

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти

на тему :

**«Інвестиції ТНК у високі технології як ключовий фактор  
глобальної економічної експансії»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МЕ-41,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
**Федчик Олександр Віталійович**

Керівник: к.е.н., доцент  
**Жемба А. Й.**

Рецензент: д.е.н., професор  
**Ханін І. Г.**

Рівне - 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут: Економіки та менеджменту  
Кафедра: Економіки підприємства і міжнародного  
бізнесу  
Освітній ступінь: Перший (бакалаврський)  
Спеціальність (напрямок підготовки): 292 "Міжнародні економічні відносини"

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**  
Завідувач кафедри  
економіки підприємства і міжнародного бізнесу

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЄКТУ) СТУДЕНТА**  
***Федчика Олександра Віталійовича***

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** **«Інвестиції ТНК у високі технології як ключовий фактор  
глобальної економічної експансії»**

**Керівник роботи:** *Жемба Алла Йосипівна, к.е.н., доцент*  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від 08.04.2025 С № - 442

**2. Строк подання студентом закінченої роботи:** 20.06.2025 р.

**Вихідні дані до роботи:** аналітичні звіти, статистичні та фактичні дані міжнародних організацій і дослідницьких агенцій (UNCTAD, Business Consulting Group, European Commission, ООН, Європейського центрального банку, Групи Світового банку, KPMG, Програми розвитку ООН, Всесвітнього економічного форуму, та ін.); вітчизняні та закордонні інформаційні інтернет-ресурси (DW, Reuters), офіційні сайти транснаціональних корпорацій; офіційні, нормативні та законодавчі документи міжнародних компаній та організацій, іноземних держав та України; офіційні прес-релізи, матеріали Державної служби статистики України.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ. 1.1. Поняття транснаціональних корпорацій, їх роль, ознаки та напрями діяльності. 1.2 Інновації як детермінанта глобальної економічної експансії. 1.3. Високі технології як інструмент конкурентоспроможності ТНК в умовах глобалізації

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ДИНАМІКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СЕКТОРАХ. 2.1. Секторальні пріоритети та перспективні напрями інноваційних розробок. 2.2. Основні стратегії управління інноваційним потенціалом ТНК. 2.3. Економічні ефекти

*інвестицій ТНК у високі технології: глобальний і локальний виміри.*

**РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ ІНВЕСТИЦІЙ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ. 3.1. Шляхи стимулювання інновацій в часи криз та їх роль у забезпеченні стійкості. 3.2. Трансформація інноваційних стратегій ТНК під впливом повномасштабного вторгнення в Україну.**

5. Перелік графічного матеріалу:  
Роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали і посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Жемба А. Й., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Жемба А. Й., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Жемба А. Й., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання: 08.04.2025

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1	Збір інформації для написання кваліфікаційної роботи	08.04-30.04	Викон.
2	Обробка наукових джерел та статистичних даних по темі дослідження	12.04-05.05	Викон.
3	Опрацювання матеріалу та підготовка теоретичного розділу роботи	19.04-12.05	Викон.
4	Розробка аналітичного розділу кваліфікаційної роботи та формулювання висновків	13.05-24.05	Викон.
5	Обґрунтування рекомендацій та шляхів удосконалення за темою дослідження	24.05-03.06	Викон.
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	04.06-07.06	Викон.
7	Створення презентації для мультимедійного супроводу	08.06-12.06	Викон.
8	Підготовка доповіді	10.06-15.06	Викон.

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

Федчик О. В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
( підпис )

Жемба А. Й.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Робота містить 77 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел – 60 найменувань.

### «Інвестиції ТНК у високі технології як ключовий фактор глобальної економічної експансії»

#### АНОТАЦІЯ

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) та їх інвестицій у високі технології як ключового фактора глобальної економічної експансії.

**Об'єктом** дослідження виступає інноваційна діяльність транснаціональних корпорацій як провідних суб'єктів сучасного міжнародного бізнесу. **Предметом** дослідження є роль інноваційної діяльності ТНК у структурних зрушеннях міжнародної економіки та глобальній економічній експансії.

У результаті дослідження сформульовано теоретико-методичні засади інноваційної діяльності ТНК, визначено основні тенденції інвестування у високотехнологічні напрями; досліджено особливості інноваційних стратегій провідних корпорацій світу, розглянуто економічні ефекти таких інвестицій на глобальному та локальному рівнях; проведено оцінку ролі іноземних ТНК у розвитку інноваційного потенціалу України в умовах воєнного часу; запропоновано практичні рекомендації щодо стимулювання інновацій за участю ТНК у національній економіці. За результатами аналізу встановлено, що інноваційна діяльність ТНК та їх стратегічні інвестиції у високі технології здатні суттєво впливати на прискорення структурної модернізації економіки країн, у які вони інтегруються, за умови ефективної взаємодії з національною інноваційною екосистемою. Водночас це породжує виклики, пов'язані з технологічною залежністю, регуляторними бар'єрами та витоком інтелектуального потенціалу, що потребує цілеспрямованої державної політики, інституційного партнерства та розвитку власного науково-технічного середовища.

*Ключові слова:* транснаціональні корпорації, інновації, НДДКР, високі технології, інноваційна діяльність, глобальна економіка, інвестиції, конкурентоспроможність, економічна експансія.

## ABSTRACT

**The aim** of the bachelor's qualification paper is to investigate the innovative activity of transnational corporations (TNCs) and their investments in high technologies as a key factor of global economic expansion.

**The object** of the study is the innovative activity of transnational corporations as leading actors in the modern international business environment. **The subject** of the study is the role of TNCs' innovation activity in driving structural shifts in the international economy and fostering global economic expansion.

As a result of the study, the theoretical and methodological foundations of TNCs' innovation activity have been formulated; key trends in investment in high-tech industries have been identified; the specifics of innovation strategies employed by leading global corporations have been examined; the economic effects of such investments at both global and local levels have been analyzed. Additionally, the role of foreign TNCs in the development of Ukraine's innovation potential under wartime conditions has been assessed, and practical recommendations have been proposed for encouraging innovation with TNC participation in the national economy. The analysis shows that TNCs' innovative activity and their strategic investments in high technologies can significantly accelerate the structural modernization of economies into which they are integrated, provided there is effective interaction with the national innovation ecosystem. At the same time, this creates challenges related to technological dependency, regulatory barriers, and intellectual capital outflow, which require targeted public policy, institutional partnerships, and the development of domestic scientific and technological capacity.

*Keywords:* transnational corporations, innovation, R&D, high technologies, innovation activity, global economy, investment, competitiveness, economic expansion.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	10
1.1. Поняття транснаціональних корпорацій, їх роль, ознаки та напрями діяльності .....	10
1.2. Інновації як детермінанта глобальної економічної експансії.....	16
1.3. Високі технології як інструмент конкурентоспроможності ТНК в умовах глобалізації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ДИНАМІКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СЕКТОРАХ .....	26
2.1. Секторальні пріоритети та перспективні напрями інноваційних розробок .	26
2.2. Основні стратегії управління інноваційним потенціалом ТНК.....	38
2.3. Економічні ефекти інвестицій ТНК у високі технології: глобальний і локальний виміри.....	48
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ ІНВЕСТИЦІЙ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	56
3.1. Шляхи стимулювання інновацій в часи криз та їх роль у забезпеченні стійкості.....	56
3.2. Трансформація інноваційних стратегій ТНК під впливом повномасштабного вторгнення в Україну.....	60
ВИСНОВКИ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Технологічний прогрес та високі технології сьогодні є одними із головних чинників економічного розвитку, що суттєво впливає на структуру світового господарства та визначає рівень конкурентоспроможності окремих країн і компаній. В умовах глобалізації транснаціональні корпорації (ТНК) як одні з найбільших гравців на міжнародній економічній арені відіграють ключову роль у впровадженні інновацій, оскільки їхня здатність здійснювати величезні за обсягом видатки на дослідження й розробки та доступ до ключових науково-дослідних центрів і знань сприяє створенню інноваційних продуктів і зміні бізнес-моделей на міжнародному, а не лише регіональному рівні.

Водночас зростання конкурентного тиску, мінливі потреби і вподобання споживачів, а також глобальна турбулентність ставлять перед ТНК нові виклики. Щоб залишатися успішними, виходити на нові ринки корпорації змушені активно вести інноваційну діяльність у високотехнологічних сферах. Для цього вони дотримуються стратегій розвитку інноваційного потенціалу, залучають ресурси з різних регіонів світу і розробляють нові форми співпраці. Тому інвестування ТНК у високі технології є важливим об'єктом дослідження як у контексті глобальної економіки, так і для України, де розвиток інноваційності може стати одним із ключових чинників модернізації національної економіки та підвищення її інвестиційної привабливості. Аналіз ролі інноваційної діяльності ТНК в економічній експансії також дасть змогу визначити перспективи підвищення ступеня інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Інвестування у високі технології стало життєво важливим для ТНК, однак навіть такі великі суб'єкти не можуть вести всю діяльність самостійно. Тому кооперація та залучення зовнішніх ресурсів тепер є найбільш оптимальним засобом реалізації інноваційних ідей. Це досягається за допомогою тісної співпраці з партнерами або використання інформації, наданої споживачами, щодо невирішених потреб, які потенційно можна

задовольнити новими рішеннями.

У провідних дослідженнях питань інвестицій ТНК у високі технології як ключового фактора глобальної економічної експансії брали участь такі українські та зарубіжні вчені-економісти, як О. Булкот, К. Величко, С. Фердаусі, М. Додгсон, А. Солтер, Л. Антонюк, О. Сльозко, В. Вергун, І. Ломачинська, Ю. Полякова, Н. Бугас, К. Павітта, М. Портер, Ю. Юркевич та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження ролі інноваційної діяльності ТНК у глобальній економічній експансії та розробка рекомендацій щодо розвитку інноваційного потенціалу в умовах глобальних викликів.

Для реалізації поставленої мети виділено **основні завдання**:

- розглянути сутність транснаціональних корпорацій та їх ознаки, особливості функціонування;
- вивчити концептуальні засади інноваційної діяльності ТНК;
- обґрунтувати роль високих технологій як стратегічного інструмента ТНК у забезпеченні конкурентоздатності;
- порівняти сучасні стратегії розвитку інноваційного потенціалу, що використовуються провідними ТНК;
- проаналізувати секторальні пріоритети та стратегії управління інноваційним потенціалом ТНК;
- виявити проблеми, які виникають у процесі розвитку інноваційної діяльності та запропонувати можливі шляхи їх вирішення;
- визначити вплив глобальних викликів, зокрема війни в Україні на інноваційну діяльність національних та закордонних ТНК;
- визначити шляхи стимулювання інноваційної діяльності ТНК в умовах кризових явищ.

**Об'єктом дослідження** є інноваційна діяльність ТНК у сфері високих технологій.

**Предметом дослідження** є вплив інвестицій ТНК у високі технології

на глобальну економічну експансію та конкурентоспроможність корпорацій і господарств.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених завдань у роботі використано такі наукові методи: дедукція та індукція, наукова абстракція; синтез та аналіз; метод систематизації, групування, узагальнення, класифікації; порівняльний аналіз, порівняльно-описовий, статистичні методи, системний, а також графічний і табличний – для створення графічних зображень, діаграм та ілюстрації отриманих результатів.

**Інформаційною базою** для написання кваліфікаційної роботи слугували наукові монографії, статті та дисертації, збірники тез; аналітичні звіти міжнародних організацій, таких як UNCTAD (World Investment Report), офіційні рейтинги: інноваційності компаній (BCG: The Most Innovative Companies, EU Industrial R&D Investment Scoreboard), «Fortune 500» та «Global 500»; статистичні дані щодо інвестицій у НДДКР, технологічного прогресу та економічних показників ТНК, отриманих із відкритих джерел (Eurostat, World Bank); електронні ресурси, зокрема публікації в наукових журналах, авторитетних медіа за 2022-2025 рр.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 1.1. Поняття транснаціональних корпорацій, їх ознаки та напрями діяльності

Транснаціональні корпорації (ТНК) – це ключова форма міжнародного бізнесу, яка є одним із найбільш впливових факторів формування стратегії економічного зростання майже усіх країн світу. Досягти сучасного стану міжнародних економічних відносин було б неможливо без транснаціоналізації, бо саме вона є чинником формування єдиного глобального ринку продукції, робочої сили та капіталу. Для оцінки ступеня інтеграції певної країни у світову економіку було в тому числі розроблено індекс транснаціоналізації, що свідчить про фундаментальний вплив і роль цього явища [1, 2]. У сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації ТНК стали провідними гравцями міжнародного бізнесу, які завдяки своїй економічній могутності можуть впливати навіть на національні господарства [3].

Спочатку визначимо дефініцію терміну «транснаціональні корпорації» та в чому їхня відмінність від інших форм міжнародного бізнесу. Узагальнивши визначення, наведені багатьма вченими, вважаємо, що ТНК – це мережа взаємопов'язаних підприємств, які походять з однієї країни, але розміщені у вигляді філій та дочірніх компаній в багатьох країнах світу. Транснаціональні корпорації контролюють комплекси виробництва та/або надання послуг у різних регіонах, не просто займаючись експортом, а здійснюючи прямі іноземні інвестиції із використанням місцевих ресурсів та робочої сили. При цьому їм повністю належить контроль та стратегічне управління активами, структурними підрозділами і підпорядкованими компаніями [2, с. 35-41, 5, 6]. Таким чином, ТНК своїм функціонуванням

поглиблюють міжнародний поділ праці та спеціалізацію виробництва, що чинить прямий вплив на рівень конкуренції в умовах інтернаціоналізації.

ТНК не тільки виникли завдяки поглибленню міжнародних економічних відносин, але й самі найбільше пришвидшують їхній розвиток, утворюючи нові форми економічної взаємодії та трансформуючи наявні моделі відносин [7].

Країнами походження (базування) ТНК є зазвичай високорозвинені країни, а велика частина виробництва та оперативної діяльності проводиться на територіях приймаючих країн, що розвиваються. Такий підхід зумовлений нижчими витратами на оплату праці в менш розвинутих країнах, дешевшими матеріальними ресурсами, нижчими цінами на нерухомість та послуги (комунальні, оренда приміщень, обладнання, техніки тощо). Тобто ТНК можуть мінімізувати витрати через вибір дешевших джерел ресурсів без зміни інших параметрів свого виробництва. Вони успішно поєднують власні чи запозичені передові технології з дешевою робочою силою і допоміжними ресурсами у приймаючій країні, тим самим зменшуючи собівартість виготовленої продукції та знижуючи затрати на розробку інновацій [8, с. 3].

Е. Молчанова перераховує наступні основні ознаки, за якими корпорація вважається транснаціональною:

1. ведення операційної діяльності мінімум у 6 країнах;
2. щонайменше 25% найманих працівників складають іноземці;
3. за межами країни походження має бути розміщено не менше 25% капіталу корпорації;
4. річний оборот дорівнює 1 млрд дол. США або більше;
5. мінімум п'ята частина продукції реалізується через філії, дочірні підприємства або підпорядковані структури;
6. належність усіх підпорядкованих компаній до єдиної організаційної структури та один головний центр управління з єдиною стратегією [3, с. 3].

Інші підходи при цьому передбачають більш спрощене визначення транснаціональної корпорації, для характеристики ознак якої використовують переважно якісні, а не кількісні показники.

Важливою перевагою ТНК є інструменти географічної диверсифікації, якими вони володіють та активно користуються. Транснаціональні корпорації не зазнають впливу обмежень у вигляді кордонів, тож можуть вести свою діяльність у будь-якому регіоні, де це вигідно та фізично можливо. Активи ТНК, як і інші ресурси, також розподілені між декількома або навіть багатьма країнами у певних пропорціях. Завдяки цьому мінімізуються не тільки ризики виробництва чи операційної діяльності, але й капіталу, тому що транснаціональні корпорації є інтернаціональними за всіма сферами [9].

Багато ТНК мають величезні валютні резерви, які за обсягом є більшими за відповідні резерви усіх фінансово-банківських установ країни разом узятих. Наприклад, фінансові ресурси таких корпорацій, як «Ford» та «General Motors», перевищують навіть національний дохід багатьох держав, що свідчить про надзвичайний рівень впливу ТНК на цілі економіки.

Через масштаби своєї діяльності транснаціональні корпорації як свідомо, так і мимовільно впливають на безліч сфер у всіх країнах, де вони присутні, зокрема на рівень безробіття, заробітну плату, конкурентоспроможність місцевих виробників, рентабельність малого і середнього бізнесу, міжнародну торгівлю, міжнародний поділ праці, обсяги ПІІ (прямих іноземних інвестицій) та трансфер технологій; екологічну, соціально-політичну ситуацію та інше. Детальний аналіз позитивних та негативних наслідків діяльності ТНК для країни походження і країни перебування наведено в табл. 1.1.

Унікальною особливістю є те, що ТНК сприяють створенню нових робочих місць не лише безпосередньо завдяки власній діяльності, але ще й опосередковано через вплив їхніх ланцюжків поставок і мультиплікаційний ефект.

Таблиця 1.1

## Вплив діяльності ТНК на приймаючу країну та країну базування

	Країна перебування	Країна базування
Позитивний вплив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надходження прямих іноземних інвестицій;</li> <li>- залучення іноземного досвіду, провідних технологій, ноу-хау;</li> <li>- нові робочі місця, створені ТНК, зниження рівня безробіття;</li> <li>- підвищення ефективності роботи місцевих підприємств за рахунок модернізації методів виробництва та підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- потенціал підвищення якості продукції та зниження цін на неї через стимулювальну функцію конкуренції, створеної діяльністю ТНК на місцевих ринках [10, с.108, 112];</li> <li>- поліпшення платіжного балансу країни за рахунок валютних надходжень [4].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення впливу на міжнародній арені;</li> <li>- підвищення прибутковості корпорації завдяки розширенню географії продажів та збільшення власної частки ринку;</li> <li>- можливість встановлення власних стандартів і правил у сфері діяльності;</li> <li>- підвищення податкових надходжень для країни;</li> <li>- прискорення науково-технологічного прогресу завдяки значним інвестиціям ТНК у науково-дослідні роботи та дослідно-конструкторські розробки.</li> </ul>
Негативні наслідки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза експлуатації праці (невигідні умови для найманих робітників);</li> <li>- нехтування екологічною безпекою з боку ТНК через надання переваги максимізації прибутку над турботою про довкілля;</li> <li>- швидше вичерпання запасів природних ресурсів приймаючої країни;</li> <li>- ухилення від сплати податків у приймаючій країні, зокрема через офшорні зони та трансфертне ціноутворення;</li> <li>- вищий ризик корупції з боку філій ТНК;</li> <li>- витіснення національного бізнесу із найпривабливіших сфер, у яких ведуть діяльність іноземні ТНК [11; 12].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нерівномірність розвитку регіонів та поляризація: інвестиції зосереджуються у регіонах базування ТНК;</li> <li>- зниження конкурентоспроможності місцевих виробників через домінування ТНК на ринку;</li> <li>- економічна залежність від діяльності ТНК, що може призвести до втрати суверенітету та контролю над власними ресурсами;</li> <li>- втрата місцевої культури та традицій внаслідок глобалізації та стандартизації продукції ТНК.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [4; 10, с. 108, 112; 11; 12].

Наступним етапом розглянемо особливості структури ТНК. Це взаємозв'язки між її структурними одиницями, до яких відносяться

материнська компанія (центр управління) та підпорядковані їй філії, асоціації, дочірні компанії, придбані організації тощо. Головна компанія забезпечує централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших складових частин. Наведемо визначення всіх основних структурних підрозділів ТНК.

Дочірня компанія – це юридично самостійне підприємство, створене або придбане транснаціональною корпорацією в іншій країні, де материнська компанія володіє контрольним пакетом акцій (понад 50%). Це надає їй право визначати стратегічний розвиток, приймати ключові управлінські рішення та формувати керівний склад дочірньої компанії.

Асоційована компанія – підприємство, частина акцій якого (від 50% до 90%) належить транснаціональній корпорації, а решта – іноземному інвестору, що забезпечує корпорації можливість впливати на управлінські процеси, але не дає повного контролю над діяльністю компанії. У такій структурі материнська компанія може брати участь у стратегічному плануванні та отримувати частку прибутку, проте управлінські рішення ухвалюються незалежно.

Філія – територіально відокремлений структурний підрозділ транснаціональної корпорації, що функціонує за межами країни базування материнської компанії без статусу самостійної юридичної особи. Філія здійснює комерційну або виробничу діяльність відповідно до корпоративної політики головної компанії та підпорядковується її управлінським рішенням. Оскільки вона не є юридично самостійною, то діє від імені та під контролем головного офісу, виконуючи певні оперативні функції, які спрямовані на реалізацію корпоративних цілей, таких як розширення ринку, зниження витрат або підвищення конкурентоспроможності.

При цьому компанія, яка спочатку не належала ТНК, а була придбана або включена до її складу внаслідок злиття чи поглинання, є юридично самостійною одиницею, але входить до корпоративної структури ТНК після здійснення злиття чи поглинання. Ця компанія зберігає певний рівень

автономії у своєму управлінні, проте її стратегічна діяльність координується материнською компанією ТНК. Вона стає частиною глобальної мережі ТНК і виконує специфічні завдання в межах єдиної корпоративної стратегії [7].

Закордонна філія – це підприємство, що функціонує за межами країни походження інвестора, яке може мати статус окремої юридичної особи або діяти без нього, та в якому іноземний інвестор володіє такою часткою, яка забезпечує йому можливість здійснювати тривалий вплив на процеси управління і розвиток компанії [7; 13, с. 44].

Далі розглянемо класифікацію транснаціональних корпорацій, яку наводить І. П. Гайдуцький (рис. 1.1).

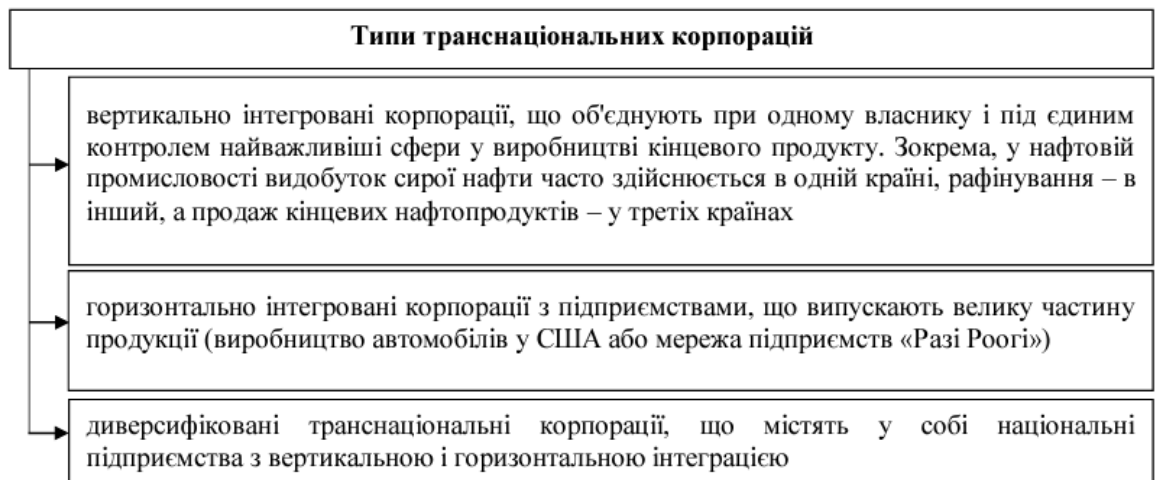


Рис. 1.1. Типи транснаціональних корпорацій. Джерело: [14].

У теперішній час найбільш поширеними стають саме диверсифіковані ТНК, адже вони поєднують у собі переваги двох інших типів та дають змогу найбільш ефективно оптимізувати оргструктуру корпорації. До прикладу, такою є ТНК Siemens, що походить з Німеччини. Вона спеціалізується як на виробництві (промислове, медичне, енергетичне обладнання, транспортні системи), так і наданні послуг (ПЗ, сервісне обслуговування, консалтинг та інжиніринг), при цьому значна частина продукції виготовляється за межами Німеччини у країнах перебування, оскільки корпорація оптимізує логістику та дотримується політики наближення виробництва до кінцевого користувача. Siemens поєднує у собі елементи вертикальної інтеграції, що

дає їй змогу контролювати якість і ефективність усього виробництва, та горизонтальної (володіє підрозділами, наприклад, Siemens Energy, Siemens Healthineers, що працюють у різних секторах, для забезпечення широкої диверсифікації діяльності).

## **1.2. Інновації як детермінанта глобальної економічної експансії**

В умовах сьогодення глобалізація, інтернаціоналізація та бурхливий розвиток підприємництва сприяють посиленню найбільшої загрози для бізнесу – надмірної конкуренції та перенасичення ринку типовою продукцією. У цьому випадку інноваційність є чи не єдиним каталізатором довгострокового прогресу, розвитку та виходу на нові ринки, при чому не лише для локальних компаній, але й для цілих економік та регіональних угруповань.

До початку другої половини 20 століття науковці та бізнес не надавали достатнього значення інноваційному розвитку і вдосконаленню виробничих технологій та кінцевого продукту, але зрештою американський економіст Р. Солоу визначив, що зростання продуктивності виробництва на 87,5% залежить від інноваційного підходу (реінжиніринг бізнес-процесів, вдосконалені методи виробництва, інноваційні технології, устаткування) та зростання продуктивності праці. Пізніше, інші вчені також підтвердили, що більше половини відсоткового вираження зростання виробництва пояснюється активним науково-технологічним прогресом [15]. Отже, було виявлено, що вдосконалення виробничих технологій – це один із способів інноваційної діяльності, а також як шлях досягнення науково-технологічного прогресу, так і його наслідок.

Тепер же інновації дають змогу ще й покращити імідж компанії та впізнаваність і довіру до бренду, що є ключовим для конкурентоспроможності, яка, своєю чергою, відіграє важливу роль у глобальній економічній експансії. Оскільки технологічні новинки завжди

цікавлять величезну кількість споживачів та бізнес-партнерів, корпорації, які роблять ставку на інноваційну діяльність завжди будуть поміченими цільовою аудиторією, що призведе до більш успішних маркетингових заходів та збільшення прибутків від операційної діяльності, якщо в цьому випадку розглядати інновацію як новий продукт, а не технологію виробництва. Інноваційність під час економічної експансії може полягати також у локалізації бренду, продукції та цінностей, адаптації їх до загальноприйнятих місцевих культурних норм і звичаїв. Наприклад, McDonald's здійснив перший вихід на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів із адаптованим набором страв з новими для компанії, але популярними для місцевих жителів смаками [16, с. 15]. Таким чином, було створено нові меню, такі як McArabia, що в сукупності з іншими заходами локалізації було високо оцінено споживачами та призвело до успіху компанії на цьому ринку.

Поняття глобальної економічної експансії та інтернаціоналізації є частково тотожними та взаємопов'язаними, тому вважаємо за потрібне більш детально визначити й охарактеризувати предмет, суб'єктів та особливості цих процесів.

Обидва поняття можна розглядати як процес, так і як явище, при цьому міжнародна експансія є вужчим терміном та означає конкретні дії, здійснювані суб'єктами для досягнення цілей інтернаціоналізації. Майже будь-який бізнес прагне масштабувати свою діяльність за межі національних кордонів, адже внутрішні ринки зазвичай перенасичені та недостатньо великі для стійкого зростання нових компаній. Таким чином, міжнародна економічна експансія – це активне розширення економічної присутності країн, ТНК, компаній, організацій та фінансових інституцій на міжнародних ринках шляхом здійснення прямих іноземних інвестицій, експорту, злиттів і поглинань, франчайзингу та ліцензування тощо [17].

Основною метою цього процесу є:

- збільшення впливу на світові економічні процеси;
- збільшення частки ринку та закріплення конкурентних позицій;

- диверсифікація, зокрема географічна, своєї діяльності для зменшення ризиків і максимізації прибутку;
- отримання додаткових джерел доходу.

Цікавими механізмами глобальної економічної експансії, крім згаданих вище, є міжнародний аутсорсинг та офшоринг. Вони зазвичай не застосовуються окремо, а лише у комплексі з іншими, такими як ПП, експорт, франчайзинг тощо. Роль аутсорсингу та офшорингу в економічній експансії полягає передусім у тому, що передача окремих бізнес-процесів або виробничих функцій здійснюється в інші країни з нижчими витратами на робочу силу чи виробництво, що розширює присутність та вплив суб'єкта на новій території. А вже це, своєю чергою, є одним із засобів експансії.

Інновації також відіграють вирішальну роль у розвитку інтернаціоналізації та глобальної економічної експансії через усунення бар'єрів для виходу ТНК на нові ринки. Наприклад, автоматизація виробництва та логістики (впровадження роботизованих виробничих ліній, ПП та електронних систем єдиного керування ресурсами (ERP)) дає змогу відчутно скоротити витрати на персонал, підвищити ефективність створення і контролю запасів тощо. Завдяки цифровізації зменшується вплив фізичних та адміністративних бар'єрів, а винаходи в сфері ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) призвели до виникнення інноваційних моделей ведення бізнесу. Наприклад, модель, що передбачає використання всесвітньої мережі Інтернет для реалізації продукції та ведення операційної діяльності отримала назву «netchising» та стала дуже популярною через свої широкі можливості й очевидні переваги. Вона дає змогу автоматизувати багато процесів за допомогою онлайн-платформ, електронної комерції та хмарних технологій, а також вести маркетингову діяльність, продавати, співпрацювати з постачальниками й партнерами та багато іншого лише через Інтернет без необхідності створення фізичних представництв у кожному регіоні. За допомогою цього широкого набору інструментів компанії можуть без значних початкових інвестицій вийти на міжнародні ринки та тестувати

попит на свою продукцію. В останній час з'явилися такі інноваційні форми ведення торгівлі, як дропшипінг (який взагалі передбачає відсутність складу та контакту продавця з товарами, оскільки їх відправляє виробник напряму покупцю) та маркетплейси. Крім цього, інші цифрові сервіси, такі як стрімінгові платформи, FinTech, онлайн-реклама дають бізнесу змогу віддалено залучати клієнтів, на чому базується більша частина успіху в економічній експансії.

Ще одним прикладом нових форм міжнародного бізнесу є ті, які засновані на економіці спільного використання. Найбільший переворот відбувся в готельно-ресторанному і транспортному секторах. Корпорації Airbnb і Uber за допомогою своїх електронних сервісів і додатків дають змогу користувачам шукати, бронювати короткострокове житло, здійснювати платежі (Airbnb) або замовляти таксі (Uber). Водночас вони пропонують фізичним особам можливість монетизувати власні ресурси, такі як здача нерухомості в оренду або робота водіями на власних транспортних засобах, через ті ж самі платформи. По суті, подібні компанії позиціонують себе як посередників між постачальниками ресурсів і тими, хто їх потребує, стягуючи комісійні за кожну успішну транзакцію [18, с. 38, 41].

Одним із механізмів впливу інновацій на успіх економічної експансії є впровадження цілих лінійок інноваційної продукції, що може допомогти ТНК виділитися серед своїх конкурентів для захоплення більшої частки ринку і утримати наявних клієнтів від переходу на товари інших компаній. Наприклад, корпорація Samsung, активно впроваджуючи передові технології у виробництво смартфонів, побутової техніки, напівпровідників та дисплеїв, створила широку екосистему продуктів, що забезпечують взаємодію між пристроями. Такий підхід не лише розширив глобальну присутність компанії, а й дозволив інтегрувати свої технологічні рішення у різні сегменти ринку – від мобільних пристроїв до смарт-будинків і рішень для підприємств, які не втрачають популярність, не зважаючи на доступність аналогів.

Отже, інновації є одним із ключових факторів глобальної економічної

експансії ТНК, забезпечуючи їм доступ до нових ринків, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Завдяки технологічному прогресу корпорації можуть зменшувати витрати, автоматизувати процеси та оперативно адаптувати продукцію до потреб локальних споживачів. Цифрові інструменти й платформи сприяють розширенню глобальної присутності навіть без фізичної інфраструктури. Водночас стратегічні підходи — патентування, технологічні альянси, франчайзинг та венчурне фінансування — дозволяють інтегруватися у міжнародні інноваційні екосистеми та формувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, інновації є не лише засобом підвищення ефективності, а й стратегічним ресурсом для сталого розвитку й інтернаціоналізації бізнесу.

### **1.3. Високі технології як інструмент конкурентоспроможності ТНК в умовах глобалізації**

У сучасному глобалізованому світі високі технології виступають потужним рушієм формування конкурентних переваг транснаціональних корпорацій. Успішне впровадження та розвиток високотехнологічних рішень дає змогу компаніям не лише ефективно реагувати на глобальні виклики, а й задавати нові стандарти розвитку світової економіки. Саме технологічне лідерство стає основою довгострокової стратегії ТНК, спрямованої на розширення присутності на зовнішніх ринках та забезпечення сталого зростання.

Високі технології охоплюють різноманітні сфери – від інформаційно-комунікаційних технологій, біотехнологій та нанотехнологій до штучного інтелекту, автоматизації, робототехніки та відновлюваної енергетики. Саме в цих галузях зосереджені найвищі темпи зростання глобальних інвестицій, значна частина яких припадає на транснаціональні корпорації. За допомогою високих технологій ТНК отримують змогу вдосконалювати виробничі процеси, оптимізувати ланцюги постачання, створювати інноваційні

продукти та послуги, підвищувати якість обслуговування клієнтів і водночас знижувати витрати.

Забезпечення конкурентоздатності транснаціональних корпорацій включає в себе методологічну та практичну складові. Перша містить теоретичні засади для досягнення цілі, й використовується на етапі планування та аналізу та базується на економічних теоріях, підходах. Практична складова включає використання науково-методологічної бази для розробки й реалізації конкретного плану (стратегії) утримання власної частки ринку та посилення конкурентоспроможності у фактичних умовах. Конкурентоспроможність ТНК формується на основі процесного підходу, який реалізується шляхом впровадження спеціалізованої організаційно-економічної системи. Така система відіграє роль механізму, що поєднує управлінські й економічні елементи з метою підтримки стабільної ринкової позиції корпорації. Економічний аспект цього механізму відображає взаємовідносини між учасниками на основі дії економічних законів, впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, застосування методів аналізу, планування та контролю. Організаційна складова охоплює структуру системи, її функціональні зв'язки, регламенти взаємодії, а також сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей. За відсутності ефективного механізму формування та підтримки конкурентних переваг, ТНК втрачає здатність успішно діяти в умовах динамічного глобального середовища [19, с. 83]. Наприклад, Компанія Siemens AG успішно реалізує процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності завдяки створенню складної організаційно-економічної системи, яка об'єднує технологічні інновації, стратегічне планування та гнучку корпоративну структуру. З економічного боку, Siemens ефективно використовує механізми інвестування в науково-дослідні розробки (R&D), формує стійкі партнерські зв'язки з науковими установами, а також активно застосовує сучасні фінансові інструменти для зниження ризиків при виході на нові ринки. В організаційному контексті компанія

запровадила структуру регіональних кластерів, яка дозволяє швидко адаптувати управлінські рішення до локальних умов. Крім того, функціонування внутрішніх інноваційних хабів, корпоративних акселераторів та цифрових платформ (наприклад, Siemens Xcelerator) дозволяє інтегрувати всі елементи системи в єдине конкурентне середовище. Таким чином, механізм забезпечення конкурентоспроможності Siemens є прикладом ефективної взаємодії організаційних та економічних інструментів у межах глобальної корпоративної стратегії.

Конкурентоспроможність у XXI столітті дедалі більше залежить не від доступу до сировинних ресурсів чи дешевої робочої сили, а від здатності корпорацій генерувати та впроваджувати технологічні новинки. Компанії, які інвестують у науку, дослідження і розробки (R&D), створюють передумови для технологічного прориву та мають перевагу у виході на нові ринки. Наприклад, транснаціональні корпорації в галузі фармацевтики, напівпровідників чи телекомунікацій активно використовують наукові відкриття для створення продуктів, що відповідають новим викликам суспільства – від боротьби з пандеміями до впровадження 5G-мереж.

У теперішній час світова економіка є інформаційно-мережевою, та функціонує на базі ІКТ і всеохоплюючих зв'язків, породжених продуктами технологічного прогресу. Завдяки цьому вона породжує в собі новітні форми ведення бізнесу, конкурентні переваги, ціннісні пропозиції для споживачів та джерела доходів. Разом з тим, компанії отримують змогу конкурувати за новими правилами, які швидко адаптуються під глобальну турбулентність, що як відкриває для них двері ширших можливостей для захоплення й утримання нових часток ринку, так і породжує проблеми для тих, чий підхід не є «інноваційно адаптивним», тобто не достатньо гнучким для реагування на нові умови [20].

Успішне позиціонування на глобальному ринку значною мірою залежить і від здатності ТНК формувати навколо себе інноваційні екосистеми. Це передбачає створення науково-дослідних центрів,

партнерство з університетами, підтримку стартапів і взаємодію з урядами країн, що приймають, для розвитку технологічної інфраструктури. Завдяки такому підходу корпорації можуть інтегрувати локальні інноваційні ресурси в глобальні виробничі й наукові мережі, що сприяє зміцненню технологічного суверенітету та водночас дозволяє їм залишатися гнучкими в умовах швидких змін. Наприклад, такі технологічні центри, як Кремнієва долина в США чи Шеньчжень у Китаї, стали центрами інновацій значною мірою завдяки діяльності ТНК. При цьому глобалізація сприяє транскордонному потоку знань, технологій і талантів. Через стратегічні партнерства, спільні підприємства та механізми передачі знань ТНК дають змогу приймаючим країнам підвищити свій інноваційний потенціал. Така динаміка є особливо корисною для економік, що розвиваються, де прямі іноземні інвестиції (ПІІ) ТНК можуть стимулювати місцеві інноваційні екосистеми, сприяти розповсюдженню технологій і створювати кваліфіковані робочі місця.

Крім того, високі технології сприяють посиленню нематеріальних активів корпорацій, таких як бренд, репутація, інтелектуальна власність. Саме ці активи часто визначають ринкову капіталізацію компаній у високотехнологічних галузях. Так, корпорації, які системно інвестують у розробку власних технологій і захищають їх патентами, забезпечують собі стабільну конкурентну перевагу, зменшують ризики копіювання і збільшують свою присутність у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Обсяги фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) транснаціональними корпораціями – це один із вирішальних чинників успіху в їх інноваційній діяльності. Високорозвинені країни, в яких зосереджена велика кількість ТНК, показують вражаючі результати у сфері інновацій, завдяки виділенню до 5% свого ВВП на ці цілі, і ці видатки нерівномірно, проте різко зростають протягом останніх 20 років. До прикладу, обсяг щорічного фінансування уже декілька років поспіль перевищує 5 млрд євро [21].

В результаті аналізу досліджень встановлено, що ТНК, які наважуються інвестувати в НДДКР під час економічної рецесії, досягають покращення своїх фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Але для цього управлінськими рішеннями має бути затверджена чітка стратегія, що буде підтримана достатнім обсягом інвестицій [22].

Практика забезпечення конкурентоздатності ТНК в розвинених країнах показала, що ця мета може бути ефективно досягнутою лише через сукупність наукових досліджень та розробок, інституційних аспектів технологічного прогресу, а також достатніх масштабів компанії й доступу до значного обсягу ресурсів. Тому все частіше транснаціональні корпорації обирають шлях злиттів, поглинань та стратегічного партнерства для об'єднання ресурсів, що часто не лише розширює можливості, але й дає синергетичний ефект [19, с. 87].

В умовах зростаючої ролі цифровізації, автоматизації та сталого розвитку високі технології також стають ключовим чинником екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG). ТНК, що впроваджують екотехнології, енергоефективні рішення та "зелені" інновації, отримують підтримку з боку інвесторів, споживачів та держави, відповідаючи новим запитам глобального ринку.

Таким чином, високі технології є не лише інструментом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності ТНК, але й базою для стратегічного позиціонування на світовому ринку. Їх застосування дозволяє компаніям адаптуватися до нових реалій глобального середовища, лідирувати в технологічних перегонах і водночас формувати сталу модель економічного зростання. Науковці переконані, що саме інноваційний розвиток має стати стратегічним пріоритетом для ТНК, а управління цим процесом — головним напрямом стратегічного планування. Це дозволить компаніям ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, реалізовувати інноваційні та інвестиційні проекти та зміцнювати свої позиції на ринку [23].

Однак інноваційна діяльність ТНК не позбавлена проблем. Такі питання, як захист інтелектуальної власності, цифровий розрив і потенційна монополізація технологій, вимагають ретельного розгляду. Крім того, домінування ТНК на світових ринках викликає занепокоєння щодо нерівного доступу до технологічних переваг, що може посилити соціально-економічну нерівність. Ці аспекти підкреслюють важливість нормативно-правової бази, яка сприяє справедливому доступу до інновацій і заохочує відповідальне ведення бізнесу. У той же час вирішення проблем, пов'язаних з домінуванням ТНК, вимагає збалансованої політики, яка забезпечує справедливий і стабільний розподіл переваг від інновацій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ДИНАМІКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СЕКТОРАХ

#### 2.1. Секторальні пріоритети та перспективні напрями інноваційних розробок

Інновації є одним із ключових чинників сучасного технологічного прогресу, а транснаціональні корпорації відіграють у цьому процесі визначальну роль. Завдяки своїм фінансовим ресурсам, глобальним мережам і доступу до висококваліфікованих кадрів, ТНК створюють і впроваджують передові технології, які змінюють як бізнес-процеси, так і структуру світової економіки.

Вплив рівня інноваційності на конкурентоспроможність ТНК найбільш відчутний у тих корпораціях, що працюють у високотехнологічних секторах. При цьому незалежно від напрямку діяльності, майже всі ТНК активно роблять акцент на впровадженні Інтернет- та комп'ютерних технологій у свої бізнес-процеси, адже це є основою здатності ефективно функціонувати в сучасній економіці (як міжнародній, та і національній). Високу цінність тепер мають нематеріальні, інтелектуальні активи та технологічна перевага у вигляді висококваліфікованих працівників [24].

Саме інноваційна діяльність ТНК, зокрема, у сфері розвитку інформаційно-комунікаційних технологій створила технологічну та програмну базу для впровадження новітніх форм і моделей міжнародного бізнесу, що можна трактувати як виникнення інновації (продукту) завдяки інноваційному процесу. Таким чином, технологічний прогрес для його розвитку потребує значних інвестицій в дослідження та розробки (R&D), але в результаті сам створює нові можливості та прискорює інновації, стираючи обмеження, такі як кордони чи фізична відстань.

Поява Інтернету, мобільних технологій і передових цифрових

платформ сприяла миттєвому обміну інформацією та співпраці через кордони, давши змогу всім суб'єктам міжнародного бізнесу безперешкодно працювати в глобальному масштабі. Платформи електронної комерції стали потужними інструментами для міжнародної торгівлі, трансформуючи способи взаємодії з покупцями, надаючи підприємствам доступ до ширшої клієнтської бази та нових ринкових можливостей. Крім того, досягнення в аналітиці даних і штучному інтелекті революціонізували процеси прийняття рішень, дозволивши компаніям отримати розуміння поведінки споживачів і ринкових тенденцій у глобальному масштабі. Перш за все, це сприяло стрімкому розширенню глобального бізнесу, стимулюючи компанії встановлювати нові партнерські зв'язки та вести свою діяльність по всьому світу.

До високотехнологічних секторів, в яких транснаціональні корпорації вже активно ведуть інноваційну діяльність упродовж останніх 10-х років, відносяться передусім ІТ, нанотехнології, медицина, генна інженерія, ШІ, робототехніка, «зелена» енергетика, фотоніка тощо. У таких галузях метою діяльності корпорацій є не лише отримання й максимізація прибутку, але і глобальний науково-освітній розвиток, оскільки саме він здатний забезпечити майбутнє інновацій транснаціонального та інших форм бізнесу [25].

Такі відомі транснаціональні корпорації з глобальною інноваційною стратегією, як «BASF», «Bayer», «Air Liquide, L», «Akzo Nobel» ведуть свою діяльність у сфері фармацевтики та хімічної промисловості, а «Siemens», «TLM Ericson», «Philips» – у галузі електроніки та обладнання. Щодо енергетичного сектору, то до виробників «зеленої» (екологічної) енергії можна віднести «Iberdrola» (Іспанія), ENEL (Італія) та Scottish Power (Великобританія): усі вони є інноваційно активними, одними із світових лідерів відновлювальної енергетики та навіть здійснюють інвестиції в offshore-електростанції в ЄС, США та Латинській Америці [19, с. 46].

Через глобальну ситуацію з пандемією Covid-19 відбулася низка

структурних та показникових змін у секторальних пріоритетах інноваційних розробок. Найбільше постраждали галузі, що залежали від постійного фізичного потоку споживачів, такі як готельно-ресторанна справа, авіаперевезення, інші види пасажирського транспорту, розважальні центри тощо. Для подолання таких викликів бізнес, крім очевидних механізмів ризик-менеджменту (цифровізація, перехід в онлайн і т.д.), відзначив ще й перспективу злиттів і поглинань як способу компенсації втрат від пандемії за допомогою охоплення ширшої сфери діяльності, хоча низькі показники економічного зростання за останні 3 роки у світі не дають змоги зробити вагомих висновків про ефективність таких рішень у пост-пандемічний період [26].

Внесок ТНК у технологічний прогрес варто розглядати зокрема з позиції трансферу технологій та створення принципово нових галузей. Глобальна присутність дає змогу поширювати передові технології у різних країнах світу через філії та дочірні компанії, а продумана реалізація величезного інноваційного потенціалу стимулює появу нових напрямків у бізнесі, таких як цифрова економіка, відновлювальна енергетика чи електромобільна промисловість. Наприклад, компанія Tesla значною мірою вплинула на розвиток ринку електромобілів, тоді як Amazon та Google змінили принципи функціонування електронної комерції та хмарних сервісів.

Легко переконатися в тому, що ТНК є головними інвесторами в наукові дослідження та розробки. Так, за даними VCG: The Most Innovative Companies, ТОП-5 найбільш інноваційних компаній у 2021-2023 роках складається повністю з тих самих транснаціональних корпорацій (табл. 2.1): Apple, Alphabet, Amazon, Microsoft, Tesla.

Таблиця 2.1

## ТОП-5 найбільш інноваційних компаній у 2021-2023 рр

Рік	Компанія	Сфера діяльності
<b>2021</b>	1. Apple	Комп'ютери та електроніка
	2. Alphabet	Інтернет та ПЗ
	3. Amazon	Інтернет та маркетинг
	4. Microsoft	Програмне забезпечення та інтернет
	5. Tesla	Автомобілебудування
<b>2022</b>	1. Apple	Комп'ютери та електроніка
	2. Microsoft	Програмне забезпечення та інтернет
	3. Amazon	Інтернет та маркетинг
	4. Alphabet	Інтернет та ПЗ
	5. Tesla	Автомобілебудування
<b>2023</b>	1. Apple	Комп'ютери та електроніка
	2. Tesla	Автомобілебудування
	3. Amazon	Інтернет та маркетинг
	4. Alphabet	Інтернет та ПЗ
	5. Microsoft	Програмне забезпечення та інтернет

Джерело: складено автором за даними [27, 28, 29].

Загалом можна виокремити 3 основні групи компаній з ТОП-50 у цьому щорічному рейтингу:

1. Великі гравці, що функціонують тривалий час та намагаються вижити у нових технологічних галузях, такі як Samsung. Деякі з них сприяли науково-технологічному прогресу завдяки своїй інноваційності упродовж усього життєвого циклу.
2. Корпорації, що виникли завдяки комп'ютерній революції у 1970-1980 рр., впроваджуючи тогочасні інновації в ІТ-сфері (Microsoft, Apple). Тепер ці компанії інвестують в НДДКР для входу в нові галузі інформаційних технологій, що розвиваються, та/або утримання наявних позицій.

3. Відносно нові гравці, засновані у 21 столітті або в останніх роках 20 ст. Весь їхній розвиток прямо пов'язаний з інноваціями у сфері ІТ, комп'ютерних технологій та віртуалізацією бізнес-процесів (напр., Amazon).

Разом з тим, у 2025 році список ТОП-10 найбільш інноваційних компаній у світі за версією Fast Company виглядає наступним чином:

1. Waymo – роботизоване таксі;
2. Nvidia – комп'ютери та електроніка, інформаційні технології;
3. Nubank – онлайн-банк;
4. WNBA – спортивна ліга;
5. BYD – автомобілебудування, електроніка;
6. Glean – штучний інтелект і ШІ-агенти;
7. Abridge – ШІ-помічник для лікарів;
8. EssilorLuxottica – розумні окуляри доповненої реальності;
9. Rocket Lab – ракетобудування та космічна діяльність;
10. Duolingo – освіта [30].

Тут ще більше простежується розвиток нових трендів інноваційної діяльності, зокрема інтеграція штучного інтелекту та робототехніки в зовсім інші, на перший погляд, не суміжні сфери, що створює нову цінність для кінцевого споживача та наближує високі технології до елементів повсякденного життя. Хорошим прикладом є компанія Waymo, яка посіла перше місце в цьому рейтингу, вивела автоматизоване таксі без водіїв зі сфери наукової фантастики й здійснює близько 200 тис. поїздок щотижня по містам США, поєднавши сферу транспортних послуг із самокерованими автомобілями та злагодженою системою загального контролю й управління [31].

Згідно з даними AI Radar від BCG, майже 90% респондентів відзначили генеративний штучний інтелект одним із ТОП-3 головних своїх інвестиційних пріоритетів на 2024 р., при чому більше 50% вважають його першим пріоритетом. При цьому вже є деякі дані про успіх імплементації

GenAI в інноваційний процес корпорацій, а саме 21% керівників повідомили про позитивні результати такого впровадження [32, с. 14]. Варто зазначити, що тренди інноваційної діяльності в сфері штучного інтелекту спостерігаються вказують на надзвичайну важливість поєднання традиційного предиктивного ШІ та генеративного. Вони не можуть дати вагомий ефект у цьому контексті, якщо використовуються окремо, оскільки саме GenAI володіє унікальним рівнем творчості, здатністю розробляти те, що не існувало раніше та підсумовувати великі масиви даних, в той час як прогностичний ШІ здатний аналітично приймати рішення та послідовно раціонально виконувати завдання на основі алгоритмів, що застосовувались в його розробці.

Незважаючи на те, що сьогодні більшість компаній експериментують із впровадженням ШІ в свою інноваційну діяльність та інші бізнес-процеси, масштаби та рівень цього явища є дуже залежними від конкретної організації та її стану, а також готовності до впровадження інновацій. Так, лише 8% компаній застосовують ШІ у великих масштабах у своїх дослідженнях та інноваційних розробках станом на 2024 рік (рис. 2.1).

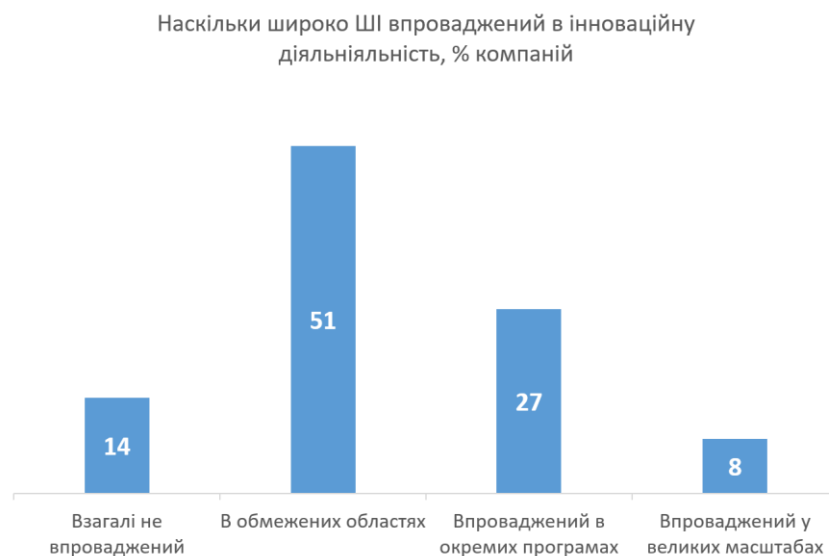


Рис. 2.1. Масштаби впровадження штучного інтелекту в інноваційну діяльність компаній у 2024 році. Джерело: складено автором за даними [32, с. 15].

При цьому спостерігається пряма залежність між готовністю компаній до імплементацій інновацій та масштабом використання ШІ (зокрема, GenAI – генеративного) в їх інноваційній діяльності. Так, найбільш готові корпорації у 5 разів більше застосовують штучний інтелект у великих масштабах, ніж ті, хто повідомили про свою неготовність, попри необхідність [32].

У 2025 році, за даними BCG AI Radar, бізнес-лідери частково змістили фокус уваги із штучного інтелекту загалом на конкретний перспективний напрям цієї технології – ШІ-агентів. Саме він почав більш активно виокремлюватися і вже зараз з'являються припущення про те, що цей рік стане часом масштабного розгортання в бізнес-стратегіях і процесах ТНК. ШІ-агенти – це просунуті системи на базі штучного інтелекту, що здатні самостійно виконувати певні завдання, контролюючи успіхи та невдачі і навчаючись на основі всіх отриманих даних у межах цього процесу. Станом на зараз, як мінімум 2 третини корпорацій експериментують із цією розробкою [33].

За даними опитування BCG: Global Innovation Survey 2023, результати якого було опубліковано в звіті Boston Consulting Group про найбільш інноваційні компанії, 61 відсоток корпорацій вкладають кошти у розвиток штучного інтелекту (ШІ), у т.ч. машинне навчання; 46% у робототехніку для автоматизації операцій та 44% в Інтернет речей. Менше третини учасників опитування заявили про інвестиції в інші сфери технологічних новинок [27]. Тобто чітко можна побачити тренди та перспективні напрями інновацій у галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Отже, структура інвестиційних бюджетів ТНК все більше спрямовується в бік фінансування нових технологічних інновацій.

Станом на 2024-2025 роки спостерігається парадокс: більшість корпорацій вважає інноваційність одним з найголовніших напрямків свого розвитку, але в той же час максимально неготові зараз впроваджувати ці інновації, порівняно з багатьма минулими роками (рис. 2.2).

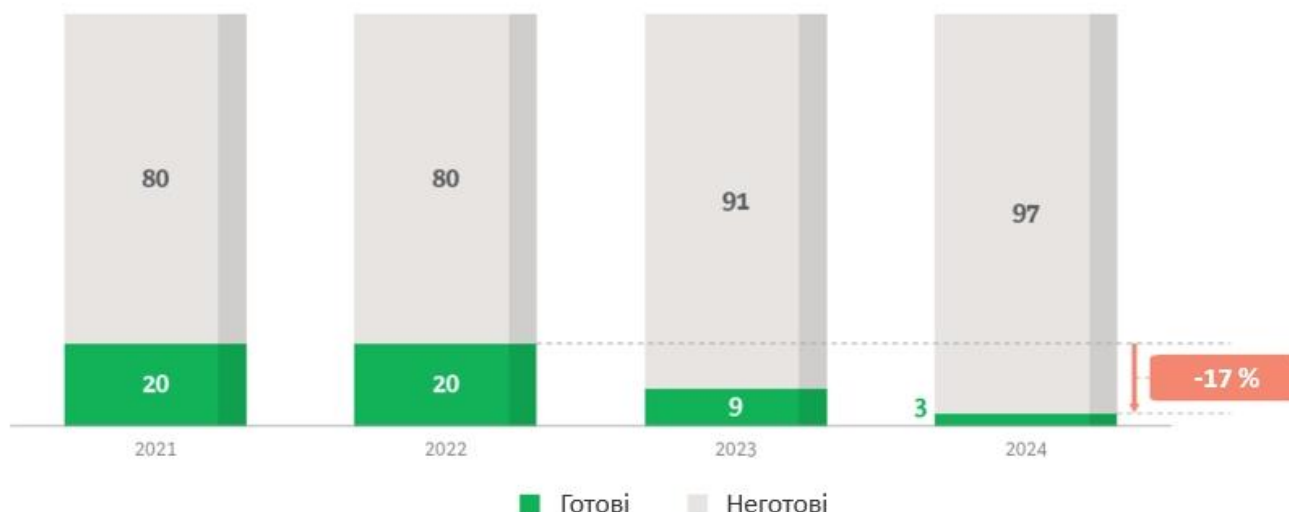


Рис 2.2. Готовність опитаних компаній до впровадження інновацій, % компаній. Джерело: [32].

Boston Consulting Group проводить щорічне опитування світових інноваторів під назвою BCG Global Innovation Survey, і за результатами 2024 року вдалося частково виявити причини такої неготовності. До них відносяться, як макро-, так і мікроекономічні та інші чинники, зокрема:

- Глобальна турбулентність та високий рівень невизначеності внаслідок геополітичної напруженості;
- Довгострокові ефекти пандемії Covid-19, її раптовість і непередбачуваність та негативні приклади компаній, що постраждали;
- Негативні зміни макроекономічного клімату [32].

Щоб мінімізувати ризики в непередбачуваних обставинах, керівники змістили фокус віддачі від інновацій з середньо- та довгострокового на короткостроковий, що зашкодило здатності ефективно підтримувати попередні темпи інноваційного розвитку [32]. Разом з тим, рівень готовності не завжди дорівнює фактичним обсягам інвестицій в дослідження та розробки, на даний час більшість корпорацій активно продовжують інноваційну діяльність попри власну невпевненість.

Хоча одним із трендів реалізації інноваційного потенціалу компаній

вже деякий час є штучний інтелект, на даний момент корпорації досягають різних результатів від його використання та впровадження у власні бізнес-процеси. При цьому спостерігається тенденція все більшого розриву між ТНК, що успішно імплементували інструменти ШІ, та тими, хто не отримав очікуваних вигод від його використання. Безумовно, ШІ має великий трансформаційний потенціал, у чому можна переконатися, навіть порівнявши ChatGPT із «старими» моделями, які на відміну від першого працювали винятково на базах даних та навчанні на алгоритмах. Однак впровадження нових інструментів вимагає комплексного пакету рішень, направлених на адаптацію їх можливостей до конкретних умов функціонування організації. Таким чином, недостатнє освоєння технологій ШІ може стати фатальним для відповідної інноваційної стратегії ТНК [27]. Питання не в тому, чи може ШІ мати вплив, а в тому чи стратегії його використання узгоджені з цілями підвищення цінності бізнесу.

Упродовж останніх років світові інноваційні тренди спостерігаються також у біоінженерії, нано- та інформаційних технологіях, медицині, освітній та соціальній сферах. Уже більше як два десятиліття ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології) займають провідне місце у списку, при цьому регулярно виокремлюються нові напрями [34, с. 22].

У 2024 році найбільше корпорацій з тих, що визнають інновації для себе одним із трьох найвищих пріоритетів, ведуть діяльність у секторі технологічного обладнання та апаратного забезпечення, на основі чого можна зробити висновок, що ця сфера є однією з найбільш пріоритетних для інвестицій в R&D. При цьому напрям медіа та розваг є дуже перспективним, оскільки 94% компаній із цієї галузі визнали інвестування в дослідження та інноваційні розробки одним з ТОП-3 пріоритетів, порівняно з показником 68% у попередньому (2023) році [32, с. 2].

Загалом на сучасному етапі розвитку інноваційного середовища у міжнародному бізнесі можна виокремити такі характерні особливості:

- більша частина обсягу всіх інвестицій належить найбільшим компаніям світу;
- інтенсивно зростає кількість компаній, що діють у технологічній сфері, зокрема в країнах із перехідною економікою;
- відбувається успішний вихід все більшої кількості стартапів, які є малими та середніми підприємствами, на міжнародні ринки;
- систематично збільшуються обсяги інвестицій транснаціональними корпораціями, особливо «гравців» технологічної, електротехнічної, машинобудівної та біотехнологічної галузей, в інноваційну діяльність.

За даними звіту 2024 року R&D Investment Scoreboard, 2023 р. характеризувався рекордно високим рівнем світових інвестицій в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки. Ця цифра склала 1 трлн 257 млрд євро. При цьому на ТОП-50 ТНК припадає 40% номінальних інвестицій від загального обсягу, на першу десятку – 18,4%, а загальна кількість компаній у рейтингу – 2000. Тобто інвестиції в інноваційну діяльність на даному етапі дуже сильно сконцентровані серед відносно невеликої кількості корпорацій-лідерів рейтингової таблиці Scoreboard, серед яких переважно дуже великі відомі ТНК (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

ТОП-10 корпорацій рейтингу «The 2024 EU Industrial R&D Investment Scoreboard»

№	Компанія	Країна походження	Сектор	R&D, млн євро	Прибутковість, %
1	ALPHABET	США	ПЗ та комп'ютерні послуги	39804,2	27,4
2	META	США	ПЗ та комп'ютерні послуги	33229,2	32,1
3	APPLE	США	Технологічне обладнання та апаратура	27242,5	29,8

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
4	MICROSOFT	США	ПЗ та комп'ютерні послуги	26873,7	44,6
5	VOLKSWAGEN	Німеччина	Автомобілі та комплектуючі	21779,0	7,0
6	HUAWEI INVESTMENT & HOLDING	Китай	Технологічне обладнання та апаратура	19939,2	5,8
7	SAMSUNG ELECTRONICS	Південна Корея	Електронне та електротехнічне обладнання	19890,5	2,6
8	INTEL	США	Технологічне обладнання та апаратура	14612,5	0,2
9	ROCHE	Швейцарія	Фармацевтика та біотехнології	14225,6	26,2
10	JOHNSON & JOHNSON	США	Фармацевтика та біотехнології	13972,3	41,8

Джерело: [35].

Цей тренд спостерігається та посилюється упродовж останніх 20 років. Деякі ТНК, що ведуть діяльність у секторі ІКТ, інвестували в НДДКР щороку протягом деякого часу мінімум на третину більше, ніж за кожен попередній рік, при чому така тенденція спостерігалася більше серед молодих корпорацій: зростання їхніх вкладень в інновації було надзвичайно високим [36, 35]. Це свідчить про стійке глобальне розповсюдження цифровізації та інформатизації.

Як видно з таблиці 2.2, сектори, що згадувались вище, є найбільш пріоритетними для великих гравців ринку. Усі ТНК з ТОП-10 походять з розвинених країн, більше половини – із США.

Проведемо порівняння обсягу інвестицій корпорації ALPHABET, що на першому місці, в дослідження та розробки (R&D) у 2023 р. із ВВП України за

цей же період. Середньорічний курс обміну євро до долара США у 2023 р. за даними ЄЦБ становив  $1 \text{ €} = 1,0813 \text{ USD}$  [37]. Розрахунок:

1. Обсяг інвестицій ALPHABET у R&D у 2023 р. склав 39 804,2 млн €;
2. Проведемо конвертування обсягу інвестицій в долари:  $39\,804,2 \text{ млн €} \times 1,0813 = 43\,040,28 \text{ млн дол} \approx 43,04 \text{ млрд дол.};$
3. Номінальний ВВП України за 2023 рік за даними Світового банку дорівнює 178,76 млрд дол [38].
4. Порахуємо, який відсоток від ВВП країни становлять інвестиції в R&D:  $43,04/178,76 \times 100\% = 24,08\%$ .

Таким чином, легко переконатися в тому, що ТНК здійснюють величезні видатки на інноваційну діяльність, яку можна порівнювати з ВВП та іншими показниками цілих держав.

Окрім ІКТ, галузі роздрібної торгівлі, автомобілебудування та охорони здоров'я також є одними з найбільш перспективних для інвестицій в інновації, що підтверджується даними Scoreboard. Зокрема, Pfizer посіла 13 місце серед 2000 ТНК у цьому рейтингу, інвестувавши 9,63 млрд євро, Volkswagen – 5 місце (21,8 млрд), а Alibaba Group Holding – 30-е із показником 6,62 млрд євро за 2023 рік. Аналізуючи сферу діяльності останньої, можна дійти висновку, що, незважаючи на її належність до ритейлу, вибір бізнес-моделі «нетчайзингу» забезпечив їй додаткові можливості та переваги в інноваційній діяльності.

ТОП-50 компаній із цього рейтингу (22 із США, 6 з ЄС, 6 з Китаю, 5 із Японії та 2 з Південної Кореї) інвестували 503,7 мільярдів євро в дослідження та розробки у 2023 році. Загалом усі 2000 ТНК, представлені в рейтингу володіють понад 900 тис. філій та дочірніх компаній у 40 країнах світу [35].

Деякі з провідних компаній у сфері ІКТ-послуг збільшують обсяг видатків на інноваційні розробки більш ніж на 30% щорічно. Середнє зростання витрат на науково-дослідні розробки було ще вищим у молодших

компаніях, що надають послуги ІКТ, які нещодавно увійшли до звіту R&D Investment Scoreboard, демонструючи швидке поширення цифрової трансформації.

До компаній з найвищими видатками на інноваційні дослідження та розробки відносять всесвітньо відомі ТНК, що працюють у сфері ритейлу, соціальних мереж, електроніки, автомобілебудування, ІКТ тощо. При цьому показовим є факт, що Amazon за цим рейтингом, у 2022 році здійснив найбільші інвестиції у НДДКР у світі, досягнувши показника у 73,21 млрд доларів США та обігнавши компанію, другу у рейтингу, більше, ніж у два рази [36]. Отже, можна ще раз переконатися, що компанії, основним напрямком інноваційного розвитку яких є «нетчайзинг», здійснюють чи не найбільші витрати на НДДКР, концентруючи у своїх руках колосальну частку всіх світових видатків на інновації.

## **2.2. Основні стратегії управління інноваційним потенціалом ТНК**

Зростання важливості інновацій підштовхнуло ТНК до активізації їх зусиль на впровадження нових розробок, зокрема, створення нових стратегій діяльності. Обсяги фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) транснаціональними корпораціями – це один із вирішальних чинників успіху в їх інноваційній діяльності. Високорозвинені країни, в яких зосереджена велика кількість ТНК, показують вражаючі результати у сфері інновацій завдяки виділенню до 2-4% свого ВВП на ці цілі, і ці видатки нерівномірно, проте різко зростають протягом останніх 20 років. До прикладу, обсяг щорічного фінансування цих цілей у великих ТНК уже декілька років поспіль перевищує 5 млрд євро [21].

Однією із ключових елементів стратегії є передача знань, в тому числі технологій в процесі злиття та поглинання корпорацій, а також їх інтеграції. Технологічні новинки, які створюються транснаціональними корпораціями, засновані на принципах мінімізації собівартості продукції за рахунок

зменшення окремих її компонентів, а також поліпшення якісних характеристик продукції, задовольняючи потреби клієнтів у ефективніший спосіб [34, с. 21]. Нерідко інновації спрямовані на розробку повністю нового типу продукту, якого не існувало раніше, та подальшого патентування винаходів. Основною для створення унікального продукту є потреби та «болі» споживачів, які компанія намагається задовольнити в інноваційний спосіб за допомогою розробки кардинально нового рішення. Прикладом може слугувати винахід електронних засобів зв'язку, коли за основу було взято потребу споживачів у здатності швидко комунікувати між собою, знаходячись на великих відстанях. Самі споживачі при цьому не знали, що їм потрібні, наприклад, телефони, та швидше за все, відповіли б, що потребують вдосконалення послуг пошти для швидшої доставки листів, однак корпорації використали інноваційний підхід та розробили новий спосіб комунікації, що задовольнив усі потреби в цій сфері, та ще й виявився набагато ефективнішим і ширшим у застосуванні та призвів до повної зміни безлічі усталених тогочасних процесів майже в усіх аспектах.

Ефективний менеджмент у контексті інноваційної діяльності став головним питанням, яке цікавить науковців та ТНК, а також інших підприємців. Розробка стратегії починається з вивчення потенційних джерел нових можливостей для інновацій. ТНК використовують різні джерела нових можливостей для інновацій, які можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 2.3).

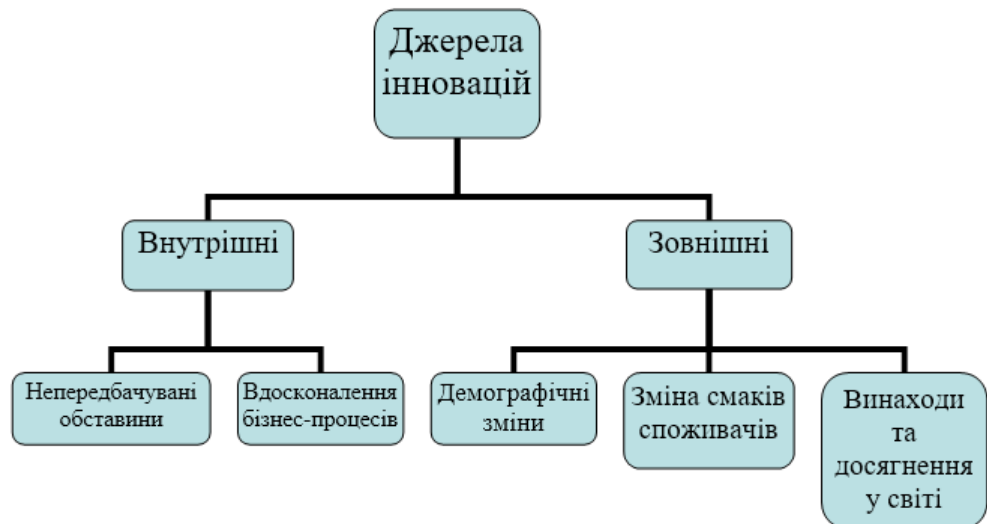


Рис. 2.3. Основні джерела інновацій ТНК

Джерело: складено автором за даними [39].

Внутрішні джерела виникають у процесі діяльності всередині окремої ТНК чи об'єднання. До них належать:

- **Непередбачувані обставини:** потребують негайного вирішення, але не завжди це можливо зробити по регламенту. Тому розглядається можливість використати інноваційний підхід, що, зрештою, може перерости в нову розробку або реінжиніринг бізнес-процесу (новітню чи модернізовану технологію).
- **Удосконалення процесів чи продуктів:** внаслідок аналізу ефективності того чи іншого бізнес-процесу всередині корпорації може бути виявлено недоліки та шляхи покращення, що стає потенціалом для нових можливостей.

Зовнішні джерела включають охоплення соціальної та інтелектуальної сфер за межами компанії (в усьому зовнішньому середовищі). Сюди варто віднести:

- **Зміни у демографічній ситуації,** наприклад віковий склад населення, рівень освіти тощо. Різні категорії громадян мають відмінні, часто унікальні потреби, для вирішення яких ТНК намагаються розробити інноваційний продукт чи послугу.

- Зміни у сприйнятті споживачами товарів та послуг. Уподобання клієнтів є досить мінливими, тому використовуючи природну тягу людей до чогось нового, корпорації відслідковують потреби, «болі» та зацікавлення цільової аудиторії для розробки інноваційної продукції з метою отримання більшого прибутку від нових можливостей. Моніторинг смаків споживачів відбувається за допомогою зворотного зв'язку, залучення клієнтів до програм оцінки якості, тестувань, опитувань тощо, при цьому використовується Big Data (великі масиви даних) та штучний інтелект (ШІ) для їх аналізу й інтерпретації.
- Нові ідеї з різних інтелектуальних сфер, включаючи винаходи, патенти та, власне, ноу-хау, можуть розкрити нові ринкові перспективи або можливості продукту.

Умови сьогодення ставлять перед корпораціями задачу максимально ефективного розподілу ресурсів (особливо географічного) для залучення найталановитіших та професійних кадрів, матеріальних ресурсів із одночасним прагненням до мінімізації витрат на інноваційну діяльність.

Розглянемо основні принципи усіх стратегій управління інноваційним потенціалом провідних транснаціональних корпорацій:

1. Глобальна інтеграція ресурсів: ТНК об'єднують науково-дослідні центри, виробничі потужності та фінансові ресурси з різних країн. Такий підхід дозволяє залучати талановитих фахівців, використовувати передові технології та забезпечувати ефективне управління витратами.
2. Адаптація до локальних ринків: корпорації адаптують свої інноваційні розробки під потреби конкретних ринків, забезпечуючи більшу конкурентоспроможність та ефективне використання локальних можливостей. Прикладом є створення продуктів, які враховують місцеві культурні та економічні особливості.

3. Партнерство та кооперація: ТНК активно співпрацюють із малими та середніми підприємствами, стартапами, дослідницькими установами, університетами та урядами. Це сприяє обміну технологіями, знаннями та зменшенню ризиків під час реалізації інноваційних проєктів.
4. Диверсифікація інвестицій: високотехнологічні корпорації спрямовують значну частину своїх фінансових ресурсів у декілька нових перспективних галузей одночасно, таких як штучний інтелект, біотехнології, автоматизація та відновлювальна енергетика [9].

Далі визначимо та охарактеризуємо сучасні інноваційні стратегії ТНК, які є найбільш поширеними в світі. Існує два типи інноваційних стратегій ТНК: опортуністичний та творчий, в межах яких можна виокремити по декілька підвидів (рис. 2.4).

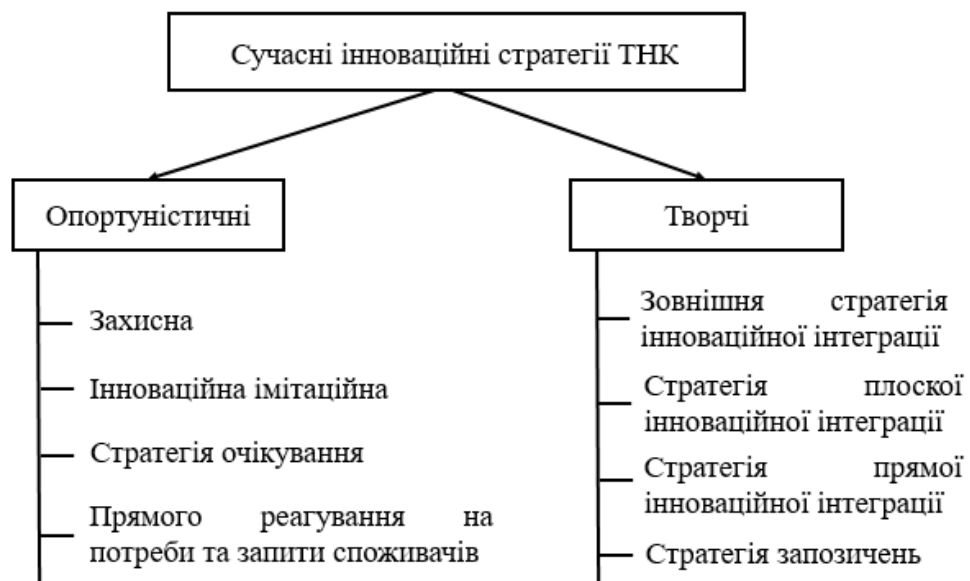


Рис. 2.4. Класифікація сучасних інноваційних стратегій ТНК. Джерело: [34].

Обираючи конкретний шлях свого інноваційного розвитку, корпорація враховує та аналізує багато зовнішніх та внутрішніх факторів, можливостей і загроз, а також власну місію тощо.

В рамках захисної стратегії корпорація орієнтується на збереження

ринкових позицій через модернізацію існуючих продуктів, удосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності. Наприклад, компанії Samsung та Intel постійно покращують свої технології, щоб утримувати конкурентну перевагу, розробляючи чипи та мікродевайси нового покоління.

Існує 2 основних способи протидії конкурентам під час використанням захисної стратегії:

1. зміна ринкових умов на такі, які є несприятливими для конкурентів та неодмінно призведуть до зменшення їхньої частки ринку чи погіршення якості ведення діяльності;
2. диверсифікація власної продукції таким чином, щоб поставити в пріоритет реалізацію найбільш конкурентоспроможних товарів та послуг, при цьому утримати вже здобуті позиції на ринку або мінімально поступитися ними задля очікуваних більших переваг від нового виробництва [9].

Імітаційна стратегія використовується для швидкого копіювання та вдосконалення успішних рішень конкурентів. Таку стратегію часто застосовують китайські ТНК, наприклад, Huawei, яка поєднує імітацію з власними інноваціями. Цей хід виявляється ефективним у випадках, коли справжній власник інновації має менші потужності виробництва, частку ринку, ніж ТНК, яка вдається до імітаційної стратегії, або здійснює діяльність у географічно віддаленому регіоні.

В межах стратегії очікування корпорація відстежує діяльність малих підприємств, очікуючи появи нових ідей на ринку. Після того, як успіх розробника стане очевидним, компанія швидко приймає рішучі заходи для його перевершення. У цьому випадку ТНК прагнуть зайняти максимально можливу частку ринку, обмежуючи доступ до нього для оригінального автора інновації.

Стратегію прямого реагування на потреби та запити споживачів застосовують зазвичай філії та дочірні компанії ТНК, що займаються виробництвом продукції на замовлення з індивідуальними характеристиками.

Вона полягає в оперативному пристосуванні до вимог клієнтів шляхом розроблення інноваційних рішень під час довгострокової співпраці з кожним клієнтом. При цьому всі науково-дослідні та конструкторські розробки виконуються переважно в материнській компанії у спецпідрозділах, а філії та підпорядковані відділи беруть на себе комерційну розробку та впровадження інновацій, завдяки чому останні не зазнають відчутних ризиків. Наприклад, Amazon розробляє нові сервіси, використовуючи аналіз великих даних для прогнозування поведінки споживачів.

Варто відзначити ще одну стратегію, яка полягає у лідерстві у витратах на R&D (дослідження й розробки). Прикладами ТНК, які дотримуються цієї стратегії, є Alphabet та Amazon. Так, корпорація Alphabet у 2023 р. інвестувала в НДДКР понад 39,8 млрд євро, що еквівалентно майже 24% від номінального ВВП України за той самий рік, що підтверджується фактом перебування цієї ТНК на першому місці серед 2000 компаній в рейтингу R&D Investment Scoreboard 2024. Це дуже велика цифра, що свідчить про максимізацію видатків на інноваційну діяльність для досягнення максимального ефекту. Таку стратегію можуть дозволити собі найбільші ТНК, прибутки яких настільки великі, що такі обсяги витрат не становлять загрози фінансам корпорації, і в той же час несуть велику ймовірність успіху. Інноваційна стратегія Alphabet також включає створення власних R&D-хабів і підтримку стартапів у сферах AI, Big Data та хмарних обчислень. Подібну модель демонструє Amazon, орієнтуючись на автоматизацію логістики, хмарні сервіси та генеративний ШІ. Це – приклад так званої «стратегії масштабного домінування», де компанія формує ринок через технологічну перевагу [35].

Натомість Siemens поєднує власні інноваційні дослідження з активним залученням партнерів. Її платформа Xcelerator функціонує як екосистема цифрових інновацій, яка дає змогу клієнтам, стартапам і науковим установам спільно розробляти, тестувати й впроваджувати технологічні рішення. Ця стратегія орієнтована на відкриту інноваційність і гнучку взаємодію [40; 41].

Аналітичні дані свідчать, що високотехнологічні ТНК вкладають у R&D у середньому від 8% до 25% свого річного доходу, залежно від галузі. Наприклад, Nvidia витрачає на інноваційні розробки близько 20% виручки, тоді як Meta – це понад 30%, що робить її лідером серед групи Magnificent 7 [42].

Проаналізуємо зміну обсягу видатків ТОП-5 найбільш інноваційних ТНК за даними R&D Investment Scoreboard 2024 року та їх інтенсивності за останні 5 років (рис. 2.5). Такий підхід дозволяє простежити не лише динаміку загальних інвестицій у R&D, а й те, наскільки активно компанії спрямовують частку свого доходу на інноваційний розвиток.

На рис. 2.5 відображено динаміку інвестицій трьох провідних транснаціональних корпорацій – Alphabet, Meta та Apple – у сферу досліджень і розробок (R&D) протягом 2020-2023 рр., а також рівень інтенсивності цих витрат (у відсотках до виручки).

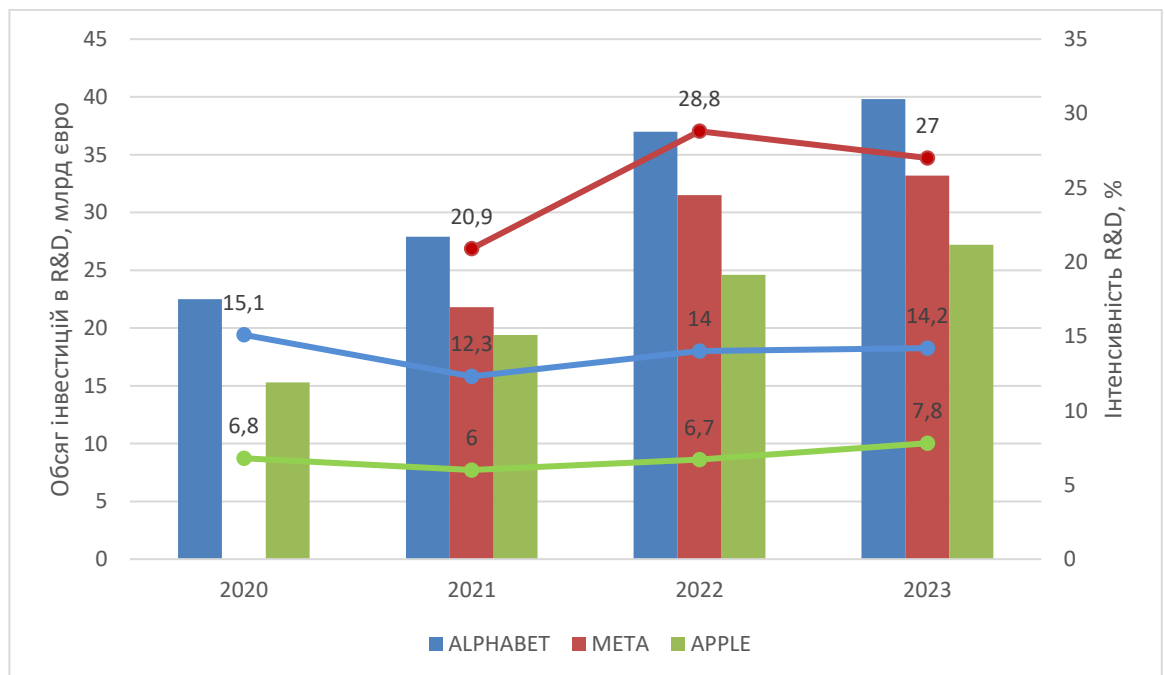


Рис. 2.5 Динаміка інвестицій ТОП-3 ТНК у R&D та їх інтенсивність (2020-2023 рр.). Джерело: складено автором за даними [35; 36; 43; 44].

Як свідчать дані, ТНК Alphabet демонструє стабільне зростання обсягів інвестицій – з 22,5 млрд євро у 2020 році до 39,8 млрд у 2023 (майже подвійне збільшення за 3 роки), що супроводжується утриманням середньої

інтенсивності (близько 13-14 %).

Водночас Meta має яскраво виражену тенденцію до підвищення як абсолютних витрат на R&D, так і їх інтенсивності, за якою вона є лідером серед трійки представлених на діаграмі корпорацій. У свою чергу, Apple зберігає найнижчі показники інтенсивності, хоча стабільно і поступово збільшує фактичні обсяги інвестицій. Це свідчить про різну інноваційну стратегію ТНК: якщо Meta зосереджена на агресивному нарощуванні технологічного заділу, то Alphabet підтримує збалансовану модель, а Apple дотримується обережної, прибутково-орієнтованої інноваційної політики.

Майже в будь-якій інноваційній стратегії важливе місце відіграють філії та дочірні компанії, підрозділи, що підпорядковуються материнській ТНК, оскільки вони часто виконують більшу частину робіт по виробництву, в той час як головна компанія надає технологію та засоби для цього.

Креативні інноваційні стратегії ТНК зосереджені на розробці унікальних рішень, які можуть радикально змінити ринок. Вони полягають у створенні і впровадженні новаторських рішень та ідей. Яскравим прикладом є корпорація Tesla, яка займається створенням унікальних електромобілів преміум-класу. Головною особливістю цієї стратегії є акцент на створенні унікальних продуктів, послуг або процесів, які відрізняються від традиційних підходів на ринку. ТНК, що використовують креативну інноваційну стратегію, активно співпрацюють з талановитими розробниками, науковцями та стартапами, щоб здійснювати постійний потік нових ідей та концепцій [45, с. 15-23].

У деяких випадках залучення клієнтів до розробки інновації методом опитувань, фокус-груп, аналізу відгуків, проведення хакатонів виявляється ефективним способом розширити мережу партнерів та джерел інноваційних ідей [45, с. 15-23].

Інструментами реалізації стратегій є, зокрема, цифрові платформи та великі дані (big data). Використання штучного інтелекту, машинного навчання для аналізу великих даних дозволяє оптимізувати процеси та

створювати продукти, які максимально відповідають потребам споживачів.

Все частіше спостерігається тенденція стратегічних партнерств і кооперації між різними ТНК та організаціями замість конкуренція. Корпорації, як із суміжних, так і зовсім різних галузей, об'єднують свої знання, потенціал, ресурси та розробки для більш ефективного досягнення цілей своєї інноваційної діяльності порівняно з тим, як вони могли б це зробити самостійно. Наприклад, компанія Abridge, яка розробила ШІ-платформу для лікарів, що автоматично створює нотатки та документацію, конвертуючи діалог під час прийому в текст, у 2024 році встановила партнерство з корпорацією Nvidia. Це дало змогу отримати покращені засоби розпізнавання мовлення, додати підтримку близько 100 мов, а також інтегрувати платформу в програмне забезпечення «Epic», що широко використовується медичними працівниками для створення медичної документації [46]. Цей приклад чудово демонструє те, як ТНК діляться власними розробками та досвідом між собою, досягаючи синергетичного ефекту без жодних особистих втрат.

Умови сьогодення ставлять перед корпораціями задачу максимально ефективного розподілу ресурсів (особливо географічного) для залучення найталановитіших та професійних кадрів, матеріальних ресурсів із одночасним прагненням до мінімізації витрат на інноваційну діяльність. Так, чимало транснаціональних корпорацій, наприклад Control Data, Motorola та інші обирають США для розміщення своїх дослідницьких лабораторій, Індію для центрів комп'ютерного програмування та Італію – як дизайнерський центр, а також для потужностей промислового виробництва. Такий розподіл для вищезгаданих ТНК дає змогу залучити найкращі ресурси із кожної з країн-реципієнтів за мінімальною вартістю, що і є основною ціллю будь-якого підприємства [34, с. 24].

Наступним кроком є вивчення стратегій кризового менеджменту із залученням інвестицій в інновації як ключового чинника стійкості в часи невизначеності. По-перше, інвестування в дослідження та розробки

виявляється набагато стійкішим у періоди кризи та глобальної турбулентності порівняно з капітальними інвестиціями чи іншими витратами. Це пов'язано зі здатністю компаній швидко адаптуватися до мінливого та невизначеного середовища за допомогою інноваційних рішень або продуктів, які є вирішальними для підтримки конкурентоспроможності. По-друге, технологічний прогрес, зокрема ІКТ, який неможливий без інновацій, підвищує здатність швидше відновлюватися після криз. Пандемія COVID-19 у більшості випадків стала перешкодою для офлайн-бізнесу, але компанії зі значним досвідом, експертизою та готовністю інтегрувати інтернет-технології в усі свої бізнес-процеси успішно подолали виклики того часу з мінімальними втратами. Щоб подолати невизначеність за допомогою інвестицій в інновації, необхідно встановити чіткі пріоритети, мати ефективні системи управління, а також постійно визначати та розвивати внутрішні можливості та конкурентні переваги. Іноді ТНК залучають міжнародних експертів до планування інновацій та інвестицій, що також є одним із ефективних рішень.

Ефективність стратегії управління інноваційним потенціалом – це ключ до досягнення стратегічних цілей, збереження лідерських позицій на міжнародному ринку. Таким чином, управління інноваційним потенціалом є не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, але й важливим фактором довгострокового сталого розвитку ТНК та глобальної економіки загалом.

### **2.3. Економічні ефекти інвестицій ТНК у високі технології: глобальний і локальний виміри**

Інновації в теперішній час змінюють особливості ведення міжнародного бізнесу, роблячи знання та їх застосування однією із найважливіших конкурентних переваг, що, своєю чергою, спонукає компанії орієнтувати свою маркетингову, інвестиційну та інші політики навколо

цього. Інвестицій транснаціональних корпорацій у високі технології мають багатовекторний економічний вплив, що проявляється як на глобальному, так і національному й регіональному рівнях. Завдяки масштабним капіталовкладенням у науково-дослідну діяльність, інфраструктуру для здійснення інновацій ТНК стимулюють модернізацію економік і трансформують структуру міжнародного бізнесу й особливості конкурентного середовища. Локальні компанії, регіони та національні економіки, залучені до глобальних інноваційних ланцюгів доданої вартості, отримують як прямі вигоди (підвищення кваліфікації робочої сили, збільшення податкових надходжень, вдосконалення виробничих процесів), так і стикаються з викликами, пов'язаними із залежністю від зовнішнього капіталу та технологій.

Із таблиці 2.3 видно, що перші 2-3 країни в рейтингу R&D Investment Scoreboard у 2022 році, як серед ЄС, так і всього світу, концентрують у собі найбільшу кількість компаній та загальну суму видатків на НДДКР, при цьому усі вони є розвинутими країнами.

Таблиця 2.3

ТОП-5 країн ЄС та світу за кількістю компаній та їхніми сукупними інвестиціями в дослідження та розробки

Країни ЄС	К-сть компаній	Витрати на НДДКР, млрд євро	Країни, що не є членами ЄС	К-сть компаній	Витрати на НДДКР, млрд євро
Німеччина	113	103,6	США	827	526,5
Франція	54	31,6	Китай	679	222
Нідерланди	40	26,9	Японія	229	116,2
Швеція	29	13,3	Швейцарія	52	37,3
Ірландія	26	9,1	Південна Корея	47	37

Джерело: складено автором за даними [36].

Американські компанії залишаються найчисельнішими в усьому світі: 6 з 10 найкращих і 23 з 50 провідних компаній мають свої штаб-квартири в

США. Вони працюють переважно у секторах ІКТ та охорони здоров'я.

Щодо території Європейського Союзу, то тут базуються 367 провідних світових транснаціональних корпорацій, що інвестують у науково-дослідні та конструкторські розробки, зі штаб-квартирами у 17 країнах. Лідером серед них є Німеччина, на яку припадає 113 корпорацій-інвесторів, що підкреслює її ключову роль у структурі міжнародного інноваційного бізнесу. Географічний розподіл штаб-квартир ТНК у ЄС свідчить про зосередження інноваційного потенціалу переважно в економічно потужних країнах із розвиненою інфраструктурою для досліджень і розробок.

Тепер проаналізуємо обсяги прямих іноземних інвестицій за трьома групами країн, відповідно до рівня їх розвитку. Як видно із таблиці 2.4, найбільший приплив ПІІ спостерігався саме у країнах, що розвиваються, що свідчить про економічну доцільність таких інвестицій для великих компаній, враховуючи швидке зростання технологічної сфери та інновацій у цій групі країн.

Таблиця 2.4

Розподіл ПІІ за рівнем розвитку країни 2021-2023 рр. (млрд. дол.)

Регіони	Приплив ПІІ			Вивіз ПІІ		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Розвинуті країни	597	426	464 (+9%)	1244	1031	1100
Країни, що розвиваються	881	930	867 (-7%)	485	459	491
Найменш розвинуті країни	29	27	31 (+17%)	-0,4	1,4	1,2

Джерело: створено автором за даними UNCTAD [47].

При цьому саме розвинуті країни найбільше здійснюють фінансування проєктів у країнах, що розвиваються, враховуючи їхній багатий потенціал та нижчу конкуренцію. Отже, ТНК, що зазвичай походять із розвинених країн, інвестуючи в країни, що розвиваються, є чи не найбільшими учасниками науково-технологічного прогресу в цих приймаючих країнах, адже за обсягами фінансування та мотивацією у цьому аспекті їм не має рівних.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що пріоритети інноваційного інвестування ТНК формують структуру обсягів таких інвестицій за станом розвитку країн, що є дуже відчутним економічним ефектом на глобальному та регіональному рівнях одночасно.

Розглянемо окремо глобальний економічний ефект інвестицій ТНК у високі технології. По-перше, вкладення у високотехнологічні сектори (такі як напівпровідники, електроніка, ІКТ, ШІ, біотехнології) не лише стимулюють загальне економічне зростання, але й створюють потребу в кваліфікованій робочій силі, завдяки чому виникають і зазнають трансформації нові професії. Попит на конкретні навички, особливо в контексті hard-skills у цьому випадку, теж змінюється залежно від трендів інноваційної діяльності провідних гравців міжнародного ринку. По-друге, ТНК, інвестуючи в дослідження та розробки, задіяні в механізмі ефекту мультиплікатора: вони сприяють фінансуванню й розвитку наукових установ, університетів, лабораторій, стартапів. Малі та середні підприємства теж часто досягають успіхів в інноваційній діяльності завдяки співпраці з великими ТНК та використанні частини їхніх ресурсів. Так, інтенсивність інноваційної діяльності у 2022-2023 рр. найвища у високотехнологічних секторах, серед яких фармацевтика, програмне забезпечення, електроніка, наукове приладобудування тощо (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

ТОП-5 галузей за інтенсивністю інноваційної діяльності у 2022-2023 рр.

№	Галузь	2022 рік, %	2023 рік, %
1	Програмне забезпечення	13,70	12,08
2	Фармацевтика	12,04	12,64
3	Наукове приладобудування	5,60	7,59
4	Комп'ютерна техніка	5,50	5,80
5	Електроніка	4,30	6,46

Джерело: складено автором за даними [19, с. 56; 48].

Проаналізувавши особливості цих галузей, можна дійти до висновку,

що всі вони потребують високоінтелектуальних фахівців із специфічними навичками, які змінюються залежно від трендів всередині кожного сектору. Чотири з п'яти зазначених у таблиці 2.5 галузей демонструють помітне збільшення інтенсивності НДДКР у 2023 році порівняно з 2022 р. [48].

Щодо локальних ефектів інвестицій ТНК в НДДКР для країн-реципієнтів, то вони передусім поділяються на позитивні та негативні. До позитивних, крім зазначених раніше, варто віднести наступні:

- трансфер технологій: одна з найбільш важливих переваг, оскільки ноу-хау, патенти, ліцензії є значно важливішими для приросту продуктивності виробництва та інших факторів успіху, ніж капітал чи інші ресурси;
- формування нових кластерів – для ведення інноваційної діяльності ТНК створюють цілі системи партнерств, лабораторій, дослідницьких центрів, ІТ-парків, які являють собою розвинуті мережі, що можуть бути значно корисними для цілого регіону чи країни, де вони розташовані, а не тільки для філій ТНК.

З іншого боку, потенційними ризиками може вступати відтік доходу за кордон, локальна залежність від центрів прийняття рішень, уникнення оподаткування та не вигідне для приймаючої країни використання її ресурсів.

Країни походження інноваційно активних транснаціональних корпорацій намагаються відстоювати власні інтереси інвестування їхніх ТНК в економіку інших країн та зменшити пов'язані з ним ризики. Одним із способів досягнення цього є укладення міжнародних інвестиційних угод, які покликані зобов'язати країни, що приймають інвестиції, дотримуватись таких умов:

1. надавати режим найбільшого сприяння для іноземних інвесторів;
2. гарантувати відсутність спроб націоналізувати прямі іноземні інвестиції та об'єкти, що виникають у процесі інвестування, але належать ТНК країни-інвестора, а також не допускати експропріації;

3. надати змогу вільно виводити прибутки й капітал за кордон;
4. забезпечити можливість втручання міжнародних арбітражів у випадку непорозумінь для вирішення спорів [48].

Країни, що отримують прямі іноземні інвестиції від закордонних ТНК, особливо ті, що розвиваються, зазвичай погоджуються на такі умови, враховуючи гостру потребу в притоку ПІІ та високі очікувані вигоди, а інвестори при цьому отримують більше впливу та безпеки для здійснення інноваційної діяльності закордоном через філії, дочірні підприємства тощо. Тобто інвестування ТНК у R&D сприяє укладенню міжнародних договорів та додаткових гарантій через механізм впливу на міжнародній арені та необхідність інвестицій для інноваційного й економічного розвитку країн.

Прикладом надзвичайно успішного розвитку країни-реципієнта інвестицій ТНК може слугувати Ірландія. За останні десятиліття вона стала одним із ключових хабів у фармацевтичному та біотехнологічному секторах завдяки своїй привабливості для іноземних транснаціональних корпорацій та їх інвестицій в інновації. Країна вийшла в топ експортерів фармацевтики в ЄС, забезпечивши обсяг експорту близько 80 млрд євро у 2022 році. Завдяки помірній податковій політиці, стратегічному розташуванню в Європейському Союзі та кваліфікованим кадрам Ірландія залучила 19 з 20 найбільших світових ТНК галузі, зокрема Pfizer, Eli Lilly, Johnson & Johnson, Boston Scientific, Medtronic та інші. Завдяки цьому країна тепер експортує близько 10% усього світового обсягу фармацевтичної продукції, а на її території розміщені найсучасніші у світі дослідницькі центри, лабораторії та установи [49].

Легко переконатися в тому, що успішне залучення ПІІ у високотехнологічні сектори створює можливості для стимулювання зайнятості, зменшення рівня безробіття та значно покращує економічну ситуацію при правильному підході: близько 80 тис. робочих місць було створено в результаті прямих іноземних інвестицій в Ірландію у цій галузі. Крім цього, тепер трохи більше 40% усього експорту товарів країни складає

фармацевтична продукція, створювана філіями та дочірніми компаніями ТНК. Таким чином, інвестицій у високотехнологічний сектор буквально переорієнтували цілу економіку, яка зараз відома як успішний виробник та експортер на міжнародному ринку.

Технологічний прогрес також глобально вплинув на фармацевтичну галузь та локально на виробничо-дослідні потужності в Ірландії. Штучний інтелект, машинне навчання та інші високі технології прискорили відкриття та розробку нових ліків, покращили інноваційні процеси всередині корпорацій, але також створили потребу для стабільного припливу інвестицій в новітню інфраструктуру й виробничі та науково-дослідні екосистеми, що складаються із всеосяжних взаємозв'язків між багатьма окремими одиницями, які працюють як одне ціле. Без стабільності інвестування виникає загроза фрагментації ланцюгів постачання, затримок, збитків та інших проблем, що підкреслює важливість фінансування, особливо в часи нестабільності, коли гостро стоїть потреба в ліках та медичній продукції [49].

У міру посилення світових та національних законодавчих вимог, ірландські організації повинні дотримуватись безкомпромісної позиції щодо екологічних, соціальних стандартів та стандартів управління (ESG) і прозорості, щоб забезпечити збереження свого статусу надійних постачальників у фармацевтичній галузі на міжнародних ринках.

Синергія між інвестиційною активністю транснаціональних корпорацій та державною політикою країн-реципієнтів відіграє ключову роль у формуванні сталого інноваційного середовища. ТНК, приймаючи рішення про розміщення інвестицій у високотехнологічні сектори, ретельно аналізують інституційні умови, науково-освітній потенціал, податкову політику та рівень захисту інтелектуальної власності в конкретній країні. Ефективність економічного ефекту від таких інвестицій значною мірою залежить від здатності держави не лише стимулювати інноваційну діяльність, а й забезпечити механізми її масштабування та комерціалізації. Для

комплексного аналізу таких процесів застосовуються міжнародні індекси інноваційної спроможності (наприклад, Global Innovation Index), які враховують широкий спектр параметрів: від державної підтримки досліджень і розробок до рівня розвитку інфраструктури та людського капіталу. Високі позиції країни в таких рейтингах можуть стати додатковим аргументом для ТНК на користь довгострокового інвестування, що в перспективі підсилює локальну економіку та сприяє глибшій інтеграції до глобальних інноваційних мереж [19].

Що стосується прикладу Ірландії, то для ще більшого розширення кількості висококваліфікованих працівників та вдосконалення їхніх навичок державі варто звернути увагу на впровадження та поглиблення більшої кількості освітньо-навчальних програм, спеціалізованих курсів, а також залучити університети до співпраці як з урядом у цьому питанні, так і з фармацевтичними корпораціями, що дасть змогу не лише забезпечувати роботою власних громадян, але і перейняти інноваційний досвід закордонних ТНК для використання у власних проєктах.

Отже, інноваційна діяльність ТНК та їх інвестиції у високі технології здійснили глибокий вплив на глобальний та локальний економічний стан та продовжують це робити, одночасно спричиняючи зміни в бізнес-моделях, організаційних структурах і ринкових стратегіях. Разом з тим, технологічний прогрес і сам ще більше сприяв інноваційній діяльності ТНК, тому можна вважати, що ці два явища є нерозривно пов'язані між собою та не змогли б існувати окремо в такому вигляді, як це є зараз. Нові засоби комунікації і ринкова динаміка змінили глобальний бізнес-ландшафт, розпочавши еру безпрецедентного зв'язку та нових технологій.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ ІНВЕСТИЦІЙ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1. Шляхи стимулювання інновацій в часи криз та їх роль у забезпеченні стійкості

Кризи, будь то економічні, політичні чи соціальні, створюють суттєві виклики для розвитку бізнесу та економіки в цілому. Проте, вони також можуть стати каталізатором для розвитку інноваційного потенціалу, оскільки підприємства змушені адаптуватися до нових умов і шукати нові рішення для виживання та процвітання. В умовах невизначеності і нестабільності інновації стають важливим інструментом для подолання кризи, зменшення витрат, підвищення ефективності та здатності адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

Розвиток інновацій в періоди криз може відбуватися у двох напрямках:

1. Зміщення фокусу компаній на короткострокові, практичні та рентабельні рішення, які дозволяють швидко адаптуватися до змінюваних умов. Кризи стимулюють ТНК до пошуку нових технологій, які знижують виробничі витрати, зменшують залежність від постачальників або відкривають нові ринки. Часто в цей період корпорації посилюють увагу на автоматизацію процесів, впровадження цифрових технологій, розвиток нових продуктів або послуг, що відповідають зміненим запитам споживачів.
2. Можливості створення довгострокових переваг. Інновації, що впроваджуються в умовах криз, часто відкривають нові горизонти для розвитку, допомагаючи компаніям отримати лідерство на ринку після відновлення економіки. В результаті

аналізу досліджень встановлено, що ТНК, які наважуються інвестувати в НДДКР під час економічної рецесії, досягають покращення своїх фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Але для цього управлінськими рішеннями має бути затверджена чітка стратегія, що буде підтримана достатнім обсягом інвестицій та готовністю втратити частину з них у випадку невдачі [22].

Кризові умови можуть стимулювати співпрацю між державним і приватним секторами, надаючи можливість для реалізації великих інноваційних проектів, підтримки стартапів і технологічних ініціатив за допомогою грантів, пільг чи інших форм сприяння. Таким чином, інноваційний потенціал стає основою для відновлення та розвитку в умовах кризи. Ті компанії, які здатні швидко адаптувати свої стратегії та впроваджувати інновації, мають більші шанси на успіх у післякризовий період.

Інновації як спосіб боротьби з невизначеністю потребують чіткого визначення пріоритетів, продуманого та комплексного менеджменту, інвестицій у можливості злиття та поглинання та постійного розвитку «талентів» і внутрішніх можливостей. Залучення експертів з інновацій до аналізу та вибору цілей також є однією з дієвих методик стратегічного планування та управління у кризових ситуаціях, яку використовують корпорації, що ставлять в пріоритет інновації як засіб захисту від невизначеності. Коли мова йде про турбулентне стратегічне зовнішнє середовище, корпораціям недостатньо мати лише надзвичайно гнучку та ефективну інноваційну систему. Щоб забезпечити стійкість та зберегти позиції, потрібно узгодити інноваційну стратегію з власною бізнес-стратегією, на мить абстрагувавшись від наявних зв'язків та процесів у цьому аспекті. Це включає чітке визначення цільової аудиторії власних інноваційних розробок, обсяг попиту на кінцевий продукт та доцільність вкладень в конкретні види інновацій [32].

Поведінка компаній, що роблять ставку на інновації, дещо відрізнялася в різні кризові періоди. Так, під час рецесії у 2009 році, бізнес зменшував витрати пропорційно до загострення загроз та кризових ситуацій, в тому числі часто за рахунок скорочення видатків на технологічні розробки. Менше двох третин компаній того року віднесли інновації до ТОП-3 пріоритетів за результатами опитувань. Майже 15% очікували подальше скорочення інвестицій в НДДКР [27]. У 2023 році, навпаки, 79% компаній вбачають інновації в трійці пріоритетів і 66% планують збільшити витрати, з яких 42% компаній — більш ніж на 10% (Рис. 3.1).

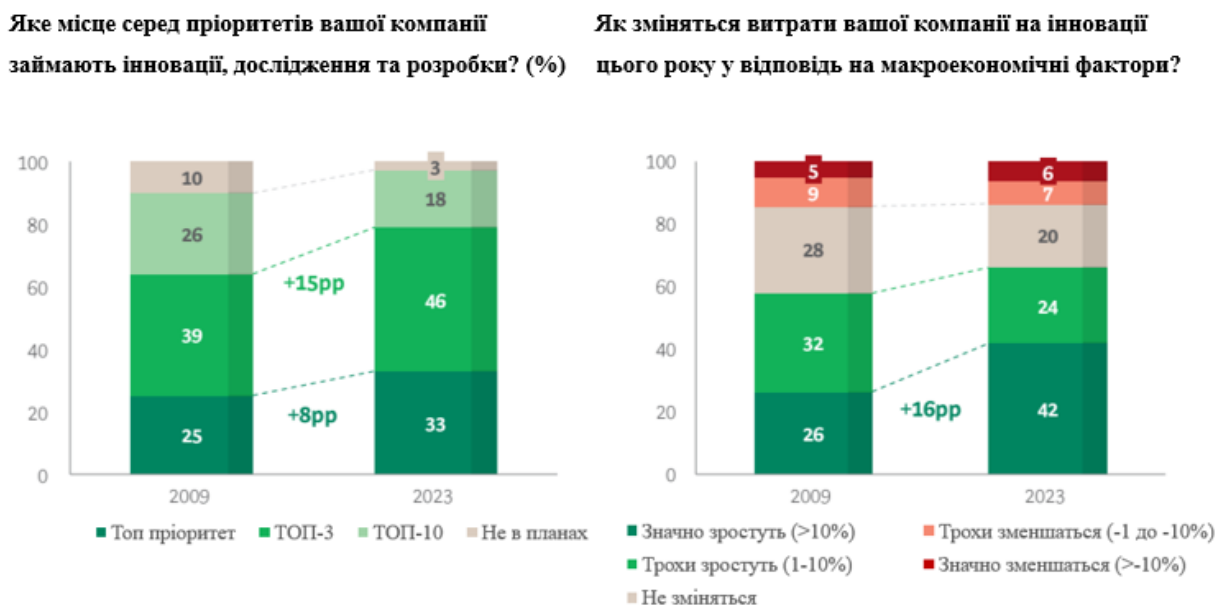


Рис. 3.1. Інноваційні пріоритети компаній та плани витрат на НДДКР у 2023 році за результатами опитувань за версією VCG. Джерело: складено автором на основі [27, с. 10].

Помітною тенденцією є те, що ТНК, які максимально відкриті до впровадження нових технологій та продуктів, передусім зосереджуються на «проривних» інноваціях. Ці високоризикові, але багатообіцяючі інновації мають потенціал суттєво покращити результати компанії. Натомість менш досвідчені інвестори зазвичай виділяють більше ресурсів на стабільні та перевірені рішення. Згідно з дослідженням 2023 року, у разі глобальної кризи інноваційні ТНК планують спрямувати на 50% більше інвестицій у проривні інновації порівняно з іншими напрямками [27, с. 13].

Існують показники, за допомогою яких можна визначити, наскільки успішними виявилися інновації для боротьби з кризовими явищами:

- загальний приріст прибутку;
- позитивні відгуки клієнтів;
- узгодження з цілями соціальної та екологічної відповідальності;
- окупність інвестицій в інновації в розумні строки;
- висока частка ролі інновацій у прирості маржі та підвищенні ефективності (ключових показників) бізнесу [9].

Одним із ключових інструментів розвитку інноваційного потенціалу під час криз залишається «боротьба за таланти». Корпорації застосовують різні стратегії для залучення найкращих фахівців, зокрема через поглинання менших компаній, використання їхніх технологій, а також створення додаткових стимулів для утримання професіоналів. Яскравим прикладом є McDonald's — лідер ресторанної індустрії у сфері технологічних інновацій. Компанія активно інвестує в інновації через партнерства, дослідницькі лабораторії, цифрові інструменти та придбання. У 2019 році, попри відсутність очевидних кризових явищ, McDonald's почав впроваджувати штучний інтелект, придбавши Apprentice для інтеграції голосових технологій у термінали самообслуговування (drive-through) та стартап Dynamic Yield для персоналізації. Завдяки цьому ШІ допомагає вести ефективнішу взаємодію з клієнтами під час оформлення замовлень. Пандемія COVID-19 стала серйозним викликом для ресторанного бізнесу через обмеження на відвідування закладів громадського харчування. У цій ситуації McDonald's продемонстрував здатність оперативно реагувати, використовуючи свій інноваційний потенціал. Завдяки раніше розробленим рішенням компанія змогла суттєво прискорити обслуговування автомобілів у пунктах drive-through, скоротивши час оформлення замовлення до 0,5 хвилини. Це дозволило значно збільшити кількість замовлень, прийнятих за одиницю часу. Окрім цього, McDonald's розширив співпрацю з партнерами для вдосконалення доставки замовлень і персоналізації пропозицій за допомогою

ШІ, що забезпечило зручне відображення рекомендованих товарів на інтерфейсі [9]. Таким чином, інвестиції в НДДКР можуть покращити кризову стійкість навіть, якщо вони були здійснені ще до початку періоду невизначеності, що підкреслює важливість такого стратегічного планування для передбачення можливих ситуацій у майбутньому й підготовці до них заздалегідь.

### **3.2. Трансформація інноваційних стратегій ТНК під впливом повномасштабного вторгнення в Україну**

Відповідність показників економіки нашої країни цілям сталого розвитку та її конкурентоздатність прямо залежить від можливостей негайно адаптуватися до великої кількості викликів, як загальносвітових, всеукраїнських, так і тих, що виникають на мікрорівні, всередині компанії чи на ринку. Транснаціональні корпорації відіграють значну роль у економіці України, особливо завдяки їхній інноваційній діяльності. Відомо, що наша країна у 2022 році, коли вплив повномасштабного російського вторгнення був ще не таким значним, посідала друге місце за рівнем інноваційності серед країн із рівнем доходу нижче середнього.

Але не лише ТНК впливають на українську економіку. Не менш відчутним є вплив війни в Україні на діяльність транснаціональних корпорацій, як зарубіжних, так і національних. Розглянемо цей аспект із точки зору зміни інноваційних стратегій ТНК.

З початком повномасштабного вторгнення корпорації були змушені частково вийти з України, припинивши операційну діяльність у прифронтових та окупованих регіонах. Європейська Бізнес Асоціація визначила, що 2023 рік став стимулом для майже половини транснаціональних корпорацій відкоригувати бізнес-стратегії на території нашої країни. Було змінено пріоритетні напрями інноваційної діяльності: переорієнтовано інвестування, розробки та виробництво для підтримки

критичної інфраструктури та Збройних Сил України. Середні обсяги інвестування в інновації у сфері ІКТ зросли на 25%, що було викликано необхідністю в посиленні захисту в кіберпросторі (боротьби з російськими хакерськими атаками), а також розробці новітніх систем управління ризиками в умовах невизначеності та непередбачуваних обставин. Google та Microsoft здійснювали інвестування в розвиток хмарних сервісів для українського бізнесу і державних установ, щоб була змога зберігати інформацію та обмінюватися нею зі значно більшим ступенем захисту. Крім цього, у 2022-2024 рр. за участю ТНК було успішно розроблено і впроваджено новітні цифрові рішення оптимізації доставки гуманітарної допомоги. Таким чином, ТНК прагнули підтримати Україну та покращити власний досвід за рахунок напрацювань для протидії новим викликам, створеним війною.

У сфері інформаційно-комунікаційних технологій в контексті воєнного стану в Україні уже було розроблено новітні системи зв'язку, засоби РЕБ для протидії комунікації ворожих систем тощо. Все це є можливістю для підприємств залучити значні інвестиції і підтримку від держави для виготовлення інноваційних продуктів та рішень, які можуть стати вирішальними на полі бою.

Інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України за підсумками 2023 р. знизився незначно – до 2,44 бали з 5 можливих, що лише на 0,04 бали менше, ніж у попередньому році [50]. У 2022 р. обсяг інвестицій в українську економіку зменшився на 5,535 млрд дол. США, але в 2023 р. він знову збільшився, що пояснюється прагненням інвесторів підтримати Україну та національний бізнес [51].

Щодо власне українських інновацій, то в цьому напрямі у нашій державі найбільш розвиненим є ІТ-сектор. Війна спричинила значну шкоду великій кількості підприємств, однак якщо аналізувати дані на початок 2022 року, то в Україні нараховувалось більше 4 тис. власних ІТ-компаній, а також філії та підрозділи більше 100 провідних світових корпорацій (в т. ч.

дослідницькі центри Siemens, Microsoft, Samsung, Boeing та ін.) [45, с. 61].

Головними критеріями, що забезпечують успіх України в реалізації інноваційного потенціалу її найбільш перспективних галузей є наступні:

- талановиті спеціалісти та науковці;
- вигідне географічне положення;
- багата науково-технічна спадщина;
- інвестиційна привабливість, яка була значно знижена через російське вторгнення, однак очікується її відновлення після завершення війни;
- високий рівень освіти та велика кількість населення із вищою освітою.

Науково-технологічний прогрес найшвидше відбувається саме в часи нагальної потреби в нових технологіях та адаптації існуючих. До таких ситуацій належить передусім війна, тому багато інновацій направлені саме на військову сферу. В усьому світі багато країн значно змінили обсяги та напрямки вкладень у військові розробки, що пояснюється посиленням геополітичної напруженості та появою прямої воєнної загрози для деяких регіонів, що виникла внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну та настроїв країни-агресора. Згідно з даними Mergermarket, потреба в продукції військового призначення в Північній Америці призвела до збільшення вартості угод в секторі оборони до майже 88 млрд дол. США за перших 8,5 місяців 2024 року, що більше за відповідні обсяги 80% попередніх років, починаючи з 2015 р. При цьому вартість угод злиттів та поглинань у галузі виявилась вищою, ніж за відповідні періоди двох попередніх років разом узяті (рис. 3.2) [52]. Глобальні інвестиційні стратегії США та ЄС, як на рівні державного управління, так і окремих корпорацій, були переорієнтовані на збільшення вкладень в оборонну промисловість та залучення нових інвестицій.

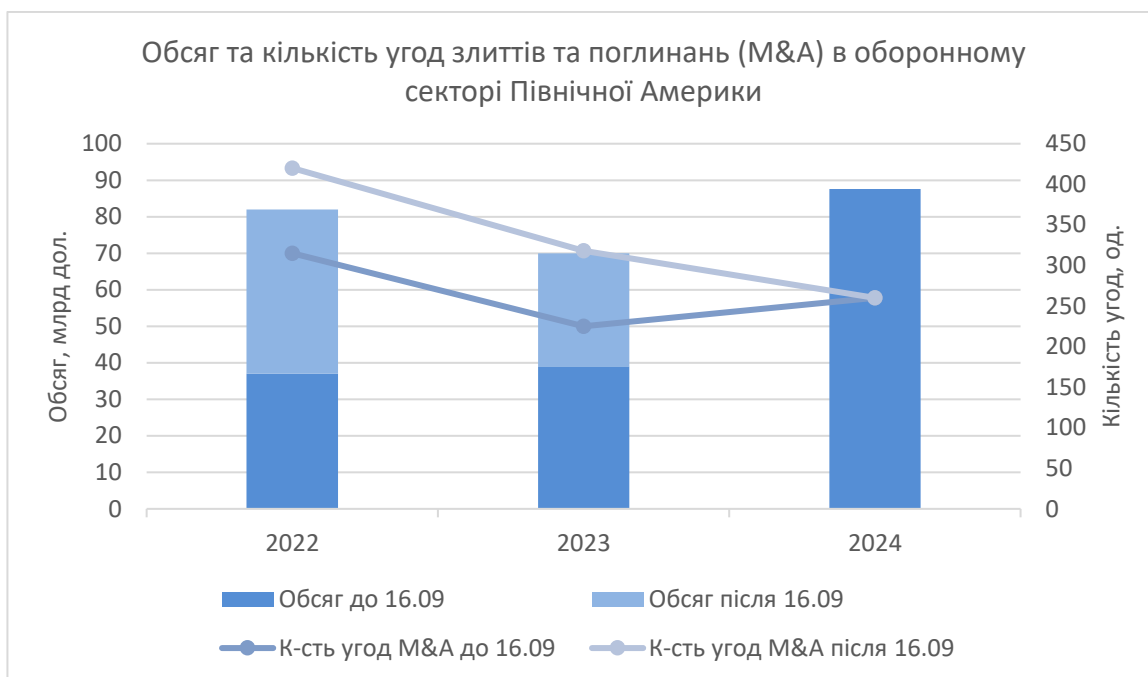


Рис. 3.2. Динаміка злиттів та поглинань (M&A) в оборонному секторі Північної Америки у 2022-2024 рр. Примітка: дані актуальні станом на 16 вересня 2024 р. Джерело: складено автором за даними [53].

Дані з рис. 3.2 свідчать про стратегічне переорієнтування ТНК на військово-промислові потреби навіть у таких віддалених від України районах, як Північна Америка, що зумовлено новими геополітичними загрозами, початок активній фазі яких надала російсько-українська війна. Так, у 2024 році лише до середини вересня було укладено понад 250 угод загальною вартістю більше 85 млрд дол. США. Обсяг угод злиттів і поглинань стабільно перевищує показник у 70 млрд дол., і це лише у Північній Америці. Компанії укрупнюються, консолідують технології, отримують контракти на постачання та використовують ефект синергії для масштабування виробництва.

Отже, глобальна активність в оборонному секторі також підтверджує, що ТНК використовують воєнну ситуацію для стратегічного посилення позицій на ринку, зокрема через державні замовлення, дотації та інновації у сфері оборони.

Однією з найпривабливіших та найприбутковіших сфер та світу, яка стала такою завдяки попиту України на зброю, є виробництво тактичних

ракетних систем малої і середньої дальності, зокрема HIMARs та GMLRS. Корпорації збільшили обсяги цього виробництва, отримуючи кошти від держави, та посилили інноваційну діяльність для модернізації озброєння і обладнання, оскільки це є вигідно для усіх сторін: як України, яка отримує поставки військової допомоги, ТНК, чиї прибутки збільшуються через високий та стабільний обсяг попиту, та США й інших держав, де базується виробництво, завдяки підтримці національних виробників та опосередкованому стримуванню від просування країни-нападника [52].

До інших галузей сектору оборони, де значно посилилася інноваційна діяльність, варто віднести воєнно-морську та сферу безпілотних літальних апаратів. Після початку повномасштабної війни в Україні посилилася також нестабільність у багатьох регіонах, тому США вважають пріоритетним посилення власних військово-морських сил, зокрема збільшення й модернізацію арсеналу підводних човнів, кораблів та дронів. У цьому напрямку вже є конкретні результати:

- ВМС США у 2024 році уклали контракти з BlueForce Alliance та Deloitte Consulting та суми 981 млн та 2,4 млрд доларів відповідно, спрямовані на збільшення виробництва підводних човнів;
- Приватні інвестиційні компанії висловили зацікавленість у придбанні фірм, що мають потенціал зростання завдяки збільшенню вкладень у морську сферу;
- У контексті загострення геополітичної конкуренції між США та Китаєм спостерігається стрімкий ріст інвестицій ТНК у сферу безпілотних систем та технологій рою дронів. Згідно з повідомленням AP News, обидві країни активно розвивають автономні військові платформи, що здатні діяти без прямого управління людиною. Це формує нову хвилю корпоративного інтересу до оборонного сектору, де технологічні компанії відіграють центральну роль у формуванні стратегічної переваги

[54].

Бюджет Міністерства оборони США на 2025 рік збільшився на 3,3% до 852 млрд дол., що є значно вищим показником, ніж у ЄС [52]. Цей регіональний аналіз, сфокусований на Північній Америці, свідчить про широку сферу впливу російсько-української війни на інноваційну діяльність і відповідні стратегії ТНК та урядів держав.

Проаналізуємо ситуацію в Україні та європейському регіоні. Як відомо, війна прискорила диверсифікацію інноваційних стратегій ТНК як в оборонному, так і в інших секторах. Розглянемо детальніше вплив на прикладі конкретних кейсів діяльності іноземних ТНК на території України. Німецький конгломерат Rheinmetall у березні 2024 року заявив, що планується будівництво чотирьох заводів в Україні для виробництва боєприпасів, пороху, бойових броньованих машин (ББМ, БМП) та зенітних систем. Генеральний директор заявив, що Україна стала ключовим партнером корпорації, що свідчить про зміну пріоритетів співпраці та сприйняття країни як потенційного контрагента через війну. Потенціал таких інвестицій Rheinmetall оцінювався у 2-3 млрд євро річного обігу. Корпорація заявляла про плани виготовлення 700 тис. артснарядів за 2025 р. із перспективою до 1,5 млн до 2026 року. Один із цих заводів уже був успішно запущений у 2024 році [55].

Крім цього, у Франції відбувся унікальний випадок з часів Другої світової війни: уряд країни, зокрема Міністерство збройних сил попросили автомобільного виробника Renault запустити виробництво дронів в Україні. Це перший сучасний кейс такого плану переорієнтації частини діяльності ТНК з сектору автомобілебудування на забезпечення військових потреб. Згідно попередніх даних, Renault для цього співпрацюватиме з невеликою компанією, що займається розробкою безпілотних літальних апаратів. Така ініціатива була викликана надзвичайно великим обсягом попиту на дрони, які стали стратегічно важливими для України на полі бою, що демонструє те, як уряди та компанії реагують на зміну ринкових та політичних умов,

адаптуючи свої стратегії під нові виклики. У Франції також заявили, що така участь національних компаній у виробництві військової продукції для України дасть змогу французькій армії отримати нові цінні навчальні дані з реалій використання БПЛА на лінії фронту [56].

Загалом, Україні вдалося залучити з-за кордону понад 40 компаній, що працюють в секторі оборони, при цьому з деякими з них було створено спільні підприємства (joint ventures), або це планується в найближчому майбутньому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Спільні підприємства іноземних компаній із «Укроборонпром» та дочірні підприємства в оборонному секторі, засновані у 2022-2025 рр., або запуск яких перебуває на завершальній стадії угоди

Корпорація	Країна походження	Напрямок діяльності спільного підприємства
Thales – група авіаційної та оборонної електроніки	Франція	5 спільних підприємств, сферою діяльності яких є технологічні рішення для посилення ППО, РЕБ, радарів, тактичного зв'язку і радіотехніки
Rheinmetall	Німеччина	Спільне виробництво та ремонт військового обладнання
BAE Systems	Великобританія	Дочірня компанія для посилення підтримки ЗСУ
Flensburger Fahrzeugbau Gesellschaft	Німеччина	Сервісний центр спільно з приватним українським виробником зброї
MyDefence	Данія	Протидія БПЛА

Джерело: Складено автором за даними [56; 57; 58].

Як видно з таблиці 3.1, географічне та технологічне розмаїття цих проєктів з корпораціями Thales, BAE Systems, Flensburger Fahrzeugbau Gesellschaft, MyDefence свідчить про глибоку переорієнтацію інноваційної стратегії глобальних корпорацій на високоризикові, але стратегічно важливі регіони, серед яких Україна посідає центральне місце.

Однією з проблем, з якими стикаються ТНК в оборонному секторі під час реалізації інноваційних програм, є нестача пороху та сировини для виготовлення боєголовок. Ця перешкода реалізації інноваційного потенціалу виглядає досить примітивно, але тим не менше є стримуючим фактором для компаній, що не мають широкої бази постачальників, оскільки призводить до затримок, додаткових витрат тощо. Уникнути проблеми може допомогти лібералізація ринку виробництва вибухових речовин та компонентів боєприпасів. У багатьох країнах ці види продукції залишаються під жорстким державним контролем, що обмежує конкуренцію та стримує оперативне розширення виробництва в умовах підвищеного попиту. Надання приватним виробникам дозвільного доступу до відповідного сегмента ринку, за умови дотримання стандартів безпеки та підзвітності, може істотно збільшити обсяги постачання, скоротити логістичні вузькі місця та зменшити залежність від імпорту сировини. Також це створює умови для розвитку нових технологій у сфері вибухових речовин, залучення інноваційних малих та середніх підприємств до оборонного виробництва, а отже – розширення виробничої екосистеми.

Тепер розглянемо трансформацію національного оборонно-промислового комплексу нашої країни. Державний концерн «Укроборонпром» продемонстрував безпрецедентні темпи зростання у 2023 році, нарощуючи обсяги виробництва (зросли втричі, а в деяких сферах зафіксовано 10-кратне зростання), розширюючи кооперацію з приватними підприємствами та залучаючи нових працівників у критичні галузі оборони (близько 300 тис. осіб працює у 500 підприємствах). Це сприяло не лише збільшенню внутрішніх потужностей для забезпечення потреб Збройних сил, а й створенню основи для технологічного оновлення всього сектора. У 2023 році приріст ВВП України склав 4,9%, при цьому півтора відсотка забезпечила саме національна оборонна промисловість. Державне виробництво порівняно з попереднім роком зросло на понад 90%, досягнувши показника майже 80 млрд грн. У кількісному виразі виготовленої

продукції цей приріст складає більше 1100%. Щодо приватних компаній, то вони продемонстрували ще більше зростання, та загалом їх кількість збільшилася, – на кінець 2023 р. вони займали 80% ринку [59; 60].

Таким чином, повномасштабне вторгнення в Україну стало каталізатором глибоких трансформацій у стратегічному плануванні та інноваційній діяльності ТНК, зокрема в оборонно-промисловому комплексі. Зростання попиту на сучасні технології, мобілізація ресурсів і лібералізація оборонного виробництва відкрили нові можливості для інвестицій, кооперації та технологічного прориву. У цьому контексті Україна поступово перетворюється на один із ключових регіонів залучення інноваційних проектів, що демонструє потенціал стійкого розвитку навіть у період глобальних викликів.

## ВИСНОВКИ

Інноваційна діяльність транснаціональних корпорацій та інвестування у високі технології відіграє вирішальну роль в економічному розвитку всього світу та національних економік зокрема. Ця кваліфікаційна робота дала змогу дослідити теоретичні та практичні аспекти цього явища, оцінити його глобальний локальний вплив на економіку, а також визначити перспективи і виклики, з якими стикаються ТНК у процесі інноваційного розвитку.

Через впровадження передових технологій, розвиток науково-дослідних розробок та стимулювання глобальної конкуренції ТНК виступають рушієм науково-технологічного прогресу та глобальної економічної експансії. Вони не лише модернізують світову економіку, але й створюють передумови для значних наукових проривів завдяки своїй стратегічній інноваційній діяльності. Зокрема, ТНК мають пряму мотивацію до інноваційної діяльності, оскільки прагнуть максимізувати прибуток, зміцнити позиції на ринку та адаптуватися до змінних умов світової економіки. Це стимулює їх до розробки та впровадження інновацій, які дозволяють утримувати лідерські позиції у своїх галузях. Транснаціональні корпорації мають ресурси для фінансування наукових досліджень і розробок, обсяги яких часто перевищують бюджети малих країн. Високий рівень інвестицій у НДДКР є основою технологічних проривів і створення нових продуктів. Крім цього, вони активно залучають талановитих фахівців і науковців з усього світу, сприяючи інтеграції знань і технологій на глобальному рівні. Вони також ефективно співпрацюють з університетами, науковими інститутами та стартапами, розширюючи горизонти наукових досліджень.

Інноваційна діяльність ТНК сприяє поширенню технологій через мережу власних підрозділів, які охоплюють різні країни та регіони. Завдяки цьому нові технологічні рішення та методи виробництва швидко інтегруються у глобальну економіку, прискорюючи науково-технічний розвиток. Особливу увагу слід звернути на те, що ТНК адаптують свої

інновації до умов приймаючих країн, залучаючи локальні ресурси, знання та робочу силу. Аналіз ключових тенденцій демонструє, що інноваційні стратегії ТНК сприяють значному зростанню кількості патентів, прискоренню впровадження новітніх технологій та розвитку наукових досліджень. Технологічний прогрес, у свою чергу, формує нові напрями економічного зростання, зокрема через створення інноваційних бізнес-моделей.

Однак інноваційна діяльність ТНК також стикається з викликами: високими витратами на НДДКР, регуляторними бар'єрами, геополітичними ризиками та необхідністю адаптації до культурних відмінностей. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах криз, що змушує компанії переглядати свої стратегії управління інноваційним потенціалом.

У кризові часи ТНК демонструють гнучкість, зберігаючи інвестиції у дослідження, залучаючи нових партнерів та активізуючи співпрацю з науково-освітніми установами. Такий підхід дозволяє не лише долати кризові явища, але й посилювати власну конкурентоспроможність.

Для України діяльність ТНК є ключовим фактором доступу до новітніх технологій, стимулювання інноваційного розвитку та інтеграції в глобальну науково-технологічну спільноту. Під впливом сучасних глобальних викликів, зокрема війни в Україні, ТНК адаптують свої бізнес-стратегії, спрямовуючи ресурси на підтримку критичної інфраструктури та розвиток цифрових і військових технологій для забезпечення стійкості в умовах невизначеності.

Отже, інноваційна діяльність ТНК є ключовим драйвером науково-технологічного прогресу та стратегічною основою для трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобальної динаміки. Завдяки впровадженню передових розробок, формуванню нових бізнес-моделей та інтеграції інновацій у глобальні ланцюги створення вартості, ТНК забезпечують не лише власну конкурентоспроможність, але й сприяють адаптації світової економіки до викликів сучасності, стимулюючи її стійкий та інклюзивний розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Globalization: definition, benefits, effects, examples. Youmatter : веб-сайт. URL: <https://youmatter.world/en/definition/definitions-globalization-definition-benefits-effects-examples/> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Trentini C. A reassessment of UNCTAD's transnationality indices in the digital economy // Transnational Corporations. – Vol. 28, No. 3 (2021). – P. 202-218.
3. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. Library of the Friedrich-Ebert-Stiftung. 2012. 20 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).
4. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їх роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 35-41.
5. Макарчук К. О. Транснаціональні корпорації та транснаціональні банки як суб'єкти міжнародного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2014. № 1144. Вип. 3(1). С. 41-46.
6. Муравйов К. В. Юридичні особливості міжнародної правосуб'єктності транснаціональних корпорацій. Наукові праці МАУП. 2015. Вип. 45. С. 30-32.
7. Князькін В. А. Масштаби та основні напрями діяльності ТНК: Дипломна магістерська робота. Полтава. Полтавський університет економіки і торгівлі, 2020. 112 с.
8. The influence of TNCs on the economies of developing countries. International business. NY.: Dryden Press, 2005.
9. Немировська О. В. Формування ефективного механізму взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями: Дис. к.е.н.: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Ірпінь, 2016. – 241 с.
10. Терехов Й. М., Прокопенко О. В. Вплив транснаціональних корпорацій на

розвиток національних економічних систем. Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка. 2010. Вип. № 1. С.103-113.

11. Gaille B. 13 Transnational Corporations Advantages and Disadvantages. 2019. URL: <https://brandongaille.com/13-transnational-corporations-advantages-and-disadvantages/> (дата звернення: 26.03.2025).

12. Mitchell J. Globalisation and Transnational Corporation Systems. 2019. URL: <https://storymaps.arcgis.com/stories/c1b1d3aa64574821aa4c2b20fab8db27> (дата звернення: 26.03.2025).

13. UNCTAD – Transnational corporations and foreign affiliates. – URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/gdscsir20041c3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/gdscsir20041c3_en.pdf) (дата звернення: 05.04.2025).

14. Гайдучький І. П. Розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) та їхній вплив на економіку країн. Економіка АПК. 2008. №1. С. 58.

15. Ломачинська І. А. Аджадж Л. І. Інноваційна діяльність ТНК та її роль у розвитку світової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. С. 74-78.

16. Благодир Л. М, Філатова Л. С. Вплив культурного середовища міжнародних економічних відносин на глобальну експансію компаній. Ефективна економіка. № 2. 2025.

17. Jackson J. C. A Model for Expanding Your Business into Foreign Markets. Harvard Business Review 2024. May 17. URL: <https://hbr.org/2024/05/a-model-for-expanding-your-business-into-foreign-markets> (дата звернення 05.04.2025).

18. Шикіна О. Економіка спільного споживання на прикладі платформи AIRBNB як прояв інтеграційних процесів у готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 37-45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5127> (дата звернення: 17.04.2025).

19. Горобець В. В. Інноваційний розвиток високотехнологічних ТНК в умовах індустрії 4.0 : дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра / Нац.

- техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. І. Сікорського». – Київ, 2024. 98 с.
20. Nafchi M. Z., Mohelska H. Strategic Challenges of Human Resources Allocation in Industry 4.0. *Information*. 2021. Vol. 12, Issue, 3. Art. 120. URL: <https://doi.org/10.3390/info12030120> (дата звернення: 20.04.2025).
21. OECD. R&D Spending Growth Slows in OECD; Surges in China – Government Support for Energy and Defence R&D Rises Sharply. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/data/insights/statistical-releases/2025/03/rd-spending-growth-slows-in-oecd-surges-in-china-government-support-for-energy-and-defence-rd-rises-sharply.html> (дата звернення: 21.04.2025).
22. Плахтій В. М. Сучасні тенденції розвитку ТНК в глобальному бізнес-середовищі. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 127 с.
23. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; пер. з англ. В. Старка. Київ: Вид. дім «Києво-Морил. акад.», 2011. 242 с.
24. Tuegeh O. D. M., Harangi-Rákos M., Nagy A. Sz. Industry 4.0 and human resource in Indonesia: a systematic literature review. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 190, Issue 5-6 (2). pp. 171-180. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357588482\\_Industry\\_40\\_and\\_human\\_resource\\_in\\_Indonesia\\_a\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/357588482_Industry_40_and_human_resource_in_Indonesia_a_systematic_literature_review) (дата звернення: 15.05.2025).
25. Rübmann M. та ін. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. Boston Consulting Group. 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_in\\_dustry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_in_dustry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries) (дата звернення: 25.04.2025).
26. Побоченко Л. М. Вплив пандемії COVID-19 на інвестиційну діяльність ТНК. Трансформація функцій держави в умовах глобалізації: Дискусійна платформа, 19 травня 2021 року: тези доп. К., 2021. С. 85–91.
27. Reaching New Heights in Uncertain Times. Most Innovative Companies 2023. Boston Consulting Group, 2023. URL: <https://media->

[publications.bcg.com/BCG\\_Most-Innovative-Companies-2023\\_Reaching-New-Heights-in-Uncertain-Times\\_May-2023.pdf](https://publications.bcg.com/BCG_Most-Innovative-Companies-2023_Reaching-New-Heights-in-Uncertain-Times_May-2023.pdf) (дата звернення: 28.04.2025).

28. Are You Ready for Green Growth? Most Innovative Companies 2022. Boston Consulting Group, 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-in-climate-and-sustainability-will-lead-to-green-growth> (дата звернення: 29.04.2025).

29. Overcoming the Innovation Readiness Gap. Most Innovative Companies 2021. Boston Consulting Group, 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/most-innovative-companies-overview> (дата звернення: 29.04.2025).

30. The World's 50 Most Innovative Companies of 2025. Fast Company, 2025. URL: <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/list> (дата звернення: 02.05.2025).

31. Nail Waymo: Inside the company leading the robotaxi revolution. Most innovative companies 2025. Fast Company, 2025. URL: <https://www.fastcompany.com/91270760/waymo-most-innovative-companies-2025> (дата звернення: 02.05.2025).

32. Innovation Systems Need a Reboot. Most Innovative Companies 2024. Boston Consulting Group, 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot> (дата звернення: 10.05.2025).

33. From Potential to Profit: Closing the AI Impact Gap. BCG AI Radar. Boston Consulting Group, 2025. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/closing-the-ai-impact-gap> (дата звернення: 12.05.2025).

34. Гіріч Р. Ю. Дослідження інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій в умовах сучасних глобальних трансформацій. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 122 с.

35. The 2024 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC140129> (дата звернення: 15.05.2025).

36. The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Офіційний сайт European Commission. URL: [the 2023 eu industrial r&d investment scoreboard-KJBD31731ENN.pdf](#) (дата звернення: [12.05.2025](#)).
37. European Central Bank. ECB euro reference exchange rate: US dollar (2023 average). URL: [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-usd.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-usd.en.html) (дата звернення: 25.05.2025).
38. The World Bank. Ukraine – Overview. GDP (current US\$), 2023. URL: <https://data.worldbank.org/country/UA> (дата звернення: 25.05.2025).
39. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. OECD Publishing, Paris, 2018. 249 с. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018\\_g1g9373b/9789264304604-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf) (дата звернення: 19.05.2025).
40. Siemens AG. Siemens launches Siemens Xcelerator – an open digital business platform to accelerate digital transformation. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-launches-siemens-xcelerator-open-digital-business-platform-accelerate-digital> (дата звернення: 29.05.2025).
41. Siemens Digital Industries Software. Siemens Xcelerator for Startups program equips qualified startups with software tools and resources. URL: <https://www.sw.siemens.com/en-US/digital-transformation/siemens-xcelerator-startups/> (дата звернення: 29.05.2025).
42. Nvidia Research and Development Expenses 2010-2025. Macrotrends : веб-сайт. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NVDA/nvidia/research-development-expenses> (дата звернення: 30.05.2025).
43. The 2022 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Офіційний сайт European Commission. URL: [https://iri.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/contenttype/scoreboard/2022-12/EU%20RD%20Scoreboard%202022%20FINAL%20online\\_0.pdf](https://iri.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/contenttype/scoreboard/2022-12/EU%20RD%20Scoreboard%202022%20FINAL%20online_0.pdf) (дата звернення: 27.05.2025).

44. The 2021 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Офіційний сайт European Commission. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/02ab5f6a-c9bd-11ec-b6f4-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 27.05.2025).
45. Касьянов А. В. Інноваційна діяльність ТНК в умовах пандемії Covid-19. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 74 с.
46. How this AI note-taker gives your doctor more time for actual doctoring. Most innovative companies 2025. Fast Company, 2025. URL: <https://www.fastcompany.com/91270892/abridge-most-innovative-companies-2025> (дата звернення: 01.06.2025).
47. World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government. Офіційний сайт UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (дата звернення: 23.05.2025).
48. Король М. М., Добош А. В. Вплив іноземних ТНК на економіку України. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Т. 25. Вип. 3(82), 2020. 29 с.
49. KPMG Ireland. Ireland: at the heart of global health & life sciences, 28 Nov 2024. URL: [https://kpmg.com/ie/en/home/insights/2024/11/ireland-cge-health-cge-life-sci-supply-chain.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://kpmg.com/ie/en/home/insights/2024/11/ireland-cge-health-cge-life-sci-supply-chain.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.05.2025).
50. Охочих інвестувати в Україну стало більше: результати опитування Європейської Бізнес Асоціації. NV Бізнес, 2024. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ohochih-investuvati-v-ukrajinu-stalo-bilshe-rezultati-opituvannya-yevropeyskoji-biznes-asociaciji-50378890.html> (дата звернення: 02.06.2025).
51. Мінфін. Прямі іноземні інвестиції в економіку України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 30.05.2025).
52. War, what is it good for: Defense M&A heats up on back of conflict – DealSpeak North America. ION Analytics. 2024. URL: <https://ionanalytics.com/insights/mergermarket/war-what-is-it-good-for-defense-ma-heats-up-on-back-of-conflict-dealspeak-north-america> (дата звернення:

01.06.2025).

53. Mergermarket. North America Defense M&A Trends, 2004–2024. URL: <https://www.mergermarket.com/> (дата звернення: 03.06.2025).

54. Frank Bajak. US-China competition to field military drone swarms could fuel global arms race. AP News. 2024. URL: <https://apnews.com/article/us-china-drone-swarm-development-arms-race-e5808a715415d709f466da00cdeab10f> (дата звернення: 03.06.2025).

55. Rheinmetall to build at least four manufacturing facilities in Ukraine. The New Voice of Ukraine. – 14 березня 2024. – URL: <https://english.nv.ua/business/rheinmetall-to-build-at-least-four-manufacturing-facilities-in-ukraine-50401282.html> (дата звернення: 03.06.2025).

56. Renault asked by French government to make drones in Ukraine. Financial Times. 2025. URL: <https://www.ft.com/content/51039f62-8acd-4444-9d4e-c6ddb0c9df8b> (дата звернення: 03.06.2025).

57. European defence stocks soar as leaders rally around Ukraine. Business Insider (Markets). 3 березня 2025. URL: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/european-defense-stocks-ukraine-war-rheinmetall-bae-systems-leonardo-2025-3> (дата звернення: 03.06.2025).

58. Ukraine in ‘final stages’ to set up three new JVs with European armsmakers. Reuters. 12 листопада 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-final-stages-set-up-three-new-jvs-with-european-armsmakers-2024-11-12/> (дата звернення: 03.06.2025).

59. Performance results of the Ministry of Strategic Industries and Ukroboronprom for 2023. Ministry of Strategic Industries of Ukraine. 28 грудня 2023. URL: <https://mspu.gov.ua/en/news/performance-results-of-the-ministry-of-strategic-industries-and-ukroboronprom-for-2023> (дата звернення: 04.06.2025).

60. Ukraine’s Ukroboronprom defense company increases sales revenue 72% to \$2.207 billion in 2023. Interfax. International Information Group. 8 серпня 2024 р. URL: <https://www.interfax.com/newsroom/top-stories/104966/> (дата звернення: 04.06.2025).