплачується за кордоном;
- відсоток іноземних капіталовкладень;
- число зайнятих за кордоном;
- відсоток прибутку, який компанія отримує з інших країн;

- відсоткове співвідношення продукції та отриманого прибутку в країнах базування і за кордоном;
- загальний рівень продажу за кордоном.

Друга група – розрахункові коефіцієнти, які дають змогу уточнити висновок про транснаціональний характер компанії. Вони розраховуються, як:

- співвідношення зарубіжного і всього продажу, зарубіжного і всього прибутку, зайнятих за кордоном і всіх зайнятих;
- як дані про збільшення і скорочення майна і внесків за кордоном, збільшення і скорочення прибутку за кордоном;
- як співвідношення вищеназваних даних з аналогічними показниками країни, в якій розміщені ТНК.

Третя група показників, хоч і належить до кількісних, має змішаний кількісно-якісний характер. Її утворюють такі критерії:

- досить великий розмір фірми, що дає змогу використати весь арсенал коштів ефективної міжнародної діяльності;
- елементи монопольного становища на ринку;
- інтернаціональна виробнича структура з розвинутим внутріфірмовим поділом праці;
- значна частка зарубіжних операцій у загальній діяльності, транснаціональний характер операцій;
- верховенство центру при прийнятті стратегічних рішень і контроль всіх ланок;
- єдина глобальна стратегія [49].

До основних чинників, які вплинули на розвиток ТНК належать:

- одержання доступу до дешевої робочої сили, дотримання екологічних стандартів;
- використання з вигодою для себе змін, що проходять у світових торговельних відносинах;
- наближення до іноземних ринків місткість яких постійно зростає;

- запобігання захоплення конкурентами іноземних ринків та джерел сировини;
- обхід національного антитрестового законодавства;
- зменшення та нейтралізація циклічних коливань в економіці;
- реалізація переваг інтегрованої системи, реалізація крупних проектів [4,32].

Роль іноземних компаній на вітчизняних ринках є не лише позитивною, але й містить потенційні загрози:

- витіснення місцевих підприємств через сильні фінансові можливості;
- відтік капіталу через репатріацію прибутків;
- монополізація окремих ринків;
- залежність від зовнішнього капіталу у стратегічних секторах.

Економічна сутність та роль іноземних компаній у національній економіці визначаються їхнім багатогранним впливом на інвестиційні процеси, технологічний розвиток, конкурентне середовище та інтеграцію країни у глобальну економічну систему. Транснаціональні та багатонаціональні корпорації формують значну частину міжнародного виробництва, забезпечують рух капіталу, знань і технологій, створюють нові ринки та сприяють модернізації національної економіки.

Проаналізовані підходи до визначення сутності транснаціональних корпорацій демонструють, що ТНК є складними корпоративними структурами, діяльність яких охоплює численні країни та базується на централізованому стратегічному управлінні. Вони володіють значними ресурсами, мають розгалужені мережі дочірніх підприємств і характеризуються високим рівнем інтернаціоналізації виробництва та капіталу.

Іноземні компанії виконують у національній економіці низку важливих функцій: інвестиційну, соціально-економічну, технологічну, фіскальну, експортно-орієнтовану та інституційну. Завдяки притоку прямих іноземних інвестицій формуються умови для розвитку виробництва, інновацій та

підвищення конкурентоспроможності. Натомість конкуренція, яку стимулюють іноземні компанії, сприяє підвищенню ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Разом із тим присутність ТНК може створювати певні ризики для національної економіки, зокрема загрози монополізації ринку, витіснення місцевих виробників, відтоку капіталу та формування залежності від іноземних інвесторів у стратегічних галузях. Це зумовлює потребу у збалансованому державному регулюванні та формуванні сприятливого, але контрольованого інвестиційного середовища.

Отже, іноземні компанії є важливими учасниками сучасного економічного розвитку, їх вплив є системним і комплексним. Максимізація позитивних ефектів та мінімізація потенційних загроз потребує продуманої державної політики, спрямованої на забезпечення конкурентного середовища, технологічного оновлення та сталого економічного зростання.

1.2. Теоретичні підходи до аналізу міжнародної діяльності компаній

Міжнародна діяльність компаній, а саме інтернаціоналізація, прямі іноземні інвестиції, створення дочірніх філій, глобальні стратегії, аналізується через різні теоретичні призми. Нижче подано найважливіші підходи, їх сутність, сильні сторони й обмеження (рис. 1.2.).

1. Електрична парадигма (OLI-модель). Модель розроблена Джоном Х. Даннінгом (John H. Dunning). Ця теорія є одним із фундаментальних підходів до пояснення, чому підприємства здійснюють прямі іноземні інвестиції та як вони організовують міжнародну виробничу діяльність [65].



Рис. 1.2 Основні теоретичні підходи до аналізу міжнародної діяльності компаній

Джерело: складено автором за [65]

Модель складається з трьох ключових елементів (OLI):

- власницькі переваги (Ownership) – унікальні ресурси або компетенції фірми (технології, бренд, менеджмент), які дозволяють їй конкурувати на міжнародному ринку [65].
- переваги розміщення (Location) – особливості країн/регіонів призначення (трудові витрати, ресурси, регуляторне середовище), що робить інвестиції привабливими [65].
- внутрішня організація (Internalization) – рішення, чи варто фірмі реалізовувати діяльність через власні філії (а не ліцензування або альянси), беручи до уваги транзакційні витрати та ефективність [65].

Перевага цього підходу в його універсальності: він надає рамки, які поєднують різні економічні теорії (торгівлі, організації) й дозволяють пояснювати різні форми міжнародної експансії [65]. Класична OLI-модель іноді критикується за недостатній акцент на інституційному контексті (державні

інститути, правова система), що впливає на міжнародну діяльність МНК. Модифікації моделі враховують інституційні фактори [66].

2. Теорія інтернаціоналізації (Uppsala-модель). Модель Упсали пояснює процес інтернаціоналізації як поетапний (стадійний). Компанії спочатку розвивають присутність на близьких міжнародних ринках, набуваючи знання й досвід, а потім поступово збільшують свої зобов'язання за кордоном [78]. Основна ідея моделі полягає у тому, що підприємство спочатку обирає безпечні ринки або форми входу, поки не накопичить достатньо знань та ресурсів для більш ризикових або віддалених ринків [78].

Перевага моделі полягає в тому, що вона добре пояснює поступовий розвиток МНК і зростання їхнього досвіду, а також зниження невизначеності з часом. Модель має обмеження в тому, що вона не завжди адекватно пояснює швидку або радикальну інтернаціоналізацію, зокрема для компаній із країн, що розвиваються; також критики вказують, що не враховуються глобальні стрибки (наприклад, великі злиття чи поглинання).

3. Теорія внутрішньої інтеграції (Internalization Theory). Ця теорія розглядає, чому підприємства вирішують внутрішньо інтегрувати свої операції (власні філії) замість ліцензування чи контрахтування з місцевими партнерами [67]. Основний аргумент теорії полягає в тому, що ринки посередніх продуктів (наприклад, технологій, знань) є недосконалими тому, що передача знань через ліцензування може бути ризикованою, ВР (інтелектуальна власність) може бути вразлива, тому фірми воліють утримувати ці знання всередині організації [67]. Це призводить до зростання глобальних філіалів, оскільки компанії шукають спосіб внутрішньо використовувати знання або технології в різних країнах.

4. Ресурсо-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV). Погляд, за яким конкурентні переваги фірми походять із її внутрішніх ресурсів і здібностей, а не лише від факторів зовнішньої позиції [63]. У контексті міжнародної діяльності ресурсно-орієнтований підхід аналізує, які ресурси (наприклад, технологічні, людські, інституційні) можуть бути використані для

успішної експансії на іноземні ринки, і як МНК управляють ними, щоб отримати й зберегти переваги [63].

Також ресурсно-орієнтований підхід часто поєднується з теорією динамічних здібностей (dynamic capabilities): здатність фірми адаптувати, оновлювати свої ресурси, щоб реагувати на міжнародні виклики [72]. Перевагою підходу є те, що він дає глибоке розуміння внутрішньої структури конкурентних переваг фірми, і чому деякі МНК успішні на міжнародному рівні завдяки своїм унікальним ресурсам. Обмеження підходу полягають у менш ефективно му поясненні, чому фірми обирають конкретні країни для інвестицій (може не враховувати зовнішні фактори, такі як регуляторика чи транзакційні витрати).

5. Теорія пружинного стрибка (Springboard Theory). Ця теорія була запропонована Yadong Luo та Rosalie Tung у 2007 році [73]. Сутність теорії полягає в тому, що багато компаній із країн, що розвиваються, використовують іноземну експансію як пружину) для здобуття стратегічних ресурсів (наприклад, технологій, брендів) та подолання обмежень на внутрішньому ринку (інституційні бар'єри, відсутність доступу до ключових активів) [73]. У порівнянні з традиційними західними МНК, мультинаціональні компанії з ринків, що розвиваються можуть відразу здійснювати великі і ризикові інвестиції, купувати активи за кордоном, а не діяти через поступові етапи [73]. Перевагами теорії є те, що вона добре пояснює мотиви та стратегії літерних пізніх прибічників, їх агресивні дії на глобальному рівні, а також їхню здатність стрибати на нові ринки. Пізніші дослідження (наприклад, Luo & Tung 2018) розвивають цю теорію, враховуючи динамічні здібності (upward spiral) та інституційні сили, які впливають на пост-пружинкові кроки [61].

Обмеження теорії полягає в тому, що компанії, які використовують springboard-стратегію, можуть стикатися з високими ризиками, такими як корпоративне управління, культурні бар'єри, інтеграція після поглинань, слабка керованість.

6. Інституційний підхід (Institution-Based Theory). Цей підхід підкреслює роль інституцій (формальних – закони, регуляції; неформальних –

норми, культурні правила) у формуванні міжнародної стратегії МНК. Інституційна теорія пояснює, нарівні з ресурсами та витратами, як інституційні сили впливають на рішення компанії виходити на іноземні ринки, на вибір структури входу та режимів інвестицій [79].

Дослідники часто комбінують інституційний підхід з електричною парадигмою або ресурсо-орієнтованим підходом, щоб краще зрозуміти міжнародну поведінку компаній [66]. Перевага такого підходу в тому, що він показує, що не всі рішення компанії визначаються економічною вигодою та ресурсами – інституції можуть як стимулювати, так і стримувати інтернаціоналізацію. Обмеження підходу в тому, що інституційні теорії можуть бути надто загальні й важко формалізуються у кількісні моделі без сильної кількості даних.

7. Теорії поведінки (поведінкові моделі) – олігополістична реакція. Наприклад, теорія олігополістичної реакції (*oligopolistic reaction*) пояснює, чому компанії сліднують за конкурентами у виході на іноземні ринки: одним з факторів може бути те, що підприємства в олігополіях прагнуть не відстати від інших [75]. За цією теорією, інвестиції однієї фірми можуть спровокувати інших гравців в галузі також інвестувати за кордон, щоб зберегти частку ринку та конкурентні позиції.

На практиці у міжнародних компаній часто застосовується комбінація теорій: рішення щодо інвестицій можуть базуватися одночасно на OLI-моделі (оцінка власницьких переваг, локалізації, модальності), на ресурсах (RBV), а також враховувати інституційний контекст (інституційна теорія). Теорія *springboard* особливо корисна для аналізу МНК із ринків, що розвиваються (наприклад, Китаю, Індії, Бразилії), які активно купують активи за кордоном, щоб здобути технології й бренди.

Інституційний підхід допомагає менеджерам розуміти, як правові, культурні й регуляторні умови впливають на ефективність міжнародної стратегії.

Підходи, що фокусуються на ресурсах (RBV), дають основу для побудови довгострокових конкурентних переваг через розвиток унікальних знань, технологій, людського капіталу.

Підсумовуючи, теоретичні підходи до аналізу міжнародної діяльності компаній охоплюють як економічні (OLI, internalization), так і стратегічні (RBV), поведінкові (олігополістична реакція), а також інституційні моделі. Кожен підхід дає свою перспективу на те, чому компанії інтернаціоналізуються, як вони обирають стратегії входу на ринки, і як вони використовують свої ресурси. Для глибокого наукового аналізу міжнародного бізнесу доцільно комбінувати ці теорії, враховуючи ринок походження компанії, інституційні умови, конкурентне середовище тощо.

1.3. Форми виходу іноземних компаній на закордонні ринки та чинники вибору стратегії входу

Компанії, які планують інтернаціоналізацію, можуть використовувати різні моделі (форми) входу на іноземні ринки, кожна з них має свої переваги, ризики та вимоги до ресурсів. Основними формами виходу іноземних компаній на закордонні ринки є:

Експорт (Export). Експорт – це базова форма входу: компанія виробляє продукцію в країні базування та продає її за кордоном [74]. Є два основні варіанти: прямий експорт (через власні збутові канали або представництва) і непрямий експорт (через посередників – дистриб'ютори, агентів) [64].

Перевагами експорту є вихід низькі інвестиції, мінімальний ризик, гнучкість [83].

Недоліками експорту є обмежений контроль над маркетингом/збутом, логістичні витрати, митні бар'єри, складнощі з адаптацією продукту до локальних ринків [74].

Ліцензування (Licensing). У цій формі власник (ліцензіар) передає право іноземному партнеру (ліцензіату) використовувати свою технологію, бренд,

патент або інші нематеріальні активи в обмін на виплати роялті [74]. Ліцензування потребує мінімальні капіталовкладення, оскільки компанія не створює виробництво за кордоном, але водночас має менший контроль над ліцензіатом і ризик втрати якості чи інтелектуальної власності [80].

Франчайзинг (Franchising). Схожий до ліцензування, але франчайзинг зазвичай передбачає комплекс передачі: бренд, бізнес-модель, систему управління, маркетинг тощо [81]. Ця форма особливо поширена в роздрібному бізнесі, харчовій індустрії, готельному бізнесі – там, де важлива стандартизація бренду.

Спільні підприємства (Joint Ventures) та стратегічні альянси. Компанія об'єднує ресурси з місцевим партнером для спільного ведення бізнесу: виробництва, маркетингу, розподілу [81]. Можуть бути як формальні венчури (співвласність), так і менш формалізовані альянси [71].

Переваги спільних підприємств локальне знання ринку партнера, розподіл ризику, доступ до місцевих ресурсів, можливість обійти обмеження іноземних інвестицій [68].

Недоліки: конфлікти управління, культурні розбіжності, проблеми з контролем, необхідність довіри між партнерами.

Повністю власні дочірні підприємства (Wholly Owned Subsidiaries). Компанія повністю контролює іноземне підприємство або через створення з нуля (greenfield), або через злиття /придбання (M&A) існуючої компанії [74]. Максимальний контроль над операціями, брендом, технологіями [76]. Найвищі інвестиції й ризики: фінансові витрати, управлінські складнощі, політичні/правові бар'єри [76].

Вихід компаній на зарубіжні ринки зумовлений поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Зовнішні та внутрішні чинники, що сприяють виходу компанії на зовнішні ринки

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Прагнення компанії до зростання та розширення ринків збуту	Диверсифікація ризиків
Доступ до ресурсів та факторів виробництва на міжнародних ринках	Зниження витрат виробництва компанії
Доступ до нових технологій, інновацій, знань на міжнародних ринках	Бажання підвищити конкурентоспроможність компанії
Попит іноземних споживачів на продукцію компанії	Ефект масштабу та економія на масштабах компанії
Слідування за клієнтами	Наслідування конкурентів
Вихід на міжнародні ринки через заповнення ринкових ніш	Оптимізація ланцюгів постачань
Стимули уряду та міжнародні торговельні угоди	Престиж, імідж та стратегічне позиціонування бренду компанії

Джерело: складено автором

До зовнішніх чинників, що сприяють виходу компанії на зовнішні ринки відносяться:

1. Прагнення компанії до зростання та розширення ринків збуту в наслідок:

- обмежених розмірів внутрішнього ринку;
- наявність нових клієнтів, більший попит і можливість збільшити продажі на міжнародних ринках;

Це характерно для компаній, що досягли зрілості на національному ринку і шукають подальший розвиток.

Приклади компаній: автомобільні компанії, електроніка, FMCG.

Південно-Східної Азії.

2. Доступ до ресурсів та факторів виробництва на міжнародних ринках:

- у деяких країнах є стратегічні ресурси (нафта, метали, рідкоземельні елементи).

- доступ до кваліфікованої робочої сили (наприклад, IT-спеціалісти в Індії та Україні).

Це класичний мотив згідно з теорією FDI resource-seeking.

3. Доступ до нових технологій, інновацій, знань на міжнародних ринках. Компанії виходять на ринки з високим рівнем технологічного розвитку, щоб запозичити або придбати технології, ноу-хау, інтелектуальні ресурси. Це характерно для компаній із країн, що розвиваються (згідно з «springboard theory»).

4. Попит іноземних споживачів на продукцію компанії. Інколи закордонні компанії або споживачі самі звертаються до виробника. Це може бути фактором швидкого інтернаціонального зростання (інтернет-торгівля, брендова продукція).

5. Слідування за клієнтами (client-following). Великі корпоративні клієнти (наприклад, банки, автомобільні виробники, технологічні корпорації) відкривають філії за кордоном. Постачальники часто слідують за ними для забезпечення сервісу та безперервних поставок.

6. Вихід на міжнародні ринки через заповнення ринкових ніш. На деяких іноземних ринках є незадоволений попит або мало конкурентів. Це створює можливості для нішевих продуктів чи сервісів.

7. Стимули уряду та міжнародні торговельні угоди. Пільгові податки, спеціальні економічні зони, гранти або дипломатична підтримка експорту можуть стимулювати вихід підприємств за кордон. Торговельні угоди (EU, NAFTA/USMCA, ASEAN) знижують бар'єри для інтернаціоналізації.

Основними причинами для виходу на закордонний ринок можуть бути ще й такі чинники як:

- відносна насиченість внутрішнього ринку та поява можливості здійснення бізнесу за кордоном;
- наявність невикористаних виробничих потужностей;
- сприятлива комерційна ситуація на зарубіжних ринках;
- можливість ліквідації сезонності у попиті на товар;
- можливість продовжити життєвий цикл товару;
- зміна купівельної спроможності та обмінного курсу національної валюти [52].

До внутрішніх чинників, що сприяють виходу компанії на зовнішні ринки відносяться:

1. Диверсифікація ризиків:

- компанії прагнуть зменшити залежність від одного ринку;
- економічні кризи, коливання попиту, політична нестабільність можуть впливати на внутрішній ринок, а вихід за кордон стабілізує операції.

2. Зниження витрат виробництва компанії за рахунок:

- дешевої робочої сили;
- доступу до дешевших ресурсів чи сировини;
- оптимізація логістики;
- податкові стимули або вигідні інвестиційні режими інших країн.

Приклад компаній: виробники одягу переміщують виробництво до країн.

3. Бажання підвищити конкурентоспроможність компанії. Міжнародні ринки змушують компанію підвищувати якість продукції. Конкуренція стимулює інновації, технологічні вдосконалення, удосконалення менеджменту.

4. Ефект масштабу та економія на масштабах компанії. Збільшення виробництва для зовнішніх ринків знижує собівартість одиниці продукції. Компанія може отримати масштабні переваги у виробництві, логістиці, R&D.

5. Наслідкування конкурентів (олігополістична реакція). Якщо провідні конкуренти виходять на певний ринок, компанія також прагне там бути. Це пояснює міжнародне розширення фірм в умовах олігополії (авіалінії, хімічні компанії, автомобілебудування).

6. Оптимізація ланцюгів постачань (supply-chain optimization). Компанії виходять за кордон, щоб скоротити час доставки, бути ближче до партнерів чи логістичних центрів, отримати доступ до торговельних хабів.

7. Престиж, імідж та стратегічне позиціонування бренду компанії. Глобальна присутність часто підвищує статус бренду. Деякі компанії виходять на зовнішні ринки для формування іміджу міжнародної корпорації.

Отже, підприємства виходять на зовнішні ринки з таких ключових причин:

Економічні мотиви:

- збільшення продажів;
- зниження витрат;
- доступ до ресурсів та технологій;
- економія на масштабах.

2. Стратегічні мотиви:

- конкурентоспроможність;
- слідування за клієнтами;
- обхід торгових бар'єрів;
- пошук нових можливостей розвитку.

3. Інституційні та зовнішні мотиви:

- міжнародні угоди;
- державна підтримка експорту;
- привабливість іноземних ринків.

Висновки до розділу 1.

Проведений аналіз економічної сутності та ролі іноземних компаній у національній економіці дозволяє стверджувати, що їхня діяльність є важливим і багатовимірним елементом сучасного глобального господарства. Іноземні компанії виступають ключовими агентами міжнародного руху капіталу, технологій, управлінських компетенцій та інновацій, забезпечуючи тим самим значний вплив на економічний розвиток приймаючих країн. З огляду на різноманітність їхніх функцій, ТНК та БНК формують основу глобалізованого виробництва та міжнародної кооперації, сприяючи інтеграції національних економік у світові ринки.

Аналіз підходів до визначення поняття транснаціональної корпорації засвідчив, що ТНК є складними організаційно-економічними структурами з високим ступенем інтернаціоналізації капіталу та виробництва. Незважаючи на різні трактування, спільними характеристиками таких корпорацій є

розгалужена мережа зарубіжних підрозділів, централізоване стратегічне управління, наявність значних фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів, а також здатність здійснювати глобальний вплив на ринки. Це підкреслює їхню роль як провідних суб'єктів світового господарства, що визначають темпи та напрями міжнародного економічного розвитку.

Іноземні компанії виконують у національній економіці низку ключових ролей: інвестиційну, технологічну, соціально-економічну, фінансову, інституційну та експортно-орієнтовану. Їх діяльність сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, модернізації виробництва, активізації зовнішньоекономічних зв'язків і формуванню сучасного бізнес-середовища. Особливо вагомим є внесок у поширення передових технологій та управлінських методів, що забезпечує структурну трансформацію економіки та підвищення її ефективності.

Разом із тим, вплив іноземних компаній не є однозначно позитивним. Наявні ризики – монополізація окремих ринків, витіснення місцевих підприємств, репатріація прибутків, формування залежності у стратегічних секторах – потребують адекватної державної політики та системного регулювання. Важливо забезпечити баланс між залученням іноземних інвестицій та захистом національних економічних інтересів.

Отже, іноземні компанії є невід'ємним чинником економічного розвитку та глобальної інтеграції. Їх присутність здатна стати потужним драйвером модернізації національної економіки за умови ефективного регуляторного середовища, прозорих правил конкуренції та стратегічно виваженого державного підходу. Максимізація позитивних ефектів діяльності ТНК та мінімізація потенційних ризиків є ключовим завданням економічної політики в умовах глобалізаційних процесів.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Інвестиційний клімат України та передумови входження іноземних компаній

У 2020 році інвестиційний клімат України означився різким падінням та нерегулярністю потоків, що було спричинено впливом пандемії COVID-19. Обсяг прямих іноземних інвестицій становив 36 млн доларів США (фактично нуль/відтік). Світова невизначеність і локдауни призвели до зупинки багатьох проєктів, що для України це підсилювалося внутрішніми ризиками [82].

У 2021 році спостерігалось відновлення обсягів прямих іноземних інвестицій перед воєнним шоком. За цей період обсяг прямих іноземних інвестицій становив 7,320 млн доларів США. Порівняно з 2020 роком відбулося суттєве відновлення, обумовлене як відновленням світової інвестиційної активності, так і окремими великими угодами/реінвестиціями [82].

У 2022 році почалася повномасштабна війна в Україні, що спричинила різке падіння потоків прямих іноземних інвестицій, але не їх повний відтік. Обсяг прямих іноземних інвестицій у 2022 році за даними UNCTAD становив 531 млн доларів США. Перша півна 2022 року війни показала великий негативний шок внаслідок руйнування інфраструктури, ризику безпеки, припинення роботи частини підприємств. Однак частина прямих іноземних інвестицій залишилася (реінвестований прибуток, проєкти оборонного/логістичного характеру, міжнародна допомога в інвестиційних формах) [82].

У 2023 році відбулося неочікуване пожвавлення інтересу до прямих іноземних інвестицій в Україну, обсяг яких становив за даними UNCTAD 4,485 млн доларів США, що відображає часткове повернення інвесторів/реінвестиції, інтерес до агро-/ІТ-секторів, початок ділянок підготовки до відновлення інфраструктури [82].

У 2024 році спостерігалось помірне скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій у порівнянні з 2023 роком до 3,329 млн доларів США, що означає, що інвестори лишаються обережними; частина капіталу спрямовується у відновлювальні/інфраструктурні ініціативи, але загалом ризики і невизначеність гальмують більші потоки прямих іноземних інвестицій [82].

Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну за період 2020-2024 р.р. наведено на рис. 2.1.

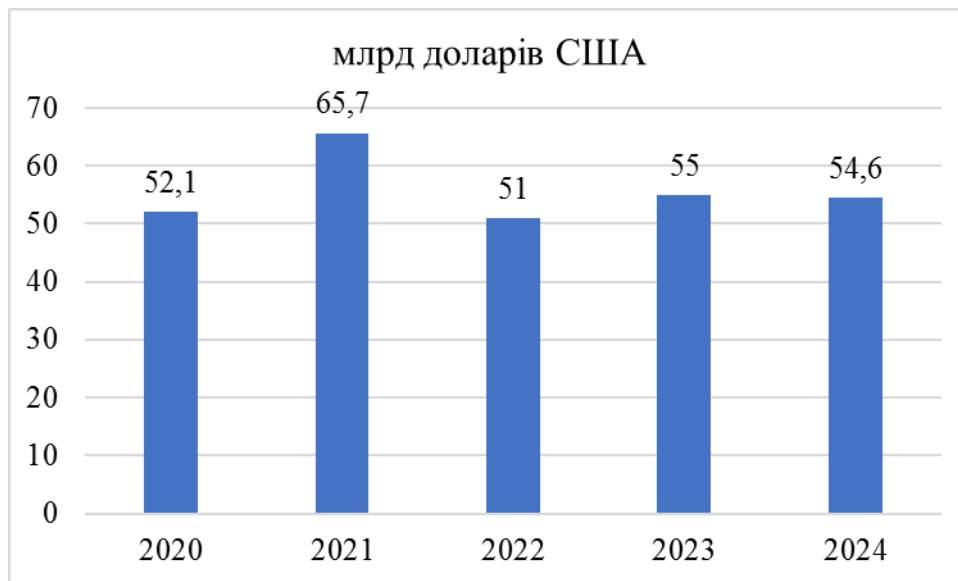


Рис. 2.1. Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну за період 2020-2024 р.р.

Джерело: складено автором за [17].

За даними НБУ, приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну за підсумками 2024 року скоротився на чверть (\$1,2 млрд) порівняно з 2023-м і становив \$3,3 млрд. Водночас структура інвестицій свідчить про майже повну відсутність нових інвесторів, оскільки 72% від ПІІ, або \$2,4 млрд, – це реінвестування доходів уже наявними іноземними інвесторами [17].

У результаті обсяг накопичених ПІІ за минулий рік зменшився на 0,7% р./р. або на \$0,38 млрд – до \$54,6 млрд, що на 17% менше, ніж у довоєнному 2021-му [17].

Приплив прямих іноземних інвестицій в Україну за період 2020-2024 р.р. наведено на рис. 2.2.

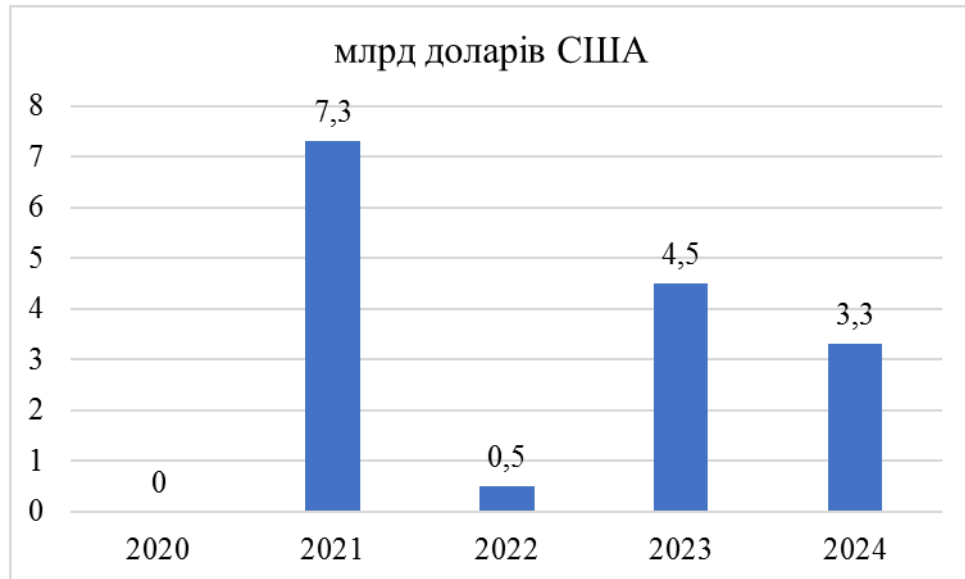


Рис. 2.2. Приплив прямих іноземних інвестицій в Україну за період 2020-2024

р.р

Джерело: складено автором за [17].

Приплив ПІІ в Україну продовжує скорочуватися внаслідок таких причин:

- скорочення реінвестування доходів іноземними інвесторами;
- скорочення ПІІ за торговими кредитами афілійованим компаніям;

низькі показники активності іноземних інвесторів за інструментами участі в капіталі [17].

Україна отримує набагато менше іноземних інвестицій, ніж її європейські сусіди. Наприклад, розрив із Польщею становить приблизно 6 разів, де накопичений обсяг ПІІ становить \$335 млрд [17].

Обсяг загального іноземного капіталу, вкладеного у Україну, залишився відносно стійким на рівні 54,95 млрд доларів США у 2023 році та 54,57 млрд доларів США у 2024 році, який акумульовано у вигляді капіталу, активів, дочірніх компаній і не може бути швидко переміщені. Це дає базу для майбутнього відновлення за умови стабільності/безпеки [82].

Після сильного падіння у 2022 році (внаслідок війни) у 2023-2024 спостерігалось часткове відновлення обсягу ВВП і реальний сектору. Це

зростання обмежене високою невизначеністю, руйнацією інфраструктури і високим фіскальним навантаженням [69].

Кредитні агенції і міжнародні оглядачі оцінюють Україну як країну з високим ризиком (високі премії, «Са» Moody's, RD/«Restricted Default» у деяких випадках), що відбивається на вартості капіталу та ризикових надбавках для інвесторів [70].

Іноземні компанії обачно підходять до інвестицій. Для більшості з них інвестувати в період війни є неможливим. Однак є інвестори, що готові прийняти навіть високі поточні ризики. Попри багаторічні проблеми та високі безпекові ризики, Україні є що запропонувати західним інвесторам [16].

Наразі найбільше в Україну інвестують вітчизняні компанії та іноземні фірми, які працюють на вітчизняному ринку. Апетит до таких вкладень зростає. Так, понад третина компаній – членів Європейської Бізнес Асоціації мали чи мають інвестиційні проєкти в Україні у 2022-2024 роках. Середня сума інвестицій – 3-8 млн доларів [16].

Попри війну в Україну не припинили вкладати кошти й зовнішні інвестори. За даними НБУ, за січень-вересень 2024 року чистий приплив прямих іноземних інвестицій в Україну досяг 2,96 млрд доларів. Для порівняння, за аналогічний період 2023 року приплив інвестицій був дещо меншим і становив 2,1 млрд доларів [16].

Індекс інвестиційної привабливості України у 2024 році зріс до 2,49 бала (з можливих 5) порівняно з 2,44 бала у 2023 році, що свідчить про покращення інвестиційного клімату в країні. За даними дослідження, проведеного нашими партнерами, Європейською Бізнес Асоціацією у співпраці з NEQSOL Holding, кількість компаній, які планують інвестувати в Україну, зросла до 70%. Цей показник на 13% вищий, ніж у попередньому році [18].

Накопичення інвестицій – це комплексний індикатор, який відображає запас ПІІ з урахуванням руху капіталу протягом календарного року (введення / виведення грошей у країну / з країни, погашення зобов'язань перед інвесторами, реінвестиція доходів) [22]. Запас або накопичення прямих

іноземних інвестицій на початок 2024 року становив 55,2 млрд дол. США. Це на 6,3% більше, ніж на початок 2023 року, і на 16,5% менше, ніж на початок 2022 року [22]. Щодо структури накопичених інвестицій, то за підсумками 2023 року 37,1 млрд дол. або 68,4% становили інвестиції в капітал компаній і підприємств, а трохи більше 17,1 млрд дол. або близько 31,6% – інвестиції в боргові інструменти [22].

Серед основних факторів, що позитивно впливають на інвестиційну привабливість України, бізнес-лідери відзначають надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, скасування мит і квот на український експорт, а також транспортний безвіз з ЄС. Додатково варто зазначити значний прогрес у цифровізації державних послуг та приєднання України до об'єднаної енергосистеми ЄС, що також сприяють зміцненню інвестиційної привабливості [18].

Серед негативних факторів залишаються російська воєнна агресія, корупція, слабка судова система, тіньова економіка та атаки на енергосистему країни. Зокрема, 81% опитаних вважають, що обмеження валютних операцій негативно впливає на інвестиції [18].

За даними за перший квартал 2025 року, в Україні освоєно понад 123,8 млрд гривень капітальних інвестицій, що означає зростання в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року (приріст приблизно 32,5 %) [19].

У першій половині 2025 року темп росту капітальних інвестицій трохи сповільнився – близько 30,6 % проти аналогічного періоду 2024-го [19]. Загальний обсяг освоєних капінвестицій склав понад 280 млрд гривень. Щодо прямих іноземних інвестицій: у I кварталі 2025 року до України надійшло приблизно 669 млн доларів прямих інвестицій (ПІІ), з них експорт капіталу з країни теж показав активність. За підсумками року очікується, що сума припливу ПІІ може перевищити 1,25 млрд доларів [19].

У секторі фінансування капітальних інвестицій переважають власні кошти підприємств – майже три чверті (понад 70 %) усіх капіталовкладень у

першому півріччі покривалися власним капіталом. Державний бюджет та місцеві бюджети відіграють меншу роль [19].

Проведений аналіз свідчить, що інвестиційний клімат України протягом 2020-2025 років зазнавав різких коливань під впливом глобальних та внутрішніх чинників. У 2020 році пандемія COVID-19 спричинила майже повну зупинку припливу іноземного капіталу, що позначилося на мінімальному значенні прямих іноземних інвестицій лише 36 млн доларів США. Проте вже у 2021 році відбулося суттєве відновлення інвестиційної активності до рівня понад 7,3 млрд доларів США, що стало наслідком глобального економічного пожвавлення та реалізації низки великих угод.

Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив новий шок і різке падіння обсягів прямих іноземних інвестицій до 531 млн доларів США, однак навіть за таких умов іноземні інвестори не здійснили повного виходу з ринку України, що пояснюється наявністю довгострокових проєктів, реінвестицією прибутків та відсутністю можливості швидкого виведення капіталу. У 2023 році, попри триваючі ризики, спостерігалось часткове інвестиційне відновлення обсягів прямих іноземних інвестицій до 4,485 млрд дол. США. Це свідчить про вибіркове повернення інвесторів, передусім у стратегічні галузі: агросектор, ІТ, логістику та майбутні проєкти з відновлення інфраструктури.

У 2024 році інвестиційна активність дещо зменшилася (3,329 млрд доларів США), а структура прямих іноземних інвестицій засвідчила переважання реінвестицій (72%), що сигналізує про обережність іноземного капіталу та майже повну відсутність нових гравців на ринку. У 2025 році тренд зберігається: обсяг капітальних інвестицій зростає переважно за рахунок власних коштів українських підприємств, тоді як приплив прямих іноземних інвестицій залишається порівняно низьким (669 млн доларів США у I кварталі). Таким чином, основною опорою інвестиційного відновлення є внутрішній бізнес та вже присутні міжнародні компанії.

Попри високий рівень ризиків, Україна демонструє певні позитивні зміни. Зростання індексу інвестиційної привабливості, збільшення частки компаній,

які планують інвестувати, а також євроінтеграційні процеси (кандидатство в ЄС, торгові преференції, транспортний безвіз, цифровізація державних послуг) формують важливі передумови майбутнього залучення іноземних компаній. Поступове відновлення економічної активності у 2023-2025 роках підтверджує потенціал України для розвитку інвестиційного середовища після стабілізації безпекової ситуації.

Водночас ключовими бар'єрами залишаються воєнна агресія росії, високі безпекові ризики, корупція, недосконалість судової системи, валютні обмеження та руйнування енергетичної інфраструктури. Суттєве відставання України від сусідніх країн за обсягом накопичених прямих іноземних інвестицій (для порівняння: Польща має у 6 разів більше) підкреслює масштаб викликів та необхідність глибоких структурних реформ.

Загалом аналіз свідчить, що інвестиційний клімат України у 2020-2025 рр. перебував під сильним впливом зовнішніх шоків, але зберіг потенціал для відновлення. Наявність довгострокового капіталу, зростання внутрішніх інвестицій, поступова активізація іноземних компаній і стратегічне партнерство з ЄС створюють передумови для подальшого залучення іноземних компаній на український ринок у період післявоєнної відбудови.

2.2. Аналіз діяльності іноземних компаній на українському ринку

Іноземні компанії в формі ТНК є потужним гравцями на світовому ринку, що працюють в різних секторах світової економіки. В сфері світового сільського господарства період за 2018-2021 р.р. працює 16 потужних ТНК (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Темп зміни місця в рейтингу ТНК, що працюють в сфері сільського господарства за 2018-2021 р.р.

Назва компанії	Місце в рейтингу				Темп змін, 2021/2018
	2018	2019	2020	2021	
Archer Daniel Midlands	54	49	51	38	+16
Merck	69	76	65	71	-2
Nationwide	74	73	76	80	-6
Tyson Foods	79	80	73	81	-2
TIAA/CREF	81	79	78	90	-9
John Deere	84	87	88	84	0
Int'l FCStone	100	112	-	-	-100
CHS	105	97	103	98	+7
Land O'Lakes	232	212	219	232	0
Corteva Agriscience	234	-	214	237	-3
AGCO	350	335	351	344	+6
Mosaic	356	325	346	305	+51
Tractor Supply	380	388	291	294	+86
The Andersons	390	-	366	295	+95
Seaboard	444	455	406	382	+62
Zoetis	-	-	431	440	+60

Джерело: складено автором за [62, 56].

Значно підвищили місце в рейтингу вісім ТНК, серед яких: «The Andersons» (+95 п.), «Tractor Supply» (+86 п.), «Seaboard» (+62 п.), «Zoetis» (+60 п.), «Mosaic» (+51 п.), «Archer Daniel Midlands» (+16 п.), «CHS» (+7 п.), «AGCO» (+6 п.). Значно втратили місце в рейтингу п'ять ТНК, серед яких: «TIAA/CREF» (-9 п.), «Nationwide» (-6 п.), «Corteva Agriscience» (-3 п.), «Merck» (-2 п.), «Tyson Foods» (-2 п.). Компанія «John Deere» не змінила місце в рейтингу, посівши 84 позицію. Компанія «Int'l FCStone» випала з рейтингу 500 ТНК [56].

Глобальний розмах діяльності ТНК, що працюють в сфері сільського господарства, забезпечив їм високі обсяги доходів, темпи змін яких представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Темп зміни рівня доходів ТНК, що працюють в сфері сільського господарства
за 2018-2021 р.р.

Назва компанії	Дохід, млрд. дол. США		Темп змін, 2021/2018	
	2018	2021	абсол. значення	%
Archer Daniel Midlands	65	71	+6	9,2
Merck	47	51	+4	8,5
Nationwide	44	47	+3	6,8
Tyson Foods	42	47	+5	11,9
TIAA/CREF	40	40	0	0
John Deere	39	44	+5	12,8
Int'l FCStone	33	34	+1	3,0
CHS	32	38	+6	18,3
Land O'Lakes	14	16	+2	14,3
Corteva Agriscience	14	16	+2	14,3
AGCO	9	11	+2	22,2
Mosaic	9	12	+2	22,2
Tractor Supply	8	13	+5	62,5
The Andersons	8	13	+5	62,5
Seaboard	7	9	+2	28,5
Zoetis	6	8	+2	33,3
Разом	417	470	+53	12,7

Джерело: складено автором за даними [56,57].

Сумарний дохід провідних ТНК, що працюють у сфері сільського господарства 2018 році становив 417 млрд. дол. США. У 2021 році сумарний дохід провідних ТНК, що працюють у сфері сільського зріс на 12,7% сягнувши 470 млрд. дол. США [56,57].

Іноземні компанії активно працюють в наступних ключових секторах економіки України:

1. Інформаційні технології (ІТ). ІТ-сектор – справжній магніт для іноземних компаній. Google, Microsoft, EPAM, Samsung – ці гіганти давно відкрили офіси в Україні. Чому? Бо тут є армія талановитих програмістів, які працюють за конкурентними цінами. У 2023 році ІТ-експорт із України склав понад 6 мільярдів доларів, і значну частину цього забезпечили іноземні компанії. Наприклад, американська EPAM Systems має в Україні тисячі співробітників, які розробляють софт для клієнтів по всьому світу. Або

польська Ciklum, яка «продає» українських спеціалістів західним замовникам, створюючи додану вартість [39].

2. Сільське господарство. Чорноземи України – це «золота жила» для аграрних компаній. Американська Cargill, данська Goodvalley, французька Louis Dreyfus активно інвестують у вирощування зернових, виробництво олії та свинарство. У 2022 році Cargill вклала мільйони в переробку соняшнику в Одеській області, попри війну. Ці компанії не лише вирощують, а й експортують – Україна залишається одним із лідерів із постачання зерна в світі, і іноземний капітал підсилює цей потенціал [39].

3. Виробництво. Від автомобільних заводів до побутової техніки – іноземні компанії будують в Україні виробничі потужності. Німецька Kärcher (техніка для прибирання), японська Fujikura (автокомпоненти) і турецька Baykar (дрони) – яскраві приклади. Fujikura, наприклад, відкрила завод у Львові ще у 2016 році, створивши сотні робочих місць. Війна внесла корективи, але уряд спрощує умови для іноземних інвесторів, дозволяючи будувати за спрощеними процедурами [39].

4. Енергетика. Енергетичний сектор приваблює іноземців, особливо в «зеленій» сфері. Норвезька NBT інвестувала в будівництво вітроелектростанцій на Запоріжжі, а американська General Electric постачає турбіни для модернізації енергосистеми. Навіть під час війни ці компанії шукають можливості для довгострокових вкладень [39].

5. Рітейл і логістика. Від H&M до DHL – іноземні компанії в рітейлі та логістиці активно освоюють український ринок. Польська Perso відкриває магазини в регіонах, а німецька DHL забезпечує доставку навіть у складних умовах. Їх приваблює зростаючий попит і логістичний потенціал країни [39].

За роки повномасштабного вторгнення в Україну зайшло та було зареєстровано, згідно з інформацією Опендатаботу, близько 3 тисяч компаній за участю понад 100 країн. Це фактично велика грошова, технічна та технологічна допомога у розвиток економіки нашої країни. Вже не кажучи про те, що іноземці за цей період створили тисячі нових робочих місць, чим значно

покращили ринок праці України [7]. Список країн, громадяни з яких відкривали бізнес в Україні у 2024 році наведено на рис. 2.3.

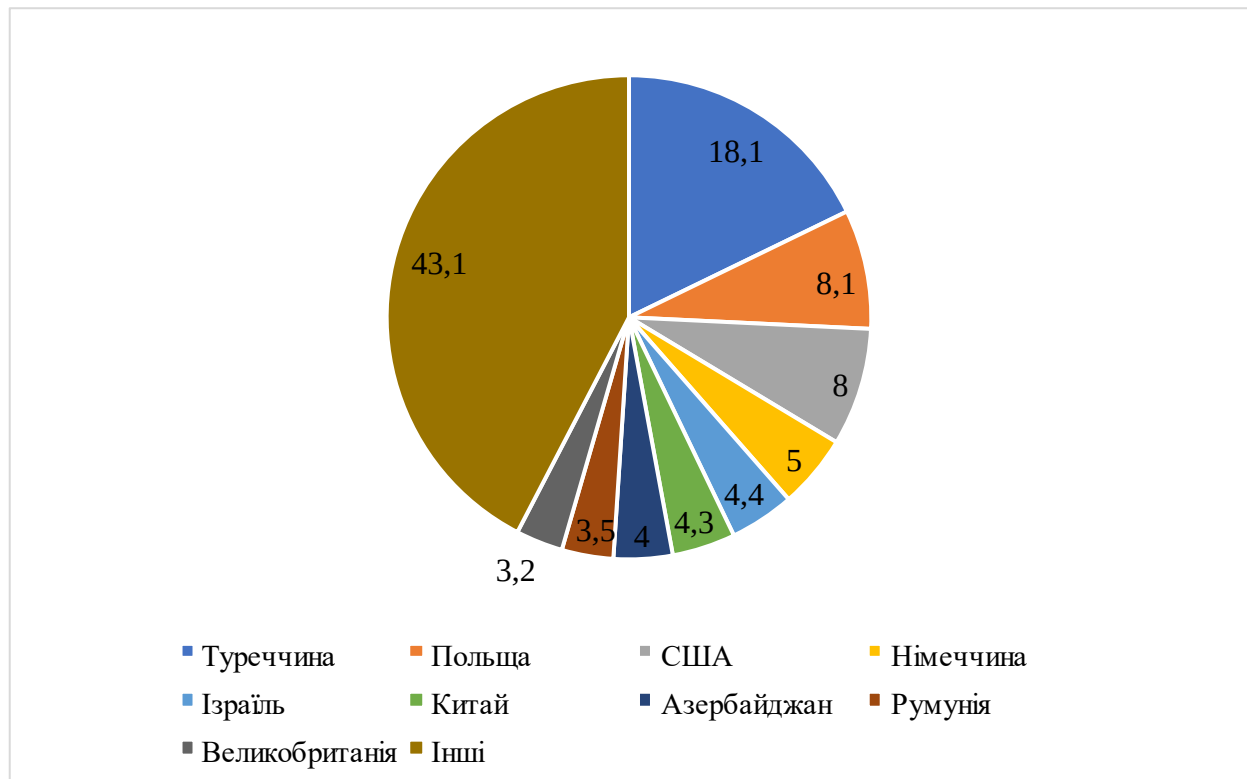


Рис. 2.3. Громадяни яких країн відкривали бізнес в Україні у 2024 році
Джерело: складено за [7]

Нові іноземні компанії активно проникають у військову, будівельну галузь, енергетику (зокрема відновлювану), агроперероблювання [7].

За даними 2019 р. найбільше сконцентровано компаній з іноземним капіталом в наступних галузях економіки України (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Галузі України, в яких сконцентровані компанії з іноземним капіталом
Джерело: складено за [51]

Список привабливих для інвестування галузей не обмежується розглянутими вище. Можна також назвати машинобудування, банківський сектор, роздрібну торгівлю, оборонну промисловість та інші напрямки [51]. Але для наповнення економіки засобами ззовні треба створити умови, тобто усунути негативні фактори, серед яких:

- корупція;
- недостатній захист прав власності;
- валютне регулювання;
- обмеження руху капіталів;
- податкове законодавство;
- нормативні перепони;
- цінове регулювання [51].

У Додатку А наведено перелік ТОП-50 компаній України за 2022 р., які мають іноземного власника [48].

Протягом 2024 року в Україні було зареєстровано 1109 компаній із іноземними власниками. Це на 24,2% менше, ніж у 2023 році, коли були відкриті 1464 такі компанії [53]. У порівнянні з довоєнним 2021-м роком, кількість таких бізнесів поменшала на 60% [53].

Бізнес в Україні у 2024-му відкривали громадяни 78 країн. Найчастіше реєстрували компанії громадяни Туреччини – 201 бізнес. Далі йдуть громадяни Польщі – 90 компаній та США – 89 бізнесів [53]. Однак кількість нових компаній, які починають працювати в Україні, дедалі скорочується. Так, за інформацією Єдиного державного реєстру, за підсумками 2024 року було зареєстровано 1109 нових іноземних підприємств, що практично на четвертину менше, ніж 2023 року [7].

На ринку України також працюють провідні корпорації з Азербайджану, інформація про які наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Провідні корпорації Азербайджану, що працюють на ринку України

№ з/п	Назва компанії	Сфера діяльності	Джерело
1	SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic)	енергетика, паливо та газ	https://socar.ua/
2	Azersun Holding	агро-харчова промисловість та торгівля	https://azersun.com/
3	PASHA Group / PASHA Holding	фінанси, інвестиції, нерухомість	https://pasha-holding.az/
4	Silk Way Group (Silk Way / Silk Way West Airlines)	авіація, вантажні перевезення, логістика	http://www.silkwaygroup.com/

Джерело: узагальнено автором за [33-36]

SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic) – SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic) – національна нафтогазова компанія Азербайджану, яка через свій підрозділ SOCAR Energy Ukraine інтенсивно працює в Україні. Під брендом SOCAR в Україні функціонують мережі АЗС близько 50–60 станцій у різні періоди, паливні депо, оптова торгівля нафтопродуктами, імпорту палива та торгівля газом. SOCAR позиціонує свої АЗК як мережу преміум-сегмента (марки «NANO»), інвестує у розвиток сервісу

(кафе, магазини), а також бере участь у логістиці й зберіганні рідких енергоносіїв. Останніми роками компанія також була задіяна в постачанні природного газу до України в контексті диверсифікації джерел [33].

Azersun Holding Azersun – один із великих азербайджанських холдингів у харчовому секторі (виробництво олії, консервів, цукру, чаю Azersay тощо), агровиробництво та рітейл. Компанія експортує продукцію в багато країн (серед них і Україна), має торгові зв'язки й дистрибуцію своїх брендів за кордоном. Для українського ринку Azersun значимий як постачальник харчової продукції та у логістиці аграрної сировини; зустрічаються також юридичні/торговельні реєстрації підприємств та імпортерів Azersun у базах даних [34].

PASHA – великий інвестиційний/фінансовий холдинг з Азербайджану (PASHA Holding, PASHA Bank, PASHA Investments тощо), який активно інвестує в регіоні (виробництво, будівництво, нерухомість, страхування, фінпослуги). Хоча пряма банківська мережа PASHA в Україні не так масштабна, холдинг здійснює регіональні інвестиції та проєкти, бере участь у приватних інвестиціях і приватних капіталовкладеннях у суміжних країнах (Грузія, Туреччина) і має інтереси у фінансових і інвестиційних операціях, що можуть зачіпати український ринок (через спільні проєкти, кредитування, інвестиції в регіональні активи) [35].

Silk Way (група компаній) – азербайджанський авіаційно-логістичний оператор (Silk Way Airlines, Silk Way West Airlines), що спеціалізується на вантажних авіап перевезеннях. Для України важливі їхні чартерні/гуманітарні та вантажні рейси, сервіс перевезення спецвантажів, логістичні маршрути через Баку, а також перевезення комерційних і гуманітарних вантажів у періоди, коли звичайні маршрути обмежені. Компанія підтримує мережу фрахту і чартерних рейсів у Європу та регіон [36].

Окрім брендів/корпорацій, в Україні зареєстровано багато підприємств з участю азербайджанського капіталу (у 2025 році повідомлялося, що в реєстрах є понад 1 900 підприємств з часткою азербайджанських інвесторів – це про

широку присутність інвестицій у різних секторах: торгівля, будівництво, агробізнес, транспорт, послуги). Така мережа означає, що «азербайджанський бізнес в Україні» – це не лише кілька великих гравців, а й багато малих і середніх компаній, які працюють у локальних ланках ланцюгів постачання [25].

Вторгнення росії в Україну у 2022 році суттєво змінило умови функціонування іноземного бізнесу, включно з азербайджанськими компаніями. Попри високі ризики, частина азербайджанських підприємств зберегла присутність на українському ринку, адаптувала бізнес-моделі та навіть розширила напрями діяльності. Це пояснюється стратегічною зацікавленістю Азербайджану в українській економіці, традиційними торговельними зв'язками та перспективами відновлення України.

Ключовими особливостями роботи азербайджанських компаній у воєнних умовах в Україні є:

1. Посилений фокус на енергетичній безпеці та логістичній диверсифікації. Азербайджанські енергетичні компанії (SOCAR, Azpetrol та ін.) зіштовхнулися з необхідністю:

- забезпечувати безперебійність поставок нафтопродуктів попри руйнування української енергетичної інфраструктури;

- переорієнтовувати логістичні маршрути через ЄС (Польща, Румунія), щоб забезпечити стабільне ввезення пального;

- оптимізувати запаси в регіонах, мінімізуючи ризики від ракетних ударів по нафтобазах.

SOCAR Україна зберегла мережу АЗС та навіть стала одним із ключових постачальників пального у перші місяці війни, коли ринок переживав дефіцит.

2. Підвищення значення безпеки персоналу, інфраструктури та операцій. Азербайджанські компанії були змушені:

- змістити офіси та склади у відносно безпечні регіони (Західна Україна);
- запровадити воєнні протоколи безпеки: евакуація, укриття, дистанційна робота;

– інвестувати у резервну енергетику (генератори, сонячні системи) через перебої енергопостачання.

Компанії з секторів логістики, енергоносіїв та ритейлу створили подвійні канали управління ризиками для мінімізації перебоїв у роботі.

3. Значне зростання попиту на нафтопродукти та енергоресурси. На фоні руйнування нафтопереробних потужностей України та блокади портів:

- Азербайджан став одним із ключових альтернативних постачальників нафтопродуктів в Україну;
- SOCAR та інші трейдери збільшили обсяги імпорту бензину та дизелю;
- підвищився попит на бензин преміум-класу, що традиційно імпортують азербайджанські компанії.

Це зміцнило позиції азербайджанських енергетичних операторів на ринку України.

4. Активізація гуманітарної та інвестиційної дипломатії. Азербайджанські компанії, особливо з державною участю, відіграють важливу роль у підтримці України:

- постачання обладнання, генераторів і гуманітарних вантажів у зони постраждалих;
- участь SOCAR у програмах допомоги для цивільних та військових;
- символічні інфраструктурні проекти (відновлення споруд, підтримка соціальних установ).

Це підвищує рівень довіри українського суспільства та укріплює репутацію азербайджанського бізнесу.

5. Розширення діяльності у секторах, пов'язаних з післявоєнним відновленням. Багато азербайджанських компаній оцінюють перспективу участі у відбудові України та розширюють такі напрями:

- будівельні матеріали;
- логістика та транспорт;
- IT-послуги та цифрові сервіси;
- аграрний сектор та експорт зернових через Чорноморський коридор.

Існує також інтерес до інвестицій у портову та транспортну інфраструктуру, що пов'язано з геостратегічним проектом Середній коридор (Азербайджан–Грузія–Туреччина–ЄС).

6. Гнучка адаптація до регуляторних змін та митних вимог. Через воєнний стан регуляторне середовище України змінюється динамічно, що вимагає:

- адаптації до нових правил імпорту пального (квоти, акцизи, спрощення митних процедур);
- переходу на оновлені стандарти контролю якості;
- взаємодії з новими логістичними механізмами портів Рені, Ізмаїла, Констанци та польських коридорів.

Азербайджанські компанії проводять внутрішню юридичну структурування, щоб залишатися повністю в правовому полі.

7. Підтримка довгострокової присутності на ринку України. У воєнних умовах саме азербайджанські компанії не демонструють масового виходу з ринку, на відміну від деяких європейських чи азійських бізнес-груп. Основні причини:

- стратегічне партнерство Азербайджану й України;
- перехід українського ринку до моделі післявоєнного зростання;
- перспективи відновлення енергетичного сектору, агробізнесу, логістики та промисловості.

Наявність довгострокових інвестиційних інтересів формує стабільність функціонування їхніх представництв.

8. Інтеграція в нові ланцюги поставок і транзитні маршрути. Азербайджанські компанії активізували:

- використання Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту;
- співпрацю з портами Грузії та Туреччини;
- формування енергетичного мосту Азербайджан-Україна-ЄС;
- участь у змішаних логістичних схемах (залізниця + автотранспорт + річкові порти).

Це дозволило підтримати постачання продукції навіть в умовах блокади українських морських портів.

Діяльність азербайджанських компаній в Україні під час війни характеризується високою адаптивністю, стійкістю та стратегічною орієнтацією на довгострокову присутність. Вони демонструють не лише економічний інтерес, а й значну гуманітарну та політичну підтримку України. Ключовими особливостями їх роботи є:

- гнучке управління ризиками;
- розширення ролі в енергетичному секторі;
- активне використання альтернативних логістичних маршрутів;
- участь у проєктах гуманітарної та інфраструктурної підтримки;
- орієнтація на післявоєнне відновлення та нові інвестиційні можливості.

2.3. Бар'єри, виклики та ризики для діяльності іноземних компаній в Україні

Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році докорінно змінило бізнес-середовище України, сформувавши унікальний комплекс бар'єрів і ризиків для іноземних компаній. Попри відкритість держави до іноземних інвесторів, введення масштабних стимулів і реформ, воєнні умови створили низку чинників, які ускладнюють або обмежують діяльність міжнародного бізнесу.

Ключові бар'єри, виклики та ризики, що впливають на функціонування іноземних компаній в Україні наведені на рис. 2.5.

Ключовими бар'єрами, викликами та ризиками, що впливають на функціонування іноземних компаній в Україні

1. Безпекові ризики та загрози життю і інфраструктурі іноземних компаній в Україні. Основним викликом для іноземного бізнесу є високий рівень фізичної небезпеки. Цей чинник включає:

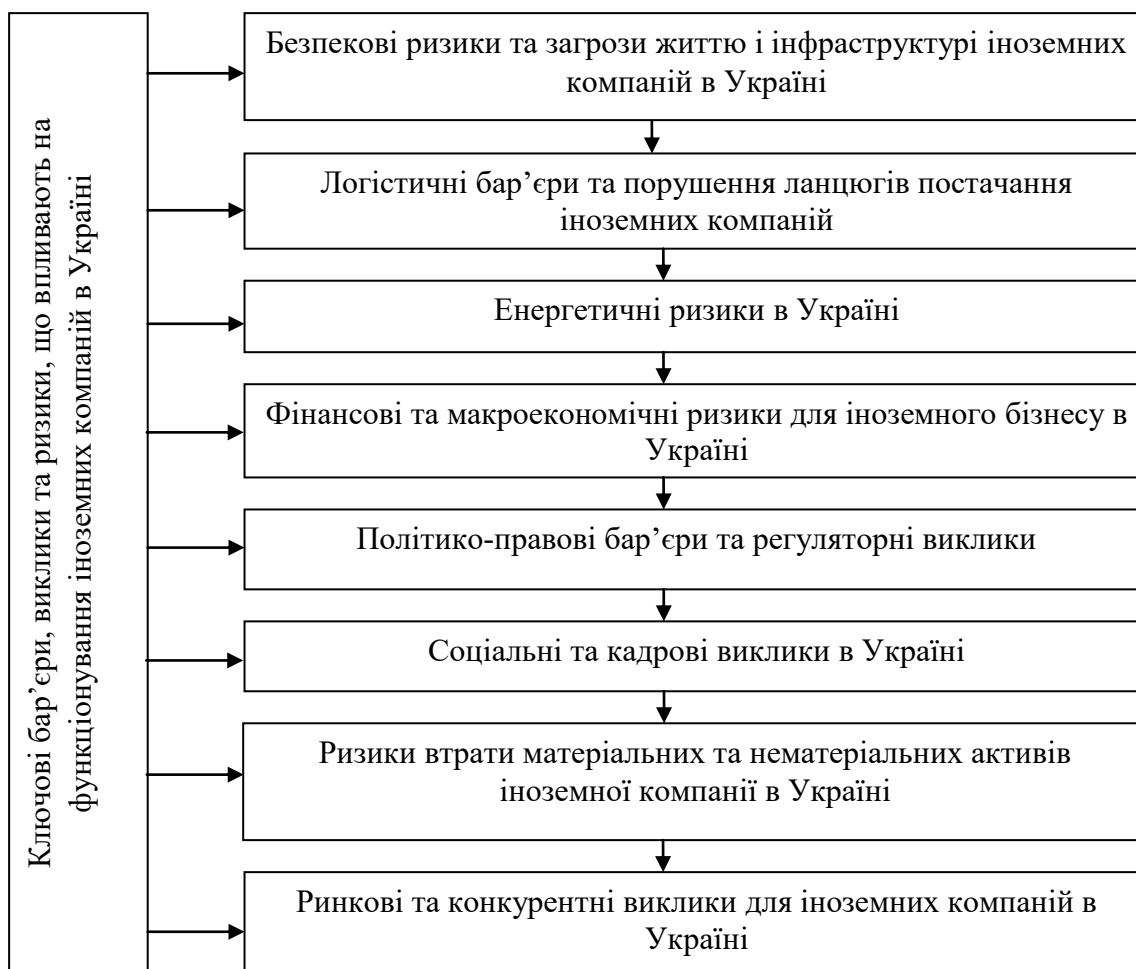


Рис. 2.5. Ключові бар'єри, виклики та ризики, що впливають на функціонування іноземних компаній в Україні

Джерело: узагальнено автором

1.1. Ракетні удари та руйнування критичної інфраструктури. Енергетичні об'єкти, промислові підприємства, логістичні вузли та склади регулярно стають мішенню атак. Іноземні компанії змушені:

- створювати резервні канали живлення (генератори, акумуляторні системи),
- дублювати офіси та склади,
- переносити виробництво на Захід України.

1.2. Ризики для персоналу іноземної компанії. Збитки можуть включати не лише матеріальні втрати, а й небезпеку для працівників. Це збільшує витрати на безпеку та страхування.

1.3. Нестабільність у прикордонних регіонах. Окремі території фактично недоступні для іноземних інвесторів через бойові дії або ризики окупації.

2. Логістичні бар'єри та порушення ланцюгів постачання іноземних компаній.

2.1. Блокада або обмежена робота морських портів в Україні. Більшість українського експорту та імпорту традиційно здійснювалося через Чорноморські порти. Їх блокада або часткова робота спричинили:

- різке зростання витрат на доставку,
- збільшення часу транспортування,
- залежність від альтернативних маршрутів через ЄС.

2.2. Перевантаження залізничних та автомобільних коридорів. Після переключення потоків на західний напрям пропускна здатність інфраструктури стала критичною.

2.3. Дефіцит складів, терміналів та контейнерних потужностей. Особливо у регіонах, що стали новими логістичними хабами – Львівська, Закарпатська, Чернівецька області.

3. Енергетичні ризики в Україні. Російські удари по енергосистемі створили ризики для сталої роботи бізнесу:

- нестабільне енергопостачання,
- збої у роботі виробництва, ІТ-систем, холодильного та складського обладнання,
- збільшення витрат на генератори, інвертори, паливо та обслуговування.

Для компаній, що працюють у сферах логістики, роздрібної торгівлі, виробництва та ІТ, ці чинники є критичними.

4. Фінансові та макроекономічні ризики для іноземного бізнесу в Україні.

4.1. Валютні коливання в Україні. Умови війни спричинили високі коливання курсу гривні, що ускладнює:

- прогнозування витрат,
- фінансове планування,
- повернення дивідендів.

4.2. Обмеження на проведення валютних операцій. Нацбанк тимчасово обмежує:

- репатріацію капіталу,
- виплати дивідендів,
- деякі зовнішні платежі.

Це є одним із ключових стримуючих факторів для іноземних інвесторів.

4.3. Зростання вартості кредитних ресурсів. Через високі ризики ставка кредитування для бізнесу лишається високою, а доступ до фінансування є обмеженим.

5. Політико-правові бар'єри та регуляторні виклики.

5.1. Часті зміни законодавства в Україні. В умовах воєнного стану нормативно-правові акти оновлюються швидко, що створює:

- правову невизначеність,
- складності у плануванні,
- необхідність постійного юридичного супроводу.

5.2. Складність отримання деяких дозволів та ліцензій в Україні. Війна уповільнила роботу державних органів, ускладнила:

- митне оформлення,
- реєстрацію прав власності,
- сертифікацію продукції.

5.3. Бюрократія та залишкові прояви корупції в Україні. Попри суттєві антикорупційні реформи, деякі процедури досі залишаються тривалими або непрозорими.

6. Соціальні та кадрові виклики в Україні.

6.1. Міграція населення України. Понад 6 млн громадян виїхали за кордон, що спричинило:

- нестачу робочої сили,
- дефіцит висококваліфікованих фахівців у ІТ, виробництві, логістиці.

6.2. Мобілізація персоналу. Частина працівників може бути призвана до війська, що ускладнює:

- довгострокове кадрове планування,
- реалізацію масштабних проєктів.

6.3. Підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Компанії змушені враховувати гуманітарний аспект, підтримку громад та ЗСУ, що формує додаткові витрати.

7. Ризики втрати матеріальних та нематеріальних активів іноземної компанії в Україні.

7.1. Руйнування майна іноземної компанії в Україні. Склади, офіси, комунікації можуть бути знищені внаслідок бойових дій.

7.2. Хакерські атаки. Україна – один із найбільш атакованих у світі кіберфронтів. Для іноземних компаній це означає:

- ризик втрати даних,
- зростання витрат на кібербезпеку.

7.3. Невизначеність щодо страхування майна в Україні. Міжнародні страхові компанії неохоче страхують активи в зоні підвищеного ризику. Деякі поліси стали недоступними або надмірно дорогими.

8. Ринкові та конкурентні виклики для іноземних компаній в Україні.

8.1. Зміна структури попиту в Україні. Падіння купівельної спроможності населення та бізнесів призвело до:

- переорієнтації на базові товари,
- зменшення сегмента premium.

8.2. Конкуренція з місцевими компаніями, які швидше адаптуються до військових викликів. Українські підприємства демонструють гнучкість у:

- логістиці,
- ціноутворенні,
- пошуку персоналу,
- адаптації продуктів.

8.3. Високий рівень залежності від державних закупівель. Для компаній у сфері інфраструктури, енергетики та медицини ринок сильно залежить від

бюджетних програм, які можуть змінюватися через фінансові обмеження держави.

Таким чином, діяльність іноземних компаній в Україні в умовах війни характеризується комплексом специфічних бар'єрів і ризиків, які не зустрічаються у стабільних економіках. Водночас, попри значну невизначеність, іноземні корпорації зберігають інтерес до українського ринку, оскільки очікують значний потенціал розвитку під час повоєнного відновлення. Ключові групи виділених чинників формує складне, але водночас перспективне середовище для іноземного бізнесу, який здатен адаптуватися до умов війни та стратегічно оцінювати потенціал післявоєнного зростання України.

Висновки до розділу 2.

Інвестиційний клімат України у 2020-2025 роках формувався під впливом глибоких зовнішніх кризових подій та внутрішніх структурних проблем, що зумовило різку циклічність та нестійкість інвестиційних потоків. Попри пандемію, війну та логістичні руйнування, Україна зберегла значний обсяг довгострокового іноземного капіталу та продемонструвала поступове відновлення інвестиційної активності у 2023–2024 роках.

Водночас ключовим джерелом інвестицій у воєнний період виступає внутрішній бізнес і вже присутні на ринку міжнародні компанії, тоді як нові іноземні інвестори залишаються обережними.

Україна має суттєві передумови для майбутнього інвестиційного зростання через євроінтеграцію, цифровізацію, відкритість ринку, стійкі галузі (агро, ІТ, логістика, відновлення інфраструктури). Проте реалізація цього потенціалу залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, інституційних реформ та модернізації економічного середовища.

Проведений аналіз діяльності іноземних компаній на українському ринку свідчить, що міжнародний бізнес відіграє системоутворюючу роль у структурі національної економіки України. Присутність транснаціональних корпорацій

забезпечує приплив капіталу, технологій, управлінських практик, інноваційних бізнес-моделей та модернізацію ключових сфер економіки. Дані про діяльність 16 найбільших аграрних ТНК у 2018–2021 рр. демонструють стабільну позитивну динаміку: більшість компаній підвищили позиції у світових рейтингах і збільшили обсяги доходів, а сукупний дохід провідних корпорацій зріс на 12,7%, досягнувши 470 млрд доларів США. Це підтверджує глобальний тренд на зміцнення ролі ТНК у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки.

Україна є важливим регіональним ринком для іноземних компаній завдяки поєднанню стратегічних чинників: значного людського потенціалу у сфері ІТ, унікальних природних ресурсів (особливо чорноземів), вигідного географічного положення, логістичного потенціалу та великого внутрішнього попиту. Саме тому іноземні компанії активно працюють у ключових секторах національної економіки, таких як ІТ, сільському господарстві, виробництві, енергетиці, рітейлі, логістиці. Особливо виділяється ІТ-сектор, який забезпечує понад 6 млрд доларів США експорту, а діяльність таких компаній як ЕРАМ, Google чи Samsung зміцнює позиції України на міжнародних ринках цифрових послуг.

Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році суттєво трансформувало умови функціонування іноземного бізнесу в Україні. Незважаючи на зниження кількості нових іноземних компаній (реєстрація у 2024 р. скоротилася на 24,2% порівняно з 2023 р. та на 60% порівняно з 2021 р.), стратегічно важливі світові корпорації зберегли присутність на вітчизняному ринку, адаптували операції та продовжили інвестувати у критично важливі сфери. Це підтверджує здатність іноземного бізнесу працювати в умовах високої невизначеності, а також їх довіру до довгострокового потенціалу української економіки.

Окреме значення має діяльність азербайджанських компаній, які не тільки зберегли, але й посилили свою присутність на українському ринку. Такі корпорації, як SOCAR, Azersun Holding, PASHA Group та Silk Way Group, демонструють високу адаптивність та оперативно реагують на нові виклики.

SOCAR відіграла ключову роль у забезпеченні України нафтопродуктами в перші місяці війни, забезпечивши стабільність ринку пального. Silk Way забезпечила логістичну підтримку та вантажні перевезення в умовах обмеження традиційних транспортних маршрутів. Присутність цих компаній підтверджує стратегічність азербайджансько-українських економічних відносин та взаємну зацікавленість у довгостроковому співробітництві.

Поряд із позитивними результатами аналіз також виявив наявність ряду системних обмежень, що стримують повномасштабний приплив іноземного капіталу: корупція, недостатній захист прав власності, валютні обмеження, податкові та регуляторні бар'єри, складність митних процедур, непередбачуваність регуляторних змін. У воєнний час ці чинники доповнюються загрозами фізичної небезпеки, руйнуванням інфраструктури, логістичними проблемами та підвищеною фінансовою нестабільністю. Разом із тим, попит на іноземний капітал та інтерес ТНК до України залишаються високими. Нові іноземні компанії активно проникають у будівельну сферу, агропереробку, енергетику, логістичні сервіси, сектор військових технологій ті сфери, які стають базою для післявоєнного розвитку. Це свідчить про формування моделі потенційно прискореного економічного відновлення, де провідну роль відіграватимуть саме транснаціональні корпорації.

Отже, діяльність іноземних компаній в Україні характеризується поєднанням стійкості, гнучкості та стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток. Попри загрози війни, міжнародний бізнес не лише зберіг свою присутність, але й створює передумови для структурних змін, інтеграції України у глобальні виробничі ланцюги та модернізації економіки. Особливо важливою є роль азербайджанських компаній, які демонструють підтримку не лише економічну, але й гуманітарну, логістичну та інфраструктурну, зміцнюючи стратегічне партнерство між країнами. Сукупність цих тенденцій свідчить, що іноземний бізнес стане одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення, модернізації та інтеграції України у світовий економічний простір.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегії адаптації та локалізації діяльності іноземних компаній в умовах українського ринку

Діяльність іноземних компаній на українському ринку в умовах воєнного часу вимагає глибокої адаптації бізнес-моделей, трансформації операційних процесів та пошуку оптимальних форм локалізації. Від рівня адаптованості компанії залежить її конкурентоспроможність, здатність мінімізувати ризики та ефективно інтегруватися в український економічний простір.

Сучасне підприємство, особливо якщо йдеться про міжнародну компанію, може формувати, розвивати та впроваджувати широкий спектр стратегій [24]. Міжнародна бізнес-стратегія – це план, який визначає, яким чином компанія буде розширювати свою діяльність за межі внутрішнього ринку, щоб стати важливим учасником міжнародного ринку. Основною метою глобальної бізнес-стратегії є збільшення доходів, рентабельності та частки ринку за рахунок використання можливостей на світовому ринку [41]. Бізнес-стратегія, у вузькому розумінні, стосується конкретної сфери діяльності підприємства або окремої бізнес-одиниці й орієнтована на забезпечення її конкурентних переваг у відповідному сегменті ринку [24].

На думку Гринюк Н. А., Залялової В. І. стратегія міжнародної діяльності підприємства призначена для створення правил та прийомів поведінки фірми на зовнішньому ринку в ролях експортера та імпортера товарів і послуг [6]. Як зазначають Букій А. Д., Беззубко Д. І. вибір оптимальної міжнародної стратегії – це невід'ємна частина стратегічного управління підприємством, що має амбіції вийти за межі своїх національних кордонів. Цей процес вимагає глибокого розуміння та урахування різноманітних аспектів, таких як культурні

відмінності, економічні умови різних країн, та ступінь конкуренції на світовому ринку [2].

Основні етапи розробки стратегії поведінки підприємства на міжнародному ринку повинні включати:

- всебічний аналіз стану та розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- аналіз очікуваних змін підприємства на зовнішньому ринку;
- аналіз можливостей підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої та зовнішньої бюджетно податкової політики, вплив змін у ній на умови діяльності підприємства;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування підприємства;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого та прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства [6].

В дослідженні Гринюк Н. А., Залялової В. І. пропонуються такі стратегії міжнародної діяльності підприємства:

- експортування;
- спільне підприємництво;
- пряме інвестування [6].

Дослідники Ковбатюк В. М., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. пропонують більш широкий вибір стратегій міжнародної діяльності підприємств (рис.3.1.).



Рис. 3.1. Види стратегій виходу підприємств на міжнародний ринок за рівнями управління

Джерело: складено за [23]

Для виходу підприємства підприємств на міжнародний ринок вони пропонують наступні види стратегій:

1. Стратегія експортування:

- стратегія прямого експорту;
- стратегія не прямого експорту;

- стратегія спільного експорту.

2. Стратегія спільної підприємницької діяльності:

- стратегія ліцензування;
- стратегія виробництва за контрактом;
- стратегія управління за контрактом;
- стратегія підприємництва спільного володіння.

3. Стратегія прямого іноземного інвестування:

- стратегія створення власних виробничих підприємств;
- стратегія створення складальних підприємств;
- стратегія збутових філій [23].

В сучасних умовах розвитку глобального ринку та з врахуванням військових викликів в міжнародним компаніям для роботи на ринку України можна запропонувати стратегії адаптації та локалізації (рис. 3.2.).

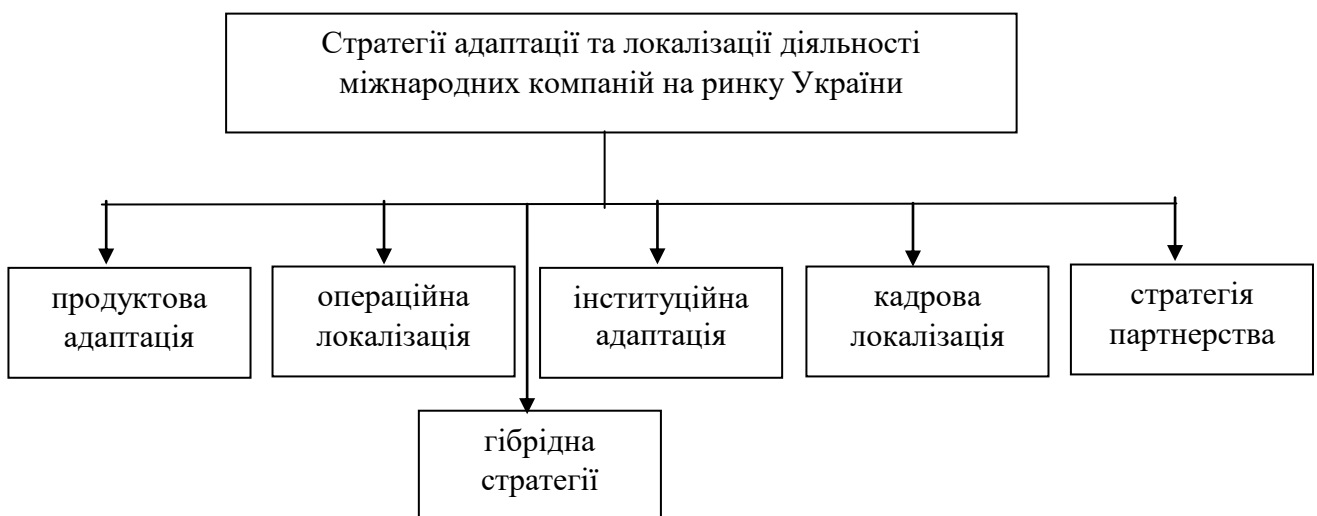


Рис. 3.2. Стратегії адаптації та локалізації діяльності міжнародних компаній на ринку України

Джерело: складено автором

Стратегії адаптації та локалізації діяльності міжнародних компаній на ринку України умовно можна поділити на кілька ключових груп:

- продуктова адаптація,
- операційна локалізація,
- інституційна (правова) адаптація,
- кадрова локалізація;
- стратегія партнерств та кооперації.

1. Продуктова адаптація діяльності міжнародних компаній на ринку України. Сутність стратегії полягає в тому, що міжнародна компанія модифікує продукт або послугу таким чином, щоб вони відповідали потребам українських споживачів, особливостям попиту, культурним чинникам та реаліям воєнного часу (енергетичні ризики, падіння доходів населення, зміна способів споживання).

Переваги стратегії:

- підвищення лояльності українських споживачів;
- гнучкість у реагуванні на зміни попиту, пов'язані з війною;
- створення конкурентної переваги за рахунок продукту, оптимізованого під локальні потреби;
- можливість розширення ринку за рахунок регіональних особливостей споживання.

Недоліки стратегії:

- додаткові витрати на R&D, тестування, сертифікацію.
- необхідність адаптувати логістику та постачання під нові продукти.

2. Операційна локалізація діяльності міжнародних компаній на ринку України. Сутність стратегії полягає у створенні виробничих потужностей, складів, логістичних центрів або сервісних структур на території України. В умовах війни компанії обирають часто часткову або гібридну локалізацію, розміщуючи частину операцій у більш безпечних регіонах.

Переваги стратегії:

- зменшення логістичних витрат та залежності від імпорту;
- підвищення стійкості ланцюгів постачання у випадку глобальних криз;

- можливість користуватися державною підтримкою локального виробництва (податкові стимули, державні програми).

- формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу.

Недоліки стратегії:

- високі ризики пошкодження інфраструктури через воєнні дії;
- необхідність значних капіталовкладень саме в період невизначеності;
- проблеми з логістикою в регіонах з підвищеною небезпекою;
- можливі кадрові дефіцити через міграцію та мобілізацію.

3. Інституційна та правова адаптація діяльності міжнародних компаній на ринку України. Сутність стратегії полягає у пристосуванні компанії до українського законодавства, включно з податковою системою, митними нормами, стандартами якості, умовами державного регулювання та специфічними правилами воєнного стану.

Переваги стратегії:

- мінімізація юридичних ризиків та штрафів;
- підвищення прозорості та довіри з боку партнерів і держави;
- можливість брати участь у державних програмах відновлення.

Недоліки стратегії:

- часті зміни вітчизняного законодавства в умовах війни, що ускладнює довгострокове планування міжнародних компаній;
- додаткові витрати на юридичний та податковий супровід діяльності міжнародних компаній на ринку України;
- можливі бюрократичні бар'єри при роботі з митницею чи регуляторами в Україні.

4. Кадрова локалізація (адаптація HR-стратегії) діяльності міжнародних компаній на ринку України. Сутність стратегії полягає у залученні українських фахівців, створення локальних команд, адаптація корпоративної культури до національних особливостей та умов війни (гнучкий графік, дистанційна робота, психосоціальна підтримка).

Переваги стратегії:

- краще розуміння місцевого ринку через роботу з місцевими кадрами;
- зниження витрат порівняно з експатами;
- підвищення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу;
- гнучкість у зміні структури персоналу під ринкові коливання.

Недоліки стратегії:

- дефіцит кваліфікованих фахівців у певних галузях (ІТ, інженерія);
- можливість перебоїв через мобілізацію чи релокацію співробітників міжнародної компанії;
- потреба у додаткових програмах навчання та корпоративної адаптації персоналу.

5. Стратегія партнерств та кооперації міжнародних компанії з українськими компаніями на ринку України. Сутність стратегії полягає укладанні партнерств, спільних підприємств, франчайзингових моделей та інших форм кооперації з місцевими бізнесами, що володіють необхідною інфраструктурою, ринковими знаннями або логістичними можливостями.

Переваги стратегії:

- швидший вихід на вітчизняний ринок без необхідності значних інвестицій;
- використання досвіду та нішевих компетенцій локальних партнерів;
- зменшення ризиків за рахунок розподілу відповідальності міжнародної компанії;
- гнучке масштабування бізнесу в залежності від ситуації на ринку України.

Недоліки стратегії:

- ризики залежності від іноземного партнера;
- можливі конфлікти у сфері управління та контролю якості діяльності міжнародної компанії;
- недостатній рівень корпоративної культури та прозорості деяких українських компаній;
- високі ризики репутаційних втрат через неправильно обраного партнера.

6. Гібридна стратегія локалізації та гнучкої адаптації діяльності міжнародних компаній на ринку України. Сутність стратегії полягає у поєднання кількох адаптаційних підходів, наприклад: часткова локалізація виробництва, партнерство, продуктова адаптація. Це найбільш поширений варіант для компаній, що прагнуть працювати на українському ринку під час війни, але обмежують масштаб інвестицій.

Переваги стратегії:

- гнучкість у реагуванні на швидку зміну середовища;
- зменшення обсягу ризиків шляхом розподілення функцій міжнародної корпорації;
- оптимізація витрат за рахунок комбінованих рішень.

Недоліки стратегії:

- складність управління багатокomпонентною структурою міжнародної корпорації;
- потреба у високій якості менеджменту та швидкому прийнятті рішень у міжнародній корпорації;
- ризик недосягнення синергії між різними елементами стратегії міжнародної корпорації.

Таким чином, у сучасних умовах воєнного часу адаптація та локалізація діяльності іноземних компаній в Україні стають критично важливими елементами їх конкурентної поведінки. Найефективнішими виявляються гібридні моделі, які поєднують адаптацію продукту, локалізацію окремих операцій та активну співпрацю з українськими партнерами. Незважаючи на високі ризики, ринок України залишається перспективним у довгостроковому вимірі, особливо з урахуванням майбутніх процесів відновлення та інтеграції в ЄС.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення державної політики для покращення умов роботи міжнародних компанії на ринку України

Глобалізація характеризується збільшенням кількості транснаціональних корпорацій в Україні, що інвестують в різні сектори економіки, створюють нові робочі місця, впроваджують нову корпоративну культуру. Вихід ТНК на український ринок впливає не тільки на розвиток основних галузей народного господарства, але й на державну політику. Для української економіки поява таких нових потужних гравців та конкурентів викликала деякі побоювання щодо лояльності їх стратегій та дотримання норм права [29].

Суб'єктами державного регулювання ТНК в Україні виступає: держава через органи законодавчої та виконавчої влади, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, зокрема, МЗС України, Міністерства фінансів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства юстиції України [26].

Одним із ключових суб'єктів регулювання діяльності ТНК є Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, яке напрацьовує прогнози та програми соціально-економічного розвитку, формує державну інвестиційну, торгівельну політику, сприяє іноземному інвестуванню, здійснює тарифне і нетарифне регулювання ЗЕД, здійснює регуляторну діяльність у сфері підприємництва, формує основи контролю та ліцензування господарської діяльності [26].

Ключовими пріоритетами Уряду, які направлені на підтримку та розвиток бізнесу є:

1. Покращення регуляторного середовища. Запроваджено декларативний принцип роботи для бізнесу (переведено на декларації: 49 дозволів з 79, 13 ліцензій з 35, до 500 інших публічних послуг) [20];

2. Доступ до фінансів і ринків. Проект «Робота, що передбачає безповоротну фінансову підтримку бізнесу з метою активізації підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць [20];

3. Гармонізація законодавства та вимог із стандартами ЄС. Захист прав споживачів. Прийнято нову редакцію Закону України «Про захист прав споживачів», яким транспоновано 8 директив ЄС [20].

Урядом планується продовжити реалізацію заходів щодо покращення бізнес-середовища за вказаними напрямками роботи, а саме:

1. Покращення регуляторного середовища. Найближчим часом через єДозвіл планується видача висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів. Продовжиться проведення МРГ з питань оптимізації функцій органів контролю. Планується прийняти новий закон про державний контроль (аудит, страхування) [20].

2. Доступ до фінансів. Відповідно до планів на 2025 рік на реалізацію програм грантової допомоги проекту «Робота планується прийняти позитивні рішення про надання мікрогрантів 9400 отримувачам та надання грантів для ветеранського бізнесу 600 отримувачам (шляхом прийняття відповідних наказів Державного центру зайнятості) [20].

Основні законодавчі акти України, що регулюють діяльність міжнародних компаній в Україні:

1. Закон України «Про режим іноземних інвестицій». Це базовий закон, який визначає правовий режим іноземних інвестицій в Україні: хто є іноземним інвестором, що таке інвестиція, які гарантії держава надає інвесторам [11]. Закон забезпечує «національний режим»: іноземні інвестори мають рівні права з місцевими за виключенням деяких обмежень [54]. Він визначає можливі форми інвестицій (акції, майно, нерухомість, інші права) [77]. Гарантує захист інвестицій, в тому числі обмеження на експропріацію, за умови дотримання законодавства [77].

2. Податковий кодекс України. Це закон, який регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки,

компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [40].

3. Митний кодекс України. При здійсненні митного контролю та митного оформлення товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України, застосовуються виключно норми законів України та інших нормативно-правових актів з питань митної справи, чинні на день прийняття митної декларації митним органом України [28].

4. Закон України «Про валюту та валютні операції». Закон визначає правові засади здійснення валютних операцій, валютного регулювання та валютного нагляду, права та обов'язки суб'єктів валютних операцій і уповноважених установ та встановлює відповідальність за порушення ними валютного законодавства [12].

5. Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності». Закон визначає засади державної підтримки експортної діяльності шляхом страхування, перестрахування, гарантування, часткової компенсації відсоткової ставки за експортними кредитами з метою створення умов для здійснення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження на зовнішні ринки, забезпечення захисту українських експортерів від ризиків неплатежів та фінансових втрат і підвищення конкурентоспроможності українських виробників на світових ринках [13].

6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Закон має на меті запровадити правове регулювання всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва, науки і техніки, економічні зв'язки в галузі будівництва, транспорту, експедиторських, страхових, розрахункових, кредитних та інших банківських операцій, надання різноманітних послуг [14].

7. Постанова Правління Національного банку України від 14.05.2019 № 67 «Про встановлення винятків та (або) особливостей запровадження граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів і внесення змін до деяких нормативно-правових актів». Постанова визначає врегулювання порядку здійснення банками валютного нагляду за дотриманням резидентами встановлених Національним банком України граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів [42].

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1402 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2024 рік». Постанова визначає обсяги квот товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню; перелік контрольованих речовин (озоноруйнівних речовин та фторованих парникових газів), експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню; перелік товарів та обладнання, що можуть містити контрольовані речовини (озоноруйнівні речовини та фторовані парникові гази), експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню (крім товарів та обладнання, що перевозяться у контейнерах з особистими речами); перелік товарів (аграрної продукції), експорт яких підлягає ліцензуванню [43].

9. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2019 р. № 104 «Про затвердження Порядку видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком». Порядок визначає механізм видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком (далі - висновок), перелік документів, які подаються для видачі висновку, підстави для відмови у видачі висновку, залишення документів без розгляду, а також перелік товарів, за якими документи для видачі висновку залишаються без розгляду [44].

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 893 «Деякі питання реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні». Постанова визначає розміри плати, що справляється

Міністерством економіки, у розмірі одного прожиткового мінімуму для працездатних осіб - за реєстрацію протягом двадцяти робочих днів з дня подання іноземним суб'єктом господарської діяльності документів на реєстрацію представництва (крім іноземних суб'єктів господарської діяльності, зазначених в абзаці третьому цього пункту) [45].

Напрямами удосконалення державної політики для покращення умов роботи міжнародних компаній на ринку України є:

1. Створення передбачуваного та стабільного регуляторного середовища. Для того щоб міжнародні компанії могли планувати свою діяльність на тривалу перспективу, держава має забезпечити стабільність правових норм.



Рис. 3.3. Напрями удосконалення державної політики для покращення умов роботи міжнародних компаній на ринку України

Джерело: складено автором

Зміни в економічній, податковій та трудовій політиці повинні бути прогнозованими, ґрунтуватися на широкому суспільному обговоренні та супроводжуватися перехідними періодами. Важливо впровадити механізми регулярної оцінки регуляторного впливу, які б дозволяли запобігати надмірному адміністративному тиску та дублюванню норм між різними органами влади.

2. Удосконалення податкової політики та зменшення фіскального навантаження. Міжнародні компанії часто стикаються з недостатньо прозорими податковими процедурами, що знижує привабливість України як інвестиційного майданчика. Доцільно запровадити:

- чіткі та спрощені податкові правила для іноземних інвесторів;
- стабільність податкових ставок протягом тривалого часу;
- механізми податкових стимулів для міжнародних компаній, що створюють високотехнологічні робочі місця або інвестують у локальні інновації;
- цифровізацію податкових процесів для зменшення корупційних ризиків та оптимізації часу бізнесу.

3. Діджиталізація державних сервісів та прозорість процедур. Ефективне функціонування міжнародних компаній залежить від швидкого доступу до адміністративних послуг. Важливими напрямками є:

- повний перехід до електронного документообігу між бізнесом та державою;
- подальший розвиток порталу Дія та спеціалізованих бізнес-сервісів;
- забезпечення цифрової інтеграції між різними органами влади для уникнення дублювання процесів;
- створення єдиного вікна для іноземних інвесторів.

4. Судова реформа та захист прав власності міжнародних компаній, що працюють на ринку України. Для міжнародних компаній критично важливо мати впевненість у захисті інвестицій. Україна має посилити:

- незалежність судової системи та прозорість призначення суддів;

- механізми виконання судових рішень;
- інструменти захисту прав інтелектуальної власності;
- використання міжнародного арбітражу та підвищення ефективності його рішень в Україні.

5. Розвиток інфраструктури та логістики міжнародних компаній, що працюють на ринку України. Міжнародні компанії часто потребують якісної транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури. На державному рівні слід обговорювати процес входження ТНК в Україну. Представники українських підприємств, міжнародних компаній, банків України, які знаходяться в полі інтересів, формування і реалізації спільної інвестиційної міжнародної стратегії, повинні мати можливість впливати на рішення по створенню дочірніх фірм і філіалів ТНК з метою ділового контролю. Українські фірми і фірми ТНК досліджують економічне середовище держави для отримання переваг діяльності в країні. Товаровиробники приймаючої країни повинні мати пріоритети у використанні сфер ринку продукції. Іноземний інвестор повинен оцінювати перенесення капіталу за кордон при нерівності стану з метою створення своєї ринкової ніші і прибутку [31].

У цьому напрямі держава має:

- модернізувати транспортні коридори та митні пункти;
- забезпечити стабільне енергопостачання та сприяти розвитку зеленої енергетики;
- розширювати доступ до високошвидкісного інтернету та цифрових комунікацій;
- підтримувати розвиток індустріальних парків та спеціальних економічних зон.

6. Трудова реформа та розвиток людського потенціалу міжнародних компаній, що працюють на ринку України. Успішність міжнародних інвестицій значною мірою залежить від кваліфікації робочої сили. Важливо:

- модернізувати систему професійної та вищої освіти відповідно до потреб глобального ринку;

- стимулювати співпрацю компаній з освітніми закладами;
- підтримувати програми перекваліфікації та освіти дорослих;
- створити гнучкі умови працевлаштування та зменшити бюрократію в трудових відносинах.

7. Підвищення безпеки інвестування та антикорупційні заходи щодо міжнародних компаній, що працюють на ринку України. Зниження корупції та прозорість діяльності державних органів є ключовими передумовами для приходу міжнародного капіталу. Необхідно:

- завершити реформу антикорупційних органів та забезпечити їхню незалежність;
- впровадити систему обов'язкового електронного аудит-трейлу для всіх державних рішень, що стосуються бізнесу;
- розвивати інструменти відкритих даних та публічності державних закупівель.

8. Розвиток міжнародної економічної дипломатії. Україна має посилити роботу торгових дипломатичних представництв, які могли б активно:

- супроводжувати інвесторів на всіх етапах входження на ринок;
- підтримувати міжнародні компанії у вирішенні регуляторних та адміністративних питань;
- просувати Україну на глобальних ринках як надійного партнера.

Таким чином, впровадження вищезазначених рекомендацій сприятиме формуванню сприятливого бізнес-клімату, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню позицій України на глобальній економічній арені. Комплексні реформи, орієнтовані на прозорість, передбачуваність та партнерство з бізнесом, дозволять створити умови, в яких міжнародні компанії зможуть ефективно функціонувати та робити внесок у розвиток економіки України.

3.3. Перспективи розвитку участі іноземних компаній у післявоєнній відбудові України

Після завершення активної фази війни перед Україною постане масштабне завдання відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. За попередніми оцінками міжнародних фінансових інституцій, потреби у відбудові вимірюються сотнями мільярдів доларів США. Згідно з останніми оцінками Світового банку, потреба України у відновленні складає 486 млрд доларів США. При цьому, за словами міністра розвитку громад та територій України Олексія Кулеби, на термінове відновлення інфраструктури Україні потрібно 5 млрд доларів США [55]. Цей процес неминуче передбачає широку участь іноземних компаній, адже саме вони володіють необхідними технологіями, капіталом, управлінським досвідом та можливостями для реалізації великих проєктів

Найбільш перспективні напрями участі іноземних компаній у післявоєнній відбудові України наведено на рис. 3.4.

1. Відновлення та модернізація транспортної інфраструктури України. З початку повномасштабного вторгнення РФ станом на 01 січня 2025 року загальна сума прямих збитків транспортній інфраструктурі становить 38,5 млрд доларів США. Зруйновано понад 26 тис. км доріг, втрати у залізничному секторі сягають 4,3 млрд доларів США, портова інфраструктура – 0,85 млрд доларів США, авіаційна – 2 млрд доларів США. Приватний автотранспорт втратив 2,2 млрд доларів США – пошкоджено або знищено 260 тис. автомобілів [50].

27 грудня 2024 року Кабінет міністрів України ухвалив постанову про оновлену Національну транспортну стратегію до 2030 року, а також затвердив операційний план її реалізації на 2025-2027 роки [30,50].

1.1. Автомобільні та залізничні шляхи. Іноземні інженерно-будівельні компанії мають великий досвід у швидкому будівництві доріг, мостів, тунелів, складних логістичних вузлів. Для України важливо не лише відновити

транспортну мережу, а й модернізувати її відповідно до стандартів ЄС.

Потенційні напрями:

- будівництво автошляхів категорії highways;
- модернізація залізничних коридорів у стандартах європейської колії;
- розвиток логістичних хабів, мультимодальних терміналів.

1.2. Аеропорти та морські порти. Після війни нагальним стане відновлення зруйнованих аеропортів та портів.

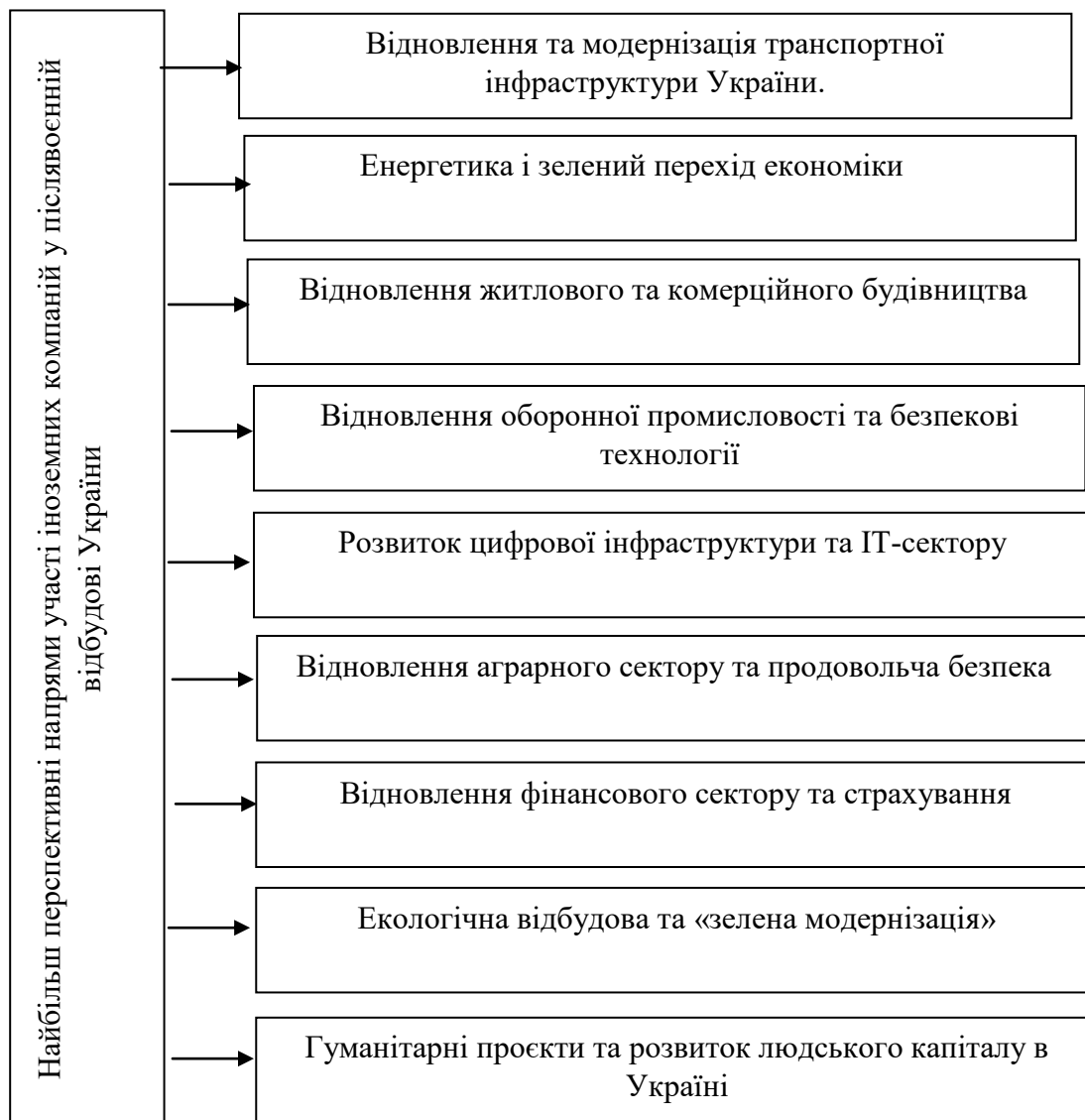


Рис. 3.4. Найбільш перспективні напрями участі іноземних компаній у післявоєнній відбудові України

Джерело: узагальнено автором

Іноземні компанії можуть залучатися до:

- повної реконструкції летовищ і терміналів;
- будівництва нових вантажних потужностей;
- впровадження сучасних цифрових систем управління повітряним та морським рухом.

2. Енергетика і зелений перехід економіки. Енергетичний сектор України дуже сильно постраждав внаслідок військових дій, але водночас він є перспективним для технологічних інвестицій. Згідно розрахунків Київської школи економіки, зроблених у серпні 2023 року, загальні збитки для інфраструктури України, спричинені війною, становлять 150 мільярдів доларів США. Енергетичного сектору завдали шкоди на 8,8 мільярдів доларів США. У свою чергу, ООН та Світовий банк нарахували збитків для електроенергетичної, газової та теплової інфраструктури на 10 мільярдів доларів США [60].

2.1. Відбудова енергетичної інфраструктури України. Іноземні енергетичні корпорації можуть:

- брати участь у реконструкції ТЕС, ГЕС, підстанцій;
- допомагати у модернізації енергомереж;
- постачати обладнання та технології для підвищення стійкості системи.

У 2020 році китайська компанія PowerChina (яка побудувала найбільшу в світі гідроелектростанцію «Три ущелини») разом з українською компанією Windfarm (портфель введених в експлуатацію ВЕС потужністю 1,3 ГВт із загальною потужністю понад 400 МВт) оголосили про будівництво найбільшої наземної ВЕС Європі потужністю 800 МВт у Донецькій області. Це стало ознакою того, що вітроенергетичний сектор України вступає в новий етап розвитку, заснований на конкурентних ринкових умовах. Проект Мануш-Нікольське оцінюється в 1 мільярд доларів, однак через війну процес будівництва призупинено [37].

2.2. Відновлювана енергетика. Україна має великий потенціал у сфері сонячної, вітрової та біоенергетики. Після війни відновлювальна енергетика отримає новий імпульс у напрямках:

- будівництво вітрових парків на півдні та сході після розмінування;
- розвиток індустрії сонячних електростанцій;
- створення малих модульних систем енергогенерації для громад.

2.3. Виробництво та експорт зеленого водню. Україна вже визнана ЄС потенційним стратегічним партнером у розвитку водневої економіки. Це відкриває можливості для:

- будівництва водневих електролізерів;
- модернізації газових мереж для транспортування водню;
- створення спільних проєктів із провідними компаніями ЄС.
- відновлення житлового та комерційного будівництва.

3. Відновлення житлового та комерційного будівництва.

3.1. Масштабні програми реконструкції зруйнованого житла. У країні зруйновано сотні тисяч об'єктів житлового фонду. Іноземні девелопери можуть:

- реалізовувати індустріальне швидкомонтоване будівництво;
- впроваджувати сучасні стандарти енергоефективності;
- працювати в рамках державно-приватного партнерства.

У цьому напрямі вже розпочалася реалізація окремих проєктів з залученням міжнародних компаній. Так наприклад, французька група компаній Saint-Gobain у жовтні 2023 року почала будувати завод з виробництва сухих будівельних сумішей під Івано-Франківськом біля Хотимирського гіпсового родовища. Родовище розробляє її дочірнє підприємство «Троянські гіпси». Інвестиції в завод становлять 9 млн євро. Saint-Gobain – один з найстаріших виробників будматеріалів у ЄС, заснований у 1665 році [15].

Німецька компанія Kreisel почала будувати завод з виробництва сухих будівельних сумішей та декоративних покриттів на території Щирецької

громади під Львовом. Для цього вона отримала кредит від німецького банку KfW на 12 млн євро та інвестиційну страховку від уряду своєї країни [15].

3.2. Відбудова комерційної нерухомості. Відбудова потребуватиме:

- сучасних бізнес-центрів;
- логістичних складів;
- технологічних парків та індустріальних зон.

4. Відновлення оборонної промисловості та безпекові технології в Україні. В умовах зміни архітектури європейської безпеки саме Україна може стати майданчиком для розміщення виробництв західних компаній:

- спільні виробничі кластери зі створення боєприпасів, бронетехніки, безпілотників;
- центри сервісного обслуговування військової техніки;
- розробка систем кібербезпеки, ППО та систем управління.

Український оборонно-промисловий комплекс у вересні продемонстрував стале зміцнення міжнародної співпраці з державами-партнерами. Ключовими напрямками взаємодії стали розвиток спільних виробництв, створення сервісних хабів і залучення стратегічних інвестицій від партнерів із ЄС, Великої Британії, США, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Люксембургу, Швеції та Норвегії [8].

На початку місяця новий контракт на виробництво для України партії багатоцільових наземних дронів THeMIS отримав провідний світовий розробник робототехніки Milrem Robotics, про що розповіло саме підприємство. Компанія, яка має представництва в Естонії, Фінляндії, Швеції, Нідерландах, Польщі, США та ОАЕ, не повідомила про кількість замовлених дронів та терміни виробництва, проте відомо, що фінансування на цей проєкт надасть уряд неназваної країни ЄС [8].

5. Розвиток цифрової інфраструктури та ІТ-сектору. Україна має високий рівень цифровізації державних послуг та один із найсильніших ІТ-секторів у Європі.

З початку повномасштабного вторгнення росії експорт українських ІТ-послуг незначно знизився. Попри це, ІТ-сфера – єдина з топ-5 експортерів, яка

за останні 5 років наростила свою частку в експорті. Зростання експорту ІТ-послуг у 2019-2024 роках склало 54,5% [1].

Завдяки орієнтованості на глобальний ринок, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури ІТ-галузь уникнула різкого падіння і стала опорою економіки, забезпечуючи 37,4% експорту послуг та 11,5% від загального експорту країни. На сьогодні експорт ІТ-послуг тримається рівня 2021 року [1].

Український експорт ІТ-послуг продовжує залишатися важливою складовою економіки насамперед, звісно, внаслідок експорту комп'ютерних послуг. Основні країни, в які українська ІТ-галузь експортує свої послуги, наступні:

- США – 1135 млн доларів США (-6,41% до 2024 року);
- Велика Британія – 283 млн доларів США (+0,65%);
- Мальта – 281 млн доларів США (+10,82%);
- Кіпр – 231 млн доларів США (+31,09%);
- Ізраїль – 133 млн доларів США (-13,09%);
- Швейцарія – 127 млн доларів США (-7,4%);
- Німеччина – 118 млн доларів США (-7,93%);
- Естонія – 100 млн доларів США (+23,79%) [1].

Напрями участі іноземних компаній в розвитку цифрової інфраструктури та ІТ-сектору України:

- розвиток дата-центрів і хмарної інфраструктури;
- інвестиції у технології штучного інтелекту, кіберзахист, цифрову логістику;
- створення R&D-центрів міжнародних корпорацій;
- підтримка та масштабування проєкту «Дія».

6. Відновлення аграрного сектору та продовольча безпека. Україна – ключовий гравець світового аграрного ринку. Післявоєнна відбудова відкриває для міжнародних компаній можливості для:

- інвестицій у відновлення елеваторів і переробних заводів;

- модернізації систем зрошення;
- спільних проєктів у сфері агротехнологій та роботизації;
- розвитку переробки для збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Український агропромисловий комплекс в короткостроковій перспективі може стати найпривабливішим інвестиційним портфелем, який оцінюється у 57 млрд. доларів. Найбільшими інвестиційними сегментами будуть відновлювальна енергія та логістика (біометан, іригаційні системи, елеватори, зелена аграрна логістика); готова продукція (фрукти, овочі та продукти їх переробки, молоко та молочна продукція, м'ясна продукція); техніка та ресурси (засоби захисту рослин, добрива, сільськогосподарська техніка, насіння); продукти глибокої переробки (олії та спеціальні жири, білки, крохмаль та глютен). Враховуючи такі перспективи, пріоритетними будуть програми розвитку виробничої, ринкової та логістичної, зокрема гідромеліоративної інфраструктури, проєкти з глибокої переробки сільськогосподарської продукції [47].

7. Відновлення фінансового сектору та страхування. Відбудова України не можлива без доступних капіталів і страхових механізмів.

7.1. Банківські та інвестиційні послуги. Іноземні фінансові групи можуть:

- відкривати представництва та створювати інвестиційні фонди для відбудови;
- включатися у фінансування інфраструктурних проєктів;
- підтримувати малий і середній бізнес.

7.2. Страхування військових ризиків. Це новий перспективний напрям:

- розробка спеціальних страхових продуктів для інвесторів;
- створення міжнародних страхових пулів;
- страхування логістики та будівництва у прифронтових регіонах.

8. Екологічна відбудова та «зелена модернізація» економіки. Після війни Україна зіткнеться з масштабними екологічними наслідками. Можливості для іноземних компаній:

- рекультивация ґрунтів та очищення водойм;
- розмінування територій із використанням сучасних роботизованих технологій;
- впровадження систем управління відходами;
- будівництво екологічних енергопідприємств.

9. Гуманітарні проєкти та розвиток людського капіталу в Україні. Іноземні організації можуть інвестувати у:

- відновлення закладів охорони здоров'я та освіти;
- створення центрів реабілітації для військових і цивільних;
- програми перепідготовки кадрів для нової економіки.

Разом з тим, міжнародні компанії при виході на вітчизняний ринок стикаються з певними інвестиційними бар'єрами. Згідно опитання проведеного серед членів Global Business for Ukraine та Європейської Бізнес Асоціації у 2025 р. було визначено наступні інвестиційні бар'єри [84]:

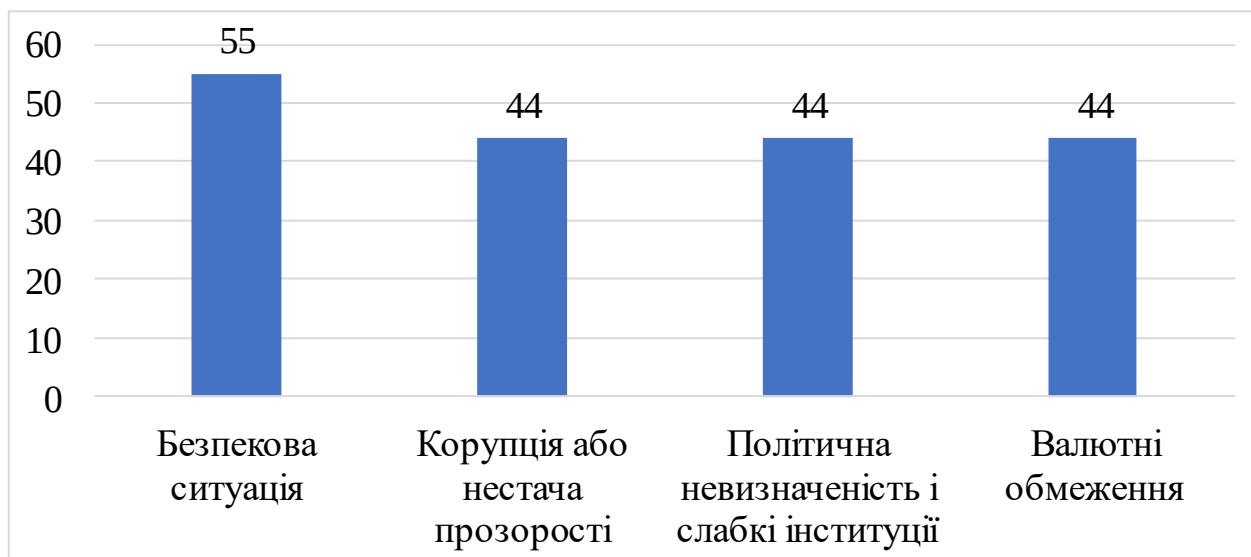


Рис. 3.5. Інвестиційні бар'єри міжнародні компанії при виході на вітчизняний ринок [84]

Найбільшим інвестиційним бар'єром міжнародних компаній при виході на вітчизняний ринок в умовах війни є безпекова ситуація – 55%, корупція або

нестача прозорості – 44%, політична невизначеність і слабкі інституції – 44%, валютні обмеження – 44% [84].

Незважаючи на інвестиційні бар'єри міжнародні компанії розглядають можливості виходу на вітчизняний ринок в умовах війни (рис. 3.6):



Рис. 3.6. Зацікавленість міжнародних компаній у інвестуванні для відновлення економіки України у 2025 р. [84]

Згідно опитання, проведеного Європейською бізнес асоціацією у 2025 році:

- 79% з опитаних міжнародних компаній розглядають можливість інвестувати у відновлення вітчизняної економіки;
- 13 % опитаних – ще не визначилися;
- 8 % опитаних – не планують інвестувати у відновлення вітчизняної економіки [84].

Сектори економіки України, в які найбільше зацікавлені інвестувати міжнародні компанії в умовах війни та післявоєнного відновлення наведені на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Сектори економіки України, в які найбільше зацікавлені інвестувати міжнародні компанії [84]

За даними Європейської бізнес асоціації міжнародні компанії найбільше зацікавлені інвестувати в умовах війни та післявоєнного відновлення:

- консалтинг, аудит та право – 17%;
- будівництво – 13%;
- сільське господарство та продовольча сфера – 8%;
- громадське харчування – 6%;
- автотранспортні засоби – 6%;
- паливо та енергетика – 6%;
- банківські та фінансові послуги – 4% [84].

Перелік провідних міжнародних компаній, які є іноземними інвесторами в Україні під час війни узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Міжнародні компанії, які є іноземними інвесторами в Україні під час війни

№ з/п	Назва компанії	Країна походження	Діяльність в Україні
1	2	3	4
1	Kronospan	Австрія	Попри війну активно розвиває індустріальний парк у селі біля Рівного, зосереджений на деревообробці. Восени 2024 року компанія запустила нову виробничу лінію вартістю 200 мільйонів євро з виробництва плит OSB. Нова лінія може виробляти 800 тисяч м ² плит на рік, 60% піде на експорт у ЄС та США. Завдяки цьому проєкту створено 200 робочих місць, і ще близько 2 000 працівників зайняті на підприємствах-партнерах.
2	Knauf	Германія	Будівництво нового заводу з виробництва гіпсокартону та сухих будівельних сумішей на Тернопільщині. Інвестиції у цей проєкт –150 мільйонів євро. Бюджет першої черги будівництва – 30 мільйонів євро. Виділення цих коштів рада директорів Кнауф схвалила у грудні 2024 року. Це буде другий завод Кнауф в Україні. Перший розташований у Києві, працює на повну потужність і дає роботу 425 працівникам, майже половина з яких переїхали з окупованого Соледару на Донбасі, де росіяни знищили аналогічний завод.
3	Unilever	Велика Британія	Будівництво в індустріальному парку Біла Церква нового заводу з виробництва засобів особистої гігієни, шампунів та гелів для душу таких відомих брендів, як Dove, Axe і Clear. Виробнича потужність майбутнього підприємства становить понад 5 000 тонн на рік. Обсяг інвестицій у новий завод – 20 мільйонів євро. На цьому планується створити близько 100 нових робочих місць.
4	Peikko Group	Фінляндія	Будівництво нового заводу з виробництва композитних конструкцій в індустріальному парку Біла Церква. Очікується, що після запуску в експлуатацію завод виготовлятиме 2 500 тон продукції на рік і створить понад 30 робочих місць. Ще перед стартом будівництва Peikko Group відкрила у Києві центр інжинірингу, який у співпраці з українськими партнерами готує проєкти післявоєнної відбудови України.
5	Nestlé	Швейцарія	Будівництво нового заводу з виробництва вермішелі біля Луцька. Обсяг інвестицій – близько 40 мільйонів євро. Не менше 18% потреб підприємства в електроенергії забезпечуватимуть сонячні панелі, які вже встановлені. На заводі працюватимуть понад 300 жителів громади. Цей завод стане вже четвертим, який Nestlé відкриє в Україні. В українській команді компанії зараз 5 500 працівників.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
6	Saint-Gobain	Франція	Відкрила новий завод із виробництва гіпсових сумішей на Прикарпатті. Обсяг інвестицій понад 11 мільйонів євро, кількість нових робочих місць – 50. Планова потужність виробництва будівельних сумішей – 60 тисяч тон на рік. Раніше Saint-Gobain мала в Україні офіс, який займався виключно імпортом продукції компанії. Інвестиції у виробництво зроблені з прицілом на період післявоєнної відбудови в Україні.

Джерело: складено за [86]

Польські інвестори в Україні, такі компанії як Fakro, Barlinek, Śnieżka, Cersanit, не вийшли з України, незважаючи на війну [85]. Попри знищення своєї інфраструктури в результаті бойових дій, зокрема компанії Fakro, вони не призупинили виробництва, а далі інвестують в Україну, зберігають виробництво, зайнятість, роблять свій внесок в український бюджет у вигляді податків, а також підтримують українську армію. Близько 3 тисяч польських суб'єктів підприємницької діяльності висловили бажання взяти участь у проєктах з відбудови України [85].

Як підраховали в Європейському інвестиційному банку, повоєнне відновлення Україні коштуватиме понад 1 трлн доларів США державного та приватного капіталу [87].

І вже зараз західні країни, державні та приватні компанії очікують підписання найбільшого контракту з часів Другої світової війни. Якщо врахувати інфляцію, витрати на відбудову України в п'ять разів перевищують план Маршалла, який фінансували США [87].

Перелік провідних міжнародних компаній, які є планують стати інвесторами в Україні під час війни узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Міжнародні компанії, які є планують стати інвесторами в Україні під час війни

№ з/п	Назва компанії	Країна походження	Діяльність в Україні
1	2	3	4
1	JPMorgan Chase & Co	Австрія	очікує на робочі групи для передпроектного планування
2		Данія	виділила 120 млн євро на відновлення суднобудівного хабу у Миколаєві
3	Rheinmetall AG	Германія	планує створити в Україні підприємство з виготовлення 155-міліметрових артилерійських боєприпасів
4	Fixit	Германія	відкриває на Заході України новий виробничий майданчик
5	Bayer AG	Германія	інвестиції у виробництво насіння
6	Waagner-Biro Bridge Systems	Австрія	виробництво сталевих шляхопроводів, які перетинають річки та долини
7	Onur Group, Dogus Construction	Туреччина	70 проєктів на суму 1 млрд доларів США для відновлення доріг і мостів

Джерело: складено за [87]

Участь іноземних компаній у післявоєнній відбудові України стане ключовим чинником економічного зростання та інтеграції у світові ринки. Найперспективнішими напрямками є інфраструктура, енергетика, оборонно-промисловий комплекс, ІТ, агросектор, фінанси та екологічні технології. Висока потреба в капіталі, унікальні можливості для розвитку та державні програми підтримки роблять Україну одним із найбільш перспективних ринків у Європі на найближчі десятиліття.

Висновки до розділу 3.

У сучасних умовах воєнного стану діяльність іноземних компаній в Україні потребує комплексної трансформації стратегій виходу на ринок та удосконалення моделей ведення бізнесу. Ефективність функціонування міжнародних компаній на українському ринку визначається рівнем їхньої

адаптивності, здатністю інтегруватися у локальне економічне середовище та враховувати специфічні ризики, притаманні періоду війни.

Аналіз наукових підходів до формування міжнародних стратегій демонструє, що їх основою є глибоке розуміння глобального й локального ринків, економічних умов, культурних відмінностей та рівня конкуренції. Ефективна стратегія присутності на іноземному ринку повинна базуватися на ретельному аналізі зовнішнього середовища, прогнозуванні його змін, оцінюванні внутрішніх можливостей підприємства та визначенні оптимальної моделі взаємодії з локальними ринковими структурами.

В умовах українського ринку стратегічні підходи міжнародних компаній все частіше включають елементи адаптації та локалізації, що дозволяє краще відповідати потребам споживачів, долати логістичні та операційні бар'єри, зменшувати регуляторні ризики та підвищувати загальну гнучкість бізнес-процесів. Найпоширенішими є такі види стратегій: продуктова адаптація, операційна локалізація, інституційна (правова) адаптація, кадрова локалізація, а також стратегія партнерств і кооперації з українськими компаніями.

Кожна зі стратегій має свої переваги та обмеження. Продуктова адаптація дозволяє міжнародним корпораціям врахувати нові потреби та зміни поведінки споживачів, спричинені війною, але вимагає додаткових технологічних та фінансових витрат. Операційна локалізація забезпечує стійкість ланцюгів постачання, водночас підвищуючи інвестиційні ризики. Правова адаптація гарантує відповідність законодавству, але потребує постійного моніторингу нормативних змін. Кадрова локалізація формує міцнішу інтеграцію у соціально-економічний простір країни, проте ускладнюється міграційними процесами та мобілізацією. Партнерські стратегії забезпечують швидший вихід на ринок і мінімізацію витрат, але супроводжуються ризиками залежності від локальних партнерів.

Найбільш ефективними в умовах воєнної невизначеності виявляються гібридні стратегії, що поєднують різні інструменти адаптації та локалізації. Вони забезпечують високу гнучкість міжнародного бізнесу, здатність швидко

реагувати на зміни та диверсифікувати ризики, пов'язані з операційною діяльністю та інвестиціями в Україні.

Отже, іноземні компанії, що прагнуть закріпитися на українському ринку під час війни та в післявоєнний період, мають орієнтуватися на адаптивні, багатокomпонентні та партнерські моделі розвитку. Перспективність українського ринку, зокрема в контексті майбутньої відбудови та євроінтеграції, створює стимули для міжнародного бізнесу впроваджувати стратегічні рішення, здатні забезпечити довгострокову присутність і конкурентні переваги в Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз економічної сутності та ролі іноземних компаній у національній економіці свідчить про те, що їх вплив є системним, багатовекторним і визначальним для формування сучасного економічного середовища. Іноземні компанії, насамперед транснаціональні та багатонаціональні корпорації, виступають ключовими суб'єктами глобальної економіки, формуючи основу міжнародного руху капіталу, технологій, знань та управлінських практик. Їх діяльність охоплює широкий спектр функцій від інвестиційної до соціально-економічної, від технологічної до інституційної, що дозволяє оцінювати їх як потужні драйвери модернізації та міжнародної інтеграції економік держав-реципієнтів.

На основі узагальнення наукових підходів до трактування сутності транснаціональних корпорацій встановлено, що ТНК є складними корпоративними структурами, які характеризуються високим рівнем інтернаціоналізації виробництва, наявністю складної системи управління, глобальною стратегією розвитку та розгалуженою мережею дочірніх підприємств у різних країнах. Незважаючи на відмінності у визначеннях різних авторів, їх спільною рисою є те, що всі вони підкреслюють здатність таких компаній здійснювати координацію й контроль діяльності на міжнародному рівні, оперуючи значними ресурсами та впливаючи на світові виробничі й торговельні процеси. Висока концентрація активів, домінування у світовій торгівлі, зосередження інтелектуального потенціалу та технологій підтверджують провідну роль ТНК у глобальній економіці.

Розкриття характерних рис ТНК таких як географічна диверсифікація, консолідація ресурсів, централізоване управління, значний розмір компаній та участь у міжнародній спеціалізації дозволяє глибше зрозуміти природу їх впливу на національні економіки. Саме ці характеристики забезпечують їм

можливість оптимізувати виробничі процеси, зменшувати транзакційні витрати та ефективно адаптуватися до умов різних ринків.

Важливим підсумком аналізу є усвідомлення того, що іноземні компанії виконують у національній економіці комплекс стратегічних функцій. Як носії капіталу, вони забезпечують притік фінансових ресурсів, зменшуючи дефіцит інвестицій та сприяючи розвитку ключових галузей. Як носії технологій та інновацій – прискорюють технічну модернізацію, підвищують продуктивність праці та формують нові стандарти якості. Як учасники глобальних ланцюгів створення вартості – інтегрують національні підприємства у міжнародні ринки та сприяють зростанню експорту. Їх соціально-економічна роль проявляється у створенні робочих місць, підвищенні кваліфікації працівників та формуванні нової корпоративної культури, що відповідає сучасним світовим вимогам. Разом із тим, завдяки своєму масштабові іноземні компанії забезпечують значні податкові надходження і сприяють розвитку інституційного середовища, впроваджуючи високі стандарти управління, прозорості та відповідальності.

Водночас результати дослідження вказують, що вплив іноземних компаній не є однозначно позитивним. Їхня економічна сила та фінансові можливості можуть створювати загрози для розвитку національних підприємств, знижуючи їхню конкурентоспроможність або витісняючи з ринку. Репатріація прибутків призводить до відтоку капіталу, а домінування у стратегічно важливих секторах може сформувати економічну залежність. Наявність таких ризиків обумовлює потребу у формуванні збалансованої державної політики, спрямованої на створення сприятливих умов для діяльності іноземних компаній, але з одночасним захистом національних економічних інтересів.

Таким чином, іноземні компанії відіграють ключову роль у структурній трансформації та модернізації національної економіки. Їхня присутність сприяє інтеграції країни до світового економічного простору, стимулює інноваційний розвиток, посилює конкуренцію та підвищує ефективність господарської діяльності. Однак максимізація їхнього позитивного впливу потребує чітко

визначеної державної стратегії, спрямованої на ефективне регулювання їх діяльності, розвиток національного приватного сектору та забезпечення економічної безпеки. Лише за таких умов іноземні компанії можуть стати справжніми партнерами у довгостроковому економічному розвитку країни.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз динаміки інвестиційної активності в Україні у 2020–2025 рр. свідчить про складний, циклічний та високоволатильний характер формування інвестиційного клімату під впливом глобальних і внутрішніх ризиків. У цей період країна пережила одночасно кілька потужних шоків, а саме пандемію COVID-19, повномасштабну війну, руйнування інфраструктури, фінансову нестабільність та обмеження валютних операцій. Кожен із цих чинників суттєво трансформував умови входження іноземних компаній на український ринок.

У 2020 році інвестиційний клімат характеризувався різким падінням обсягів прямих іноземних інвестицій до рівня фактично нульового припливу (36 млн дол. США). Цей період став переломним, оскільки іноземні інвестори масово переглядали свої стратегії, а внутрішні ризики (політичні, регуляторні та макроекономічні) посилили негативний вплив світової кризи. Проте вже у 2021 році ситуація почала вирівнюватися: обсяг прямих іноземних інвестицій зріс до 7,3 млрд доларів США, що свідчило про здатність української економіки відновлювати інвестиційні потоки за сприятливих зовнішніх умов.

Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив черговий різкий перегляд інвестиційної поведінки. Незважаючи на падіння обсягів прямих іноземних інвестицій до 531 млн доларів США слід підкреслити, що абсолютного відтоку не відбулося. Значна частина іноземних інвесторів зберегла капітал в Україні через високі витрати на його вихід, довгостроковий характер інвестицій та очікування майбутньої участі у повоєнній відбудові. Збереження навіть мінімальних потоків засвідчило структурну стійкість секторальних інвестицій, особливо в агропромисловий сектор, логістику, фінансовий сектор та ІТ.

У 2023 році спостерігалось часткове відновлення інвестиційної активності (4,485 млрд доларів США), що стало результатом переорієнтації інвесторів на галузі, менш залежні від фізичної інфраструктури, а також підготовки до масштабних проєктів реконструкції. Водночас 2024 рік продемонстрував зниження припливу прямих іноземних інвестицій (3,329 млрд доларів США), тоді як 72% цієї суми становили реінвестиції, що підтверджує домінування вже присутніх іноземних компаній і відсутність нових великих інвесторів. Така структура прямих іноземних інвестицій підкреслює обережність іноземного бізнесу та недовіру до безпекових і фінансових умов в Україні.

У 2025 році інвестиційний клімат продовжив поступове, хоча й нерівномірне відновлення. Зростання обсягів капітальних інвестицій (понад 123,8 млрд грн у I кварталі та понад 280 млрд грн у першому півріччі) відбувалося переважно за рахунок власних коштів українського бізнесу, що зумовило зміну структури фінансування економічного розвитку. Приплив прямих іноземних інвестицій у I кварталі (669 млн доларів США) засвідчив збереження інтересу з боку вже наявних інвесторів, але водночас виявив низький рівень активності нових міжнародних гравців.

Позитивним маркером інвестиційного середовища є поступове зростання індексу інвестиційної привабливості, збільшення частки компаній, які готові інвестувати в Україну, а також активізація процесів євроінтеграції. Отримання статусу кандидата в ЄС, спрощення умов торгівлі з ЄС, транспортний безвіз, цифровізація державних сервісів та інтеграція до енергосистеми ENTSO-E створюють нову якість інституційного середовища. Саме ці чинники визначають стратегічні передумови входження іноземних компаній у середньостроковій перспективі.

Водночас ключові проблеми, серед яких воєнні ризики, корупція, недосконалість судової системи, регуляторна нестабільність, валютні обмеження, атаки на енергетичну інфраструктуру залишаються визначальними стримувальними чинниками. Суттєве відставання України від держав

Центральної Європи за показниками накопичених прямих іноземних інвестицій (зокрема, від Польщі у шість разів) підкреслює масштаб викликів, які необхідно подолати для формування конкурентного інвестиційного середовища.

Отже, інвестиційний клімат України у 2020-2025 рр. формувався в умовах кризових явищ, але продемонстрував здатність до поступового відновлення. Внутрішні підприємства та вже присутні міжнародні компанії нині є головними рушіями інвестиційної активності. Стратегічні чинники серед яких євроінтеграція, цифровізація, логістична переорієнтація, підготовка до повоєнної відбудови створюють фундамент для потенційного зростання іноземних інвестицій після стабілізації безпекової ситуації. Саме ці передумови визначатимуть масштаби й темпи входження нових іноземних компаній на український ринок у найближчі роки та відіграватимуть ключову роль у відновленні і модернізації національної економіки.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведене дослідження засвідчує, що діяльність іноземних компаній в Україні в умовах війни зазнала суттєвих трансформацій, які охоплюють усі ключові аспекти функціонування бізнесу від стратегічного планування до операційного управління та побудови партнерств. Воєнний контекст водночас створює як значні ризики для міжнародних компаній, так і відкриває нові можливості, пов'язані з майбутньою відбудовою країни, інтеграцією до європейського ринку та зростанням попиту на інноваційні рішення, технології та інвестиції.

Війна в Україні висунула вимогу до міжнародних компаній повністю переглянути свої бізнес-моделі та ступінь адаптованості до нестабільного середовища. Успішність компаній визначається їх здатністю впроваджувати комплексні стратегії міжнародної діяльності, які узгоджуються із сучасними теоретичними підходами до стратегічного управління. Як підкреслюють науковці, формування ефективної міжнародної стратегії потребує врахування економічних, культурних, політичних та конкурентних особливостей цільового ринку. Для українського ринку ці чинники посилюються загрозами воєнного характеру, необхідністю забезпечення безперервності ланцюгів постачання,

відповідності умовам військового регулювання, а також швидкої реакції на зміни у державній політиці та законодавстві.

Проведений аналіз свідчить, що вихід і робота іноземних компаній в умовах війни базуються на різних моделях присутності, а саме експорті, спільному підприємстві, прямому інвестуванні, або комбінованих підходах. Застосування кожної зі стратегій має свої переваги та обмеження; тому компанії дедалі частіше переходять до гібридних моделей, що поєднують елементи адаптації продукту, часткової локалізації виробництва, створення локальних команд і партнерства з українськими компаніями. Такий підхід дозволяє зменшити ризики, підвищити гнучкість і забезпечити більшу відповідність локальним умовам ведення бізнесу.

В кваліфікаційній роботі запропонована систематизація стратегій адаптації та локалізації показує, що міжнародні компанії потребують багатовекторного підходу до роботи на українському ринку. Виділено шість ключових груп стратегій: продуктова адаптація, операційна локалізація, інституційно-правова адаптація, кадрова локалізація, стратегія партнерств та кооперації, а також гібридні моделі. Кожна з них дозволяє іноземним компаніям оптимізувати свої операційні, фінансові та управлінські процеси з огляду на безпекові загрози та нестабільність ринку. Найважливішим є те, що ці стратегії не існують окремо: їх ефективність проявляється в комплексності застосування, що дає змогу компенсувати слабкі сторони окремих підходів.

Результати аналізу демонструють, що найбільш конкурентоспроможними є компанії, які здійснюють гнучку локалізацію, тобто адаптують продукт, розміщують частину операцій у відносно безпечних регіонах, взаємодіють із місцевими структурами та інвестують у розвиток українських кадрів. Така модель дозволяє будувати довгострокові відносини з ринком, сприйматися суспільством як соціально відповідальний бізнес і забезпечувати стійку присутність навіть у кризових умовах.

Робота міжнародних компаній в Україні значною мірою залежить від державної політики. Законодавче середовище, з одного боку, забезпечує

іноземним інвесторам базові гарантії, доступ до різних форм інвестування та можливість здійснювати всі види зовнішньоекономічної діяльності. З іншого боку, воєнні умови свідчать про необхідність удосконалення діючих механізмів регулювання, зменшення бюрократичних бар'єрів, покращення митних процедур, стабілізації податкового законодавства та запровадження більш ефективних інструментів підтримки іноземних інвесторів. Державні ініціативи, спрямовані на гармонізацію законодавства з нормами ЄС, цифровізацію державних послуг, а також посилення захисту прав інвесторів та споживачів, становлять важливий чинник відновлення довіри міжнародного бізнесу до українського ринку.

Поведений аналіз показує, що стратегічна взаємодія держави та міжнародних компаній стає ключовою передумовою стабільності українського ринку в умовах війни. Державна політика повинна створити умови, які не лише мінімізують ризики для іноземного бізнесу, але й стимулюють активне інвестування в економіку України, сприятимуть локалізації виробництва, технологічному розвитку та створенню нових робочих місць.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що іноземні компанії залишаються важливою складовою українського ринку навіть у період воєнного стану, забезпечуючи приплив інвестицій, інновацій, управлінських технологій та глобальних практик. Широкий спектр доступних стратегій дозволяє їм адаптуватися до складних умов, проте вирішальним чинником успіху є здатність поєднувати гнучкість, локалізацію та стратегічне бачення розвитку. Україна, зі свого боку, має всі можливості для перетворення воєнних викликів на основу майбутнього економічного зростання за умови цілеспрямованої політики, спрямованої на підтримку міжнародного бізнесу, пришвидшення інтеграції в ЄС та активну участь у програмах післявоєнного відновлення.

Таким чином, діяльність іноземних компаній на українському ринку в умовах воєнного часу може бути не лише стабільною, але й перспективною, якщо поєднувати стратегічний підхід, ефективну адаптацію та взаємодію з

державними інституціями. У довгостроковій перспективі міжнародні компанії здатні відіграти ключову роль у відбудові української економіки, модернізації виробничих потужностей, створенні інноваційних кластерів та зміцненні конкурентоспроможності країни на глобальних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко М. DefenceTech стає новою конкурентною перевагою України, - Марія Шевчук, IT Ukraine. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/it-sektor-pid-chas-vijni-ocinki-it-ukraine>
2. Букій А. Д., Беззубко Д. І. Типи міжнародних стратегій підприємств. 2023. URL: <https://peers.international/system/files/2023/11/19/2741/tipi-mizhnarodnikh-strategiy-pidpriemstv.doc>
3. Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Транснаціональні корпорації. Навчальний посібник. Київ. КПІ ім. Сікорського. 2016. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/443e7402-6c8f-4f78-9d3d-d89f9c0cfab2/content>
4. Герасимчук В. Г. Міжнародна економіка: [навч. посіб.] / Герасимчук В. Г., Войтко С.В. – К.: Знання, 2009. – 302 с.
5. Географічна енциклопедія (Sage). Транснаціональна корпорація. URL: https://sk.sagepub.com/ency/edvol/embed/geography/chpt/transnational-corporation?utm_source=chatgpt.com
6. Гринюк Н. А., Залялова В. І. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2021. №11(99). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/2656/2638>
7. Громов О. Іноземні компанії в Україні: що відкривається за повномасштабної війни. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/inozemni-kompanii-v-ukraini-shcho-vidkryvaietsia-za-povnomasshtabnoi-viiny>
8. Дайджест виконання двосторонніх безпекових угод (вересень 2025 р.). URL: <https://dc.org.ua/news/daydzhest-vykonannya-dvostoronnih-bezpekovyh-ugod-veresen-2025>
9. Економічний енциклопедичний словник – Мочерний С.В. 1995
10. Економічний словник довідник – 2020. URL: https://subjectum.eu/economic/dict/804.html?utm_

11. Закон України «Про режим іноземного інвестування». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 19, ст. 80.
12. Закон України «Про валюту та валютні операції». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2018, № 30, ст.239.
13. Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text>
14. Закон України від 16.04.1991 № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
15. З прицілом на відбудову. Де в Україні відкриваються будівельні заводи. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://pravda.com.ua/publications/2024/10/21/720781/>
16. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. 2025. URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html>
17. Інвестклімат в Україні очікувано погіршується. URL: <https://gmcenter/ua/posts/investklimat-v-ukraini-ochikuvano-pohirshuietsia-u-2025-rotsi/>
18. Інвестиційний клімат в Україні покращується: 70% опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investycijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu>
19. Інвестиції в Україні 2025: поточна ситуація та тенденції. *Агентство стратегічних досліджень*. 2025. URL: <https://sd.net.ua/2025/10/04/nvesticyi-v-ukrayin-2025-potochna-situacya-ta-tendencyi.html>
20. Інвестиційна діяльність в Україні. URL: <https://me.gov.ua/view/a552d111-ce35-4b57-81ad-de90be7de2dc>
21. Карінцева О. І., Євдокименко Ю. Ф. Переваги та недоліки діяльності ТНК. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/27448eb1-b844-4587-b973-80a5329a6ada/content>

22. Килин О. В., Вітер О. М., Свелеба Н. А. Оцінка та перспективи розвитку інвестиційного клімату України. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2025. Т. 30. Вип. 1(103). URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2025_30_1/5.pdf

23. Ковбатюк В. М., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. №4(54). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf

24. Курей О. А. Бізнес-стратегія міжнародної компанії: еволюція змісту, підходів і сучасної інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6243/6186/>

25. Леся Карнаух: Азербайджанський бізнес враховує виклики, але бачить можливості та перспективи в Україні. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/international-cooperation/918484.html?utm>

26. Марченко К. В. Основні напрями державного регулювання діяльності ТНК на території України. *Агросвіт*. 2014. №11. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2014/12.pdf

27. Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – 425 с.

28. Митний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст.552.

29. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. 2012. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraina.pdf>

30. Національна транспортна стратегія на період до 2030 р. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. №1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n17>

31. Наумова Л. М. Принципи регулювання діяльності ТНК в Україні у контексті забезпечення національних економічних інтересів. *Вісник ХНТУ*. 2020. Вип. 1(72). Ч.2. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/443/553>
32. Охріменко О. О., Сільвестрова Д. Д. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2054>
33. Офіційний сайт SOCAR. URL: <https://socar.ua>
34. Офіційний сайт Azersun. URL: <https://azersun.com/>
35. Офіційний сайт Pasha-holding. URL: <https://pasha-holding.az/>
36. Офіційний сайт Silkwaygroup. URL: <http://www.silkwaygroup.com/>
37. ПІІ на глобальному ринку вітроенергетики та потенціал України. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/13-07-22-2/>
38. Погорелов С. Транснаціональні корпорації і проблеми сучасних міжнародних відносин. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. №4. С. 101–105. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.101>
39. Потапенко О. Іноземні компанії в Україні: хто вони і що приносять. URL: <https://gelios.ua/inozemni-kompaniyi-v-ukrayini-hto-vony-i-shho-prynosyat/>
40. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112
41. Розробка міжнародної бізнес-стратегії: переваги та конкретні кроки. URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/business/developing-global-business-strategy/>
42. Постанова Правління Національного банку України від 14.05.2019 № 67 «Про встановлення винятків та (або) особливостей запровадження граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів і внесення змін до деяких нормативно-правових актів» (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0067500-19#Text>

43. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1402 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2024 рік». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-tovariv-eksport-ta-import-iakykh-pidliahaie-litsenzuvanniu-ta-kvot-na-2024-t271223>

44. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2019 р. № 104 «Про затвердження Порядку видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2019-%D0%BF#Text>

45. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 893 «Деякі питання реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2019-%D0%BF#Text>

46. Стебляк Д. М. ТНК в міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024ю №51. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/51_2024ua/14.pdf

47. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66a/10e/709/66a10e709122b515254646.pdf>

48. ТОП-50 компаній України. URL: <https://uba.top/top-50/>

49. Транснаціональні корпорації : навч.-метод. посібник. Уклад. : Т. В. Марченко. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 184 с.

50. Транспорт і інфраструктура: стан і перспективи створення зелених робочих місць. URL: <https://livingplanet.org.ua/>

51. Трипольській О. ТОП іноземних та спільних компаній України та перспективи для інвестицій в економіку країни після війни. URL: <https://margosha.com.ua/top-foreign-and-joint-companies-in-ukraine/>

52. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
53. Хто ці сміливці. В Україні за рік з'явилася понад тисяча компаній з іноземними власниками -де вони працюють. *Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yaki-inozemni-kompaniji-vidkrilisya-v-ukrajini-za-ostanniy-rik-opendatabot-50483900.html>
54. Центр інвестиційної політики. URL: investmentpolicy.unctad.org
55. Чи є місце для відновлення у воєнному бюджеті – 2025. URL: https://ces.org.ua/events/budget_recovery/
56. Шацька З. Я., Костіна Н. С. Транснаціональні корпорації агропромислового сектору: сучасний стан та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2022. №9 (256). С.28-34. URL: <http://dndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>
57. Шацька З.Я. Глобально інтегровані підприємницькі структури: досвід функціонування та перспективи розвитку. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. Вип. 37. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.45
58. Шацька З. Я., Гусеїнова Л. Напрями діяльності міжнародних корпорацій в умовах післявоєнного відновлення України. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу: 2025 : Х Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, 2 с.*
59. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Mizhnarodniy_Menedzhm_Yuhimenko2011.pdf
60. Як здійснити зелений перехід в Україні: відбудова, ризики та іноземний досвід. URL: <https://greenville.ua/news/yak-zdiysniti-zeleniy-perehid-v-ukrayini-vidbudova-riziki-ta-inozemniy-dosvid/>

61. A general theory of springboard MNEs. URL: https://ideas.repec.org/r/pal/jintbs/v49y2018i2d10.1057_s41267-017-0114-8.html
62. Ag Companies Listed In The Fortune 500. Cropproducer : веб-сайт. 2021. URL: <https://cropproducer.com/ag-companies-listed-in-the-fortune-500/>
63. Beamish, Paul & Chakravarty, Dwarka. (2021). Using the Resource-Based View in Multinational Enterprise Research. *Journal of Management*. 47. 014920632199557. 10.1177/0149206321995575
64. Dr. Yakup Durmaz A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets Assist. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No. 6(1); May 2014. URL: https://ijbss.thebrpi.org/journals/Vol_5_No_6_1_May_2014/5.pdf?utm_
65. John H. Dunning The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. 2000. Vol. 9. Pp. 163-190. URL: https://courses.gdut.edu.cn/pluginfile.php/117847/mod_resource/content/1/Dunning%20Eclectic%20paradigm%202000.pdf?utm
66. Dunning, John & Lundan, Sarianna. (2008). Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*. 25. 573-593. 10.1007/s10490-007-9074-z
67. Internalization Theory. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Internalization_theory?utm
68. International Market Entry Strategies: Understanding Entry Modes. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/hoc-vien-ngoai-giao-viet-nam/tieng-anh-chuyen-nganh/entry-modes-nbmhvkfykfk/121700044?utm>
69. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr?utm>
70. Moody's maintains 'Ca' rating on Ukraine as effects of war continue. URL: <https://www.reuters.com/markets/rates-bonds/moodys-maintains-ca-rating-ukraine-effects-war-continue-2025-05-30/?utm>

71. Choosing the Righte Mood of Entry Into Foring Markets: How to You're your Business Abroad. URL: https://hellopebl.com/resources/blog/modes-of-entry-into-foreign-markets/?utm_
72. Kero, Chalchissa & Bogale, Addisalem. (2023). A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 18. 3137-3154.
73. Luo, Yadong & Tung, Rosalie. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*. 38. 481-498. 10.1057/palgrave.jibs.8400275
74. Modes of Entry into a Foreign Market. Chapter 14: Selecting and Entering an International Market. URL: https://ecampusontario.pressbooks.pub/internationaltradefinancepart2/chapter/ch14-2/?utm_
75. Oligopolistic reaction. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Oligopolistic_reaction?utm
76. Options for Competing in International Markets. Chapter 7: Competing in International Markets. URL: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/options-for-competing-in-international-markets/?utm>
77. The Law of Ukraine On the Regime of Foreign Investments. URL: economy.cg.gov.ua
78. Uppsala-model. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Uppsala_model?utm
79. Xiaomeng Tian and Xiaoge Zheng The Role of the Institution-Based Theory and the Resource-Based Theory in the Evolution of Multi-national Enterprises or International Business in General. URL: atlantis-press.com
80. Sanjeev Agarwal and Sridhar N. Ramaswami Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490257.pdf?utm>

81. Options for Competing in International Markets. Chapter 7: Competing in International Markets. URL: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/options-for-competing-in-international-markets/?utm>

82. World Investment Report 2025: International investment in the digital economy. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_annex-tables_en.pdf

83. Характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: https://pidru4niki.com/1569052853867/ekonomika/harakteristika_form_vihodu_pidp-riyemstv_zovnishni_rinki?utm

84. Настрої іноземних інвесторів. *Європейська бізнес асоціація*. 2025. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/Copy-of-Foreign-Investor-Sentiment.pdf>

85. Близько 3000 польських компаній хочуть брати участь у відбудові України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3912752-blizko-3000-polskih-kompanij-hocut-brati-ucast-u-vidbudovi-ukraini.html>

86. Іноземні інвестори під час війни: хто сьогодні будує заводи в Україні? URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/inozemni-investori-pid-chas-vijni:-hto-sogodni-buduye-zavodi-v-ukrayini>

87. Які іноземні компанії інвестують у відновлення України – *Bloomberg*. URL: <https://psm7.com/uk/vojna-s-rossiej/kakie-inostrannye-kompanii-investiruyut-v-vosstanovlenie-ukrainy-bloomberg.html>

ДОДАТКИ

ТОП-50 компаній України за 2022 р.

Назва компанії	Місце	Основний вид діяльності	Оцінка
1	2	3	4
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “РЕХАУ”	1	RENAU – це бренд преміум-класу для рішень на основі полімерів, який є світовим лідером в галузі будівництва, автомобілебудування та промисловості.	96,8
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЄМАРКЕТ УКРАЇНА”	2	OLX – один з найбільших онлайн-бізнесів в Україні.	95,7
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ПЕЖО СІТРОЕН УКРАЇНА”	3	Компанія займається торгівлею автомобілями та автотранспортними засобами: пропонує автомобільні фургони, трансформери та широкий вибір техніки, що відповідає вашим особливим професійним вимогам.	94,7
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО “АВТО ІНТЕРНЕТШІП”, ЯКЕ ПОВНІСТЮ НАЛЕЖИТЬ ІНОЗЕМНОМУ ІНВЕСТИТОРУ	4	Компанія займається торгівлею автомобілями та автотранспортними засобами, обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, торгівля мотоциклами, деталями та приладами до них. Власники автомобілів SUZUKI мають можливість замовити: заміну фільтра салону, перевірку системи кондиціонування та чищення радіаторів зі знижкою 25%.	94,7
СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “АВТОМОБІЛЬНИЙ ДІМ УКРАЇНА-МЕРСЕДЕС БЕНЦ “	5	Основний вид діяльності: торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, технічне обслуговування та ремонт ваших автомобілів, торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів.	94,7
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “РОБЕРТ БОШ ЛТД”	6	Bosch працює на українському ринку з 1993 року та є найбільшим постачальником рішень для автомобільної промисловості і вторинного ринку запчастин, а також промислової та побутової техніки.	94,7
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “КОСТАЛ УКРАЇНА”	9	Являється світовим лідером у виробництві мегатонних виробів для автомобільної промисловості. Основним напрямком діяльності є виробництво автомобільної електроніки.	94,7
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ “ВІННЕР ІМПОРТС УКРАЇНА, ЛТД”	10	Займаються автомобільним бізнесом, будівництвом та нерухомістю. Займаються ремонтами автотранспортних засобів, торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів.	93,6
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ “КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА”	11	Компанія спеціалізується на торгівлі парфумними та косметичними товарами, торгівлі фармацевтичними товарами й іншими товарами господарського призначення.	93,6

Продовження додатку А

1	2	3	4
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА”	13	Компанія спеціалізується на виробництві кави, чаю, какао та прянощів.	92,5
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ФЕРРЕРО УКРАЇНА”	14	Спеціалізуються на виробництві: какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.	92,5
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА”	15	Мають широкий асортимент коркувальних засобів, що використовуються у харчовій промисловості. Займаються виробництвом легких металевих пакувань. Виробництво виробів з дроту, виготовлення інших готових металевих виробів.	92,5
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “АЕРОК”	16	Займаються виробництвом різних будівельних матеріалів: блоки газобетонні, теплоізоляція, сухі суміші, плити перекриття, плити покриття, блоки для стін нестандартні, панелі нестандартні зі сколами.	92,5
ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ “МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД”	17	Найбільша, в світі, мережа фаст-фуд ресторанів.	90,6
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “БАЙЄР”	18	міжнародна компанія, що працює в сферах охорони здоров'я та сільського господарства.	90,4
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “САНАГРО УКРАЇНА”	22	Надає повний спектр послуг по реалізації азотних, фосфорних, калійних та комплексних мінеральних добрив на ринку України.	89,3
ОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “КНАУФ ГПС ДОНБАС” та “КНАУФ ГПС КИЇВ”	24	Є провідним виробником будівельних і оздоблювальних матеріалів у Європі: добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю.	88,5
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА”	26	Компанія спеціалізується на комп'ютерному програмуванні, видавництві комп'ютерних ігор, консультуванню по питаннях інформатизації, обробка даних, розміщенню інформації на веб-вузлах.	88,5
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “АВТОСАМІТ ЛТД”	28	Займаються продажем, обслуговуванням автомобілів TOYOTA; продаж запчастин та аксесуарів.	88,5
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО “МОНДЕЛІС УКРАЇНА”	30	Продукція, що виробляється: шоколад, кава (мелена та розчинна), солоні снеки (картопляні чіпси та екструзійні снеки).	88,2
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “МАРС УКРАЇНА”	31	Компанія займається оптовою торгівлею цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; торгівля продуктами харчування, рибою, ракоподібними і моллюсками; виробництво готових кормів для домашніх тварин; оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.	88,2

Продовження додатку А

1	2	3	4
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА”	34	З 1968 року Royal Canin працює над тим, щоб забезпечити здорове харчування котів і собак. Це наш спосіб зробити світ кращим для домашніх тварин.	87,4
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ТЕРРАФУД”	35	«ТЕРРА ФУД» – лідер з переробки молока та один із найбільших українських виробників молочної продукції.	87,1
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “СВІСС КРОНО”	36	Компанія, яка випускає широкий перелік продукції з деревини: інтер’єрні матеріали, будівельні матеріали, підлогове покриття Виробництво фанери, дерев’яних плит і панелей, шпону.	87,1
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “САНОФІ-АВЕНТІС УКРАЇНА”	37	Основна діяльність Санофі в Україні зосереджена у таких терапевтичних сферах: діабет, рідкісні захворювання, безрецептурні препарати, серцево-судинні захворювання, онкологія, вакцини.	87,1
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “РОШ УКРАЇНА”	38	«Рош» створює інноваційні ліки та діагностичні тести, які допомагають мільйонам пацієнтів у всьому світі.	87,1
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО “ЕЛЕКТРОЛЮКС ЛЛС”	40	Компанія спеціалізується на торгівлі побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Ви можете придбати: духовні шафи, варильні поверхні, плити, посудомийні машини, пральні машини.	87,1
ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО “КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД”	41	Компанія виробляє безалкогольні напої, мінеральні води та інші води, розлитих у пляшки.	86,3
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО “РЕНО УКРАЇНА”	42	Компанія займається торгівлею автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Ви можете придбати: кросовери, легкові автомобілі, комерційні автомобілі.	86,3
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “АВТ БАВАРІЯ КИЇВ” та “АВТ БАВАРІЯ УКРАЇНА”	45	Основна спеціалізація компаній: торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.	86,3
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “АКСПО УКРАЇНА”	46	Акспо постачає природний газ в Україну починаючи з 2013 року. Основна спеціалізація: торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи.	86,3
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЕССІТІ УКРАЇНА”	48	Компанія спеціалізується на неспеціалізованій оптовій торгівлі. Ви можете придбати: товари господарського призначення, парфуми та косметичні товари, фармацевтичні товари, меблі, коври тощо.	86,3

Закінчення додатку А

1	2	3	4
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ГРУП СЕБ УКРАЇНА”	49	Компанія пропонує величезний асортимент продукції для кухні, а також техніку для догляду за одягом і собою. Спеціалізується на торгівлі побутовими електротоварами й апаратурою побутового призначення, торгівлі фарфором, скляним посудом і господарськими товарами.	86,1

Джерело: складено за [48]