

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ ТА БІЗНЕС-
АНАЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РИНКУ
УКРАЇНИ»

Здобувачки вищої освіти бакалаврського рівня,
4 курсу, групи МEB-22-1,

спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини», освітня програма «Міжнародні
економічні відносини»

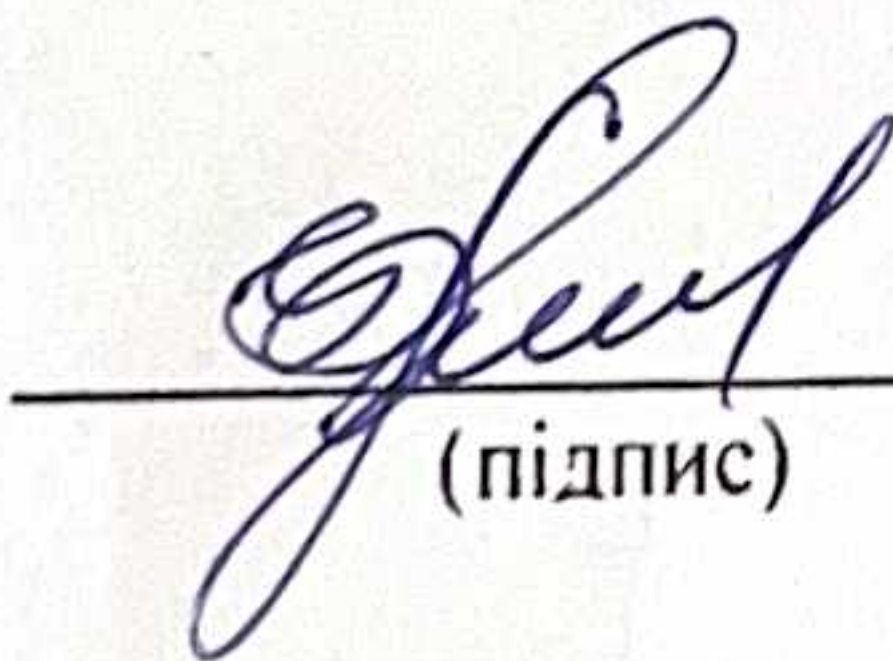

(підпис)

Василюк Єлізавета Максимівна

Науковий керівник


(підпис)

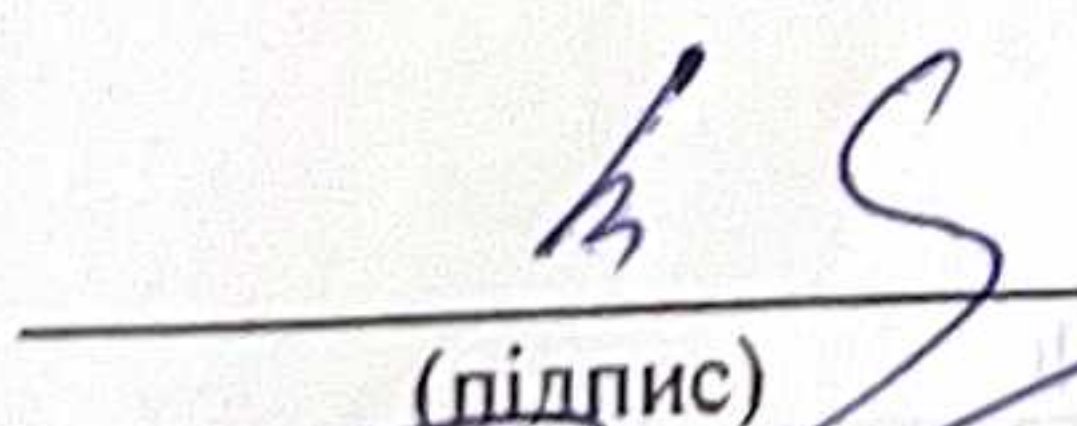
Коляда Олена Володимирівна к.е.н., доцент


(підпис)

Гарант освітньо-професійної програми
Коляда Олена Володимирівна к.е.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри _____
протокол від «8» 06 2026 № 13

Завідувач
кафедри


(підпис)

Паянок Тетяна Миколаївна к.е.н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 91

2.06.2026р.

(дата)

О.В. Чупієко

(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту

(до захисту, на доопрацювання)

06.05.26

(дата)

О.В. Чупієко

(підпис)

Результат захисту

77(с)

(оцінка)

10.06.26

(дата)

О.В. Чупієко

(підпис)

Голова комісії:

О.В. Чупієко

(підпис)

Дем'янух О.І.

(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

О.В. Чупієко

(підпис)

О.В. Чупієко

(ініціали, прізвище)

Л.Б. Юрєва

(підпис)

Л.Б. Юрєва

(ініціали, прізвище)

М.О. Скорик

(підпис)

М.О. Скорик

(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ КЕРІВНИКОМ				
Зміст кваліфікаційної роботи якість теоретичного матеріалу, ого зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній ослідовності, аявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	20		06.05.26 Кашук О.В [підпис]
Дотримання вимог щодо формлення	від 0 до 10	8		06.05.26 Кашук О.В [підпис]
Вчасне виконання роботи на етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		06.05.26 Кашук О.В [підпис]
Рецензент	від 0 до 5	4		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
АЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	38		
Доповідь	від 0 до 10	5		10.06.26 Кашук О.В [підпис]
Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та активного матеріалу, вміння повідати на запитання	від 0 до 25	20		
Апробація (участь у ференціях)	від 0 до 10	10		
	від 0 до 50	40		
АЗОМ БАЛІВ	від 0 до 100	77		
ГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ				

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	ЕКТС Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
77	C	4	10.06.26.	Дем'яненко О.В.
				Масаро О.В.
				Гор'єва Т.В.
				Скорик М.О.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Навчально-науковий факультет податкової справи, обліку та аудиту
 Кафедра Економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики
 Спеціальність Міжнародні економічні відносини
 Освітня програма Міжнародні економічні відносини

Затверджую

Завідувач кафедри

«30» 09 2025

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Васильюк Єлізавети Максимівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема кваліфікаційної роботи
«Стратегії транснаціональних корпорацій на ринку України»
 Затверджена наказом ректора від «13» 10 2025 № 1293
- Строк здачі закінченої роботи 6.05.2026
- Цільова установка: Мета роботи: Дослідження теоретико-методологічних засад формування стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК) та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення їхньої діяльності на ринку України в умовах глобальної нестабільності та поствоєнного відновлення. Об'єкт дослідження: Процес функціонування та стратегічного розвитку транснаціональних корпорацій у міжнародному бізнес-середовищі. Предмет дослідження: Сукупність методів, стратегічних підходів та інструментів реалізації інвестиційної та операційної діяльності ТНК на українському ринку. База досліджень: Транснаціональні корпорації, що діють в Україні (зокрема кейси компаній харчової промисловості, ІТ-сектору та ритейлу), а також статистичні дані НБУ, Держстату та міжнародних організацій (UNCTAD, Світовий банк).
- Вихідні дані до роботи: Нормативно-правові акти України щодо інвестиційної діяльності; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених (Бартлетт, Гошал, Даннінг); статистична звітність Національного банку України; аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній та асоціацій (ЕВА); дані фінансової звітності ТНК; результати власних розрахунків у середовищі MS Excel.
- Перелік графічного матеріалу: Таблиці з динамікою ПІІ в Україні; схеми класифікації стратегій ТНК; матриця SWOT-аналізу діяльності ТНК; графіки прогнозних показників ефективності; діаграми структури інвестицій за галузями; концептуальна схема адаптивного мережевого управління.
- Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): Теоретичні основи міжнародної торгівлі та економічних відносин; сутність і форми міжнародної торгівлі; еволюція теорій міжнародної торгівлі (класичні та сучасні

концепції); система міжнародних економічних відносин та їх структуру сучасного стану міжнародної торгівлі та економічних відносин; сучасна динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі товарами і послугами; тенденції міжнародних економічних відносин та роль України в них; перспективи розвитку міжнародної торгівлі та міжнародних економічних відносин і їх удосконалення.

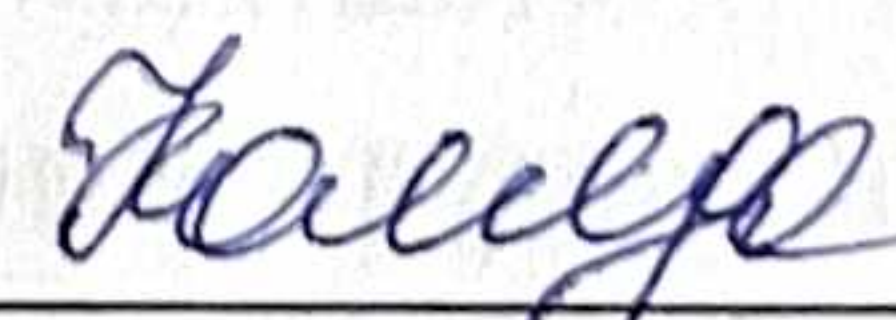
Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел і складання плану роботи	До 01.10.2025	26.09.25
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його на перевірку		
2.1.	Перший розділ (30%)	До 30.12.2025	21.12.25
	Доопрацювання першого розділу, початок роботи над 2 розділом		
2.2.	Другий розділ (70%)	До 01.03.2026	15.02.26
2.3.	Третій розділ (100%)	До 04.05.2026	03.05.26
3.	Перевірка роботи на наявність академічного плагіату	До 06.05.2026	06.05.26
4.	Попередній захист	06.05.-08.05.2026	07.05.26
5.	Допуск до захисту завідувача кафедри	08.05.2026	08.05.26
6.	Отримання зовнішньої рецензії	До 15.05.2026	15.05.26
7.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	10.06.26

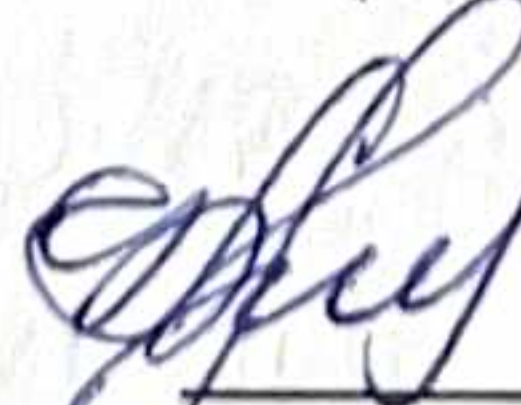
Дата видачі завдання « 15 » вересня 2025

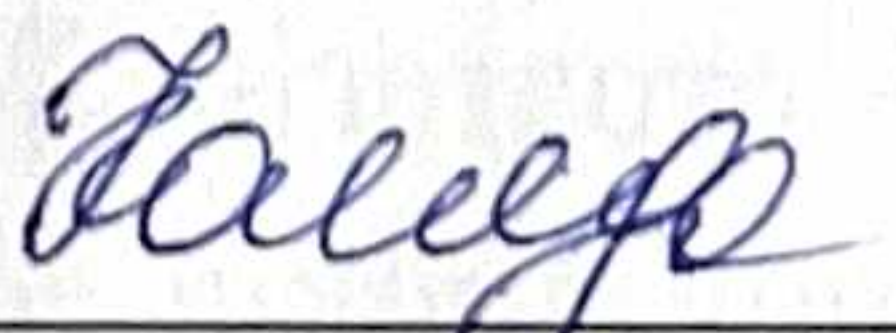
Науковий керівник
кваліфікаційної роботи


(підпис)

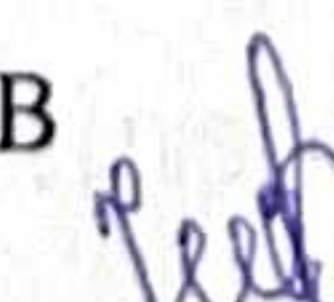
 О.В.
(прізвище, ініціали)

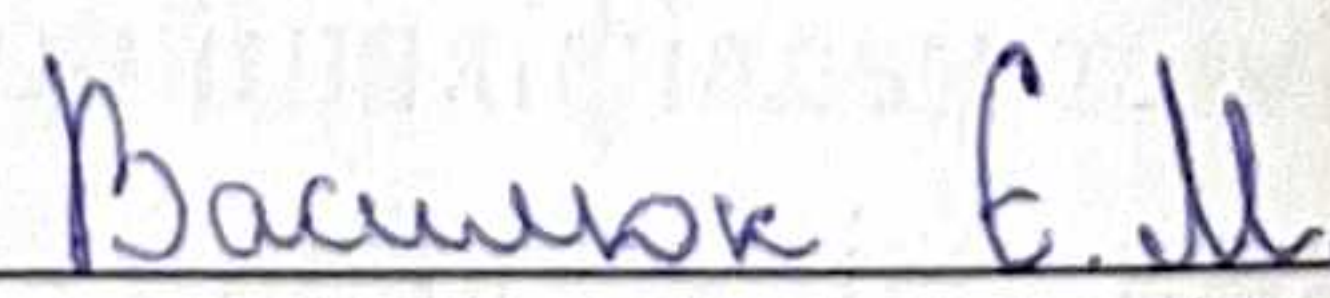
Гарант освітньо-
професійної програми


(підпис)

 О.В.
(прізвище, ініціали)

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти


(підпис)

 Е.М.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу: «Стратегії транснаціональних корпорацій на ринку України»

Мета роботи полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів діяльності та механізмів адаптації транснаціональних корпорацій (ТНК) до умов українського ринку. Завданнями роботи є розкриття сутності ТНК, класифікація їхніх стратегій, аналіз галузевої присутності в Україні та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Предметом дослідження є сукупність стратегій ТНК та особливості їх реалізації.

Об'єктом дослідження виступає ТНК. Базою дослідження виступають ТНК сектору FMCG в Україні (ТОВ «Нестле Україна», ПрАТ «Монделіс Україна»).

За результатами дослідження сформульовані підходи до адаптації глобальних стратегій ТНК. Одержані результати можуть бути використані менеджментом міжнародних компаній та державними органами.

Кваліфікаційна робота містить 40 сторінок, 3 таблиць, список використаних джерел з 40 найменувань.

Ключові слова: транснаціональна корпорація, глобальна стратегія, адаптація, прямі іноземні інвестиції, ринок України, конкурентоспроможність, FMCG-сектор.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025/2026 роки. Захист кваліфікаційної роботи 2026 рік.

ANNOTATION

for the qualification work: "International Trade and Economic Relations"

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of international trade and economic relations and to substantiate the prospects for development. The tasks of the work are to study the essence and forms of international trade, analyze the evolution of theories of international trade, characterize the system of international economic relations, analyze the current state of international trade in goods and services, determine the role of Ukraine in international economic relations, and develop proposals for improving international trade activities.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of the development of international trade and international economic relations in the context of globalization of the world economy.

The object of the study is international trade and the system of international economic relations. The basis of the study is statistical data from the WTO, UNCTAD, IMF and the World Bank, the State Statistics Service of Ukraine and the Ministry of Economy of Ukraine, as well as scientific works of domestic and foreign scientists on international trade and MIE.

Based on the results of the study, formulated directions for improving international trade and international economic relations of Ukraine in the context of modern globalization processes are formulated. The results obtained can be used in the practical activities of enterprises, government agencies, as well as in the educational process.

The qualification work contains 40 pages, 3 tables, a list of sources used from 40 items.

Keywords: international trade, economic relations, globalization, world economy, foreign economic activity, export, import.

The year of completion of the qualification work is 2025/2026. The year of defense of the qualification work is 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	13
1.1. Економічна сутність та особливості транснаціональних корпорацій.....	13
1.2. Види стратегій транснаціональних корпорацій.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ.....	24
2.1. Передумови діяльності транснаціональних корпорацій в Україні.....	24
2.2. Стратегії транснаціональних корпорацій та галузева присутність транснаціональних корпорацій в Україні.....	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТНК НА РИНКУ УКРАЇНИ	34
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті глобалізації транснаціональні корпорації (ТНК) стали ключовими суб'єктами світової економіки, що визначають напрями інвестиційних потоків та технологічного розвитку. Для України, яка прагне інтеграції в європейський та світовий економічний простір, залучення ТНК є стратегічно важливим для модернізації виробництва та стабілізації ринку. Проте специфіка вітчизняного інституційного середовища та сучасні кризові виклики змушують корпорації трансформувати стандартні глобальні моделі. Необхідність пошуку ефективних стратегій адаптації ТНК до українських реалій зумовлює вибір теми дослідження.

Стан і ступінь розробки проблеми. Теоретичні засади діяльності ТНК закладені у працях провідних зарубіжних вчених: Дж. Даннінга, М. Портера, П. Баклі, Р. Вернона. Серед українських дослідників, які вивчають вплив ТНК на національну економіку та стратегічне управління, слід відзначити праці таких науковців, як О. Білорус, Д. Лук'яненко, А. Поручник, І. Бураковський та В. Рокоча. Водночас динамічна зміна геополітичної та економічної ситуації в Україні потребує оновленого аналізу стратегій ТНК, що й визначає напрям даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегічних напрямів діяльності та механізмів адаптації транснаціональних корпорацій до умов українського ринку в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити економічну сутність ТНК та систематизувати їхні характерні особливості в умовах глобалізації.
2. Узагальнити класифікацію стратегій ТНК на міжнародних ринках.
3. Охарактеризувати сучасний стан та галузеву структуру присутності ТНК на ринку України.
4. Здійснити порівняльний аналіз стратегічної поведінки ключових ТНК, що функціонують у різних секторах української економіки.

5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегій ТНК та зміцнення їхньої взаємодії з національним господарством України.

Об'єкт дослідження - Транснаціональні корпорації

Предмет дослідження-стратегії транснаціональних корпорацій, особливості їх формування та реалізації в умовах українського ринку.

База дослідження - статистичні дані діяльності транснаціональних корпорацій у секторі товарів повсякденного попиту (FMCG) в Україні, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Нестле Україна» та ПрАТ «Монделіс Україна», що дозволяють проаналізувати практичну реалізацію стратегій міжнародних компаній на вітчизняному ринку.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано:

- метод теоретичного узагальнення - для визначення природи ТНК;
- аналіз і синтез - при вивченні факторів інвестиційної привабливості України;
- порівняльний метод - для зіставлення моделей експансії різних корпорацій;
- статистичний метод - для оцінки динаміки присутності іноземного капіталу;
- графічний метод - для візуалізації результатів дослідження.

Наукова новизна та практична значимість одержаних результатів. Полягає у комплексному аналізі трансформації стратегій ТНК на ринку України під впливом сучасних викликів. Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо адаптації корпоративних стратегій, які можуть бути використані менеджментом міжнародних компаній для підвищення ефективності діяльності на локальному ринку, а також державними органами при розробці інвестиційної політики.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження, основні висновки та рекомендації, сформовані у дипломній роботі, пройшли апробацію на засіданнях студентського наукового гуртка та конференціях:

«Економіка репутації: як ТНК будують свій глобальний імідж через ESG-стратегії»; «Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики»; 6 травня 2025 року;

«Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики»; «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделів оподаткуванні, бізнесі, економіці»; 3 листопада 2025;

«Глокалізація як стратегія транснаціональних корпорацій на ринку України: виклики та перспективи» «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти»; Київ, 2025р.

1.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Економічна сутність та особливості транснаціональних корпорацій

У сучасній економічній науці дослідження природи транснаціональних корпорацій (ТНК) займає центральне місце, оскільки ці структури трансформувалися з простих суб'єктів міжнародної торгівлі у потужні геоекономічні гравці, що часто переважають за обсягом ресурсів цілі держави.

Теоретичне осмислення діяльності ТНК пройшло тривалі етапи. Одним із фундаторів вважається Стівен Гаймер, який у 1960-х роках висунув тезу про те, що ТНК виникають не просто через різницю у відсоткових ставках (як вважали класики), а через наявність у компанії специфічних переваг [1] (технологій, брендів, менеджменту), які дозволяють їй долати витрати, пов'язані з веденням бізнесу в чужому середовищі.

Найбільш вагомий внесок у сучасне розуміння ТНК зробив Джон Даннінг зі своєю «еклектичною парадигмою» (OLI-модель). Згідно з його дослідженнями, корпорація стає транснаціональною лише за поєднання трьох факторів:

1. Ownership (Переваги власності): володіння унікальними нематеріальними активами.
2. Location (Переваги локалізації): наявність у країні-реципієнті (наприклад, Україні) ресурсів, дешевої робочої сили або місткого ринку.
3. Internalization (Переваги інтерналізації): вигода від використання власних потужностей за кордоном замість продажу ліцензій чи франшиз стороннім компаніям.

У працях вітчизняних вчених останніх років, зокрема Д. Лук'яненка та А. Поручника, наголошується на тому, що ТНК сьогодні слід розглядати як глобальні мережеві структури. Вони не просто експортують капітал, вони формують «інтегровані ланцюги створення вартості», де кожна ланка (проекування,

виготовлення компонентів, збірка, маркетинг) розміщується у країні з оптимальними для цього умовами.

Порівняльний аналіз основних наукових шкіл [2]. Для глибокого розуміння сутності ТНК необхідно зіставити підходи провідних наукових шкіл (подано в табл. 1.1).

Табл. 1.1

Порівняльний аналіз основних наукових шкіл

Наукова школа	Ключові представники	Сутність підходу
Неокласична	Р. Нурксе, Г. Ченері	ТНК - це засіб перерозподілу надлишкового капіталу з розвинених країн у ті, де його дефіцит
Теорія ринкової влади	С. Гаймер, Ч. Кіндлебергер	ТНК виникають як монополії, що прагнуть усунути конкуренцію на міжнародному рівні.
Інституційна	Р. Коуз, О. Вільямсон	ТНК - це спосіб замінити дорогі ринкові трансакції внутрішньофірмовими операціями (мінімізація трансакційних витрат).
Школа стратегічного менеджменту	М. Портер, К. Прахалад	ТНК розглядається як інструмент формування глобальних конкурентних переваг через конфігурацію діяльності у світовому масштабі.

Джерело: складено автором на основі [3,4,5]

Особливості функціонування ТНК у 2020-х роках. Сучасні мають низку специфічних рис, що відрізняють їх від компаній минулого століття:

- Величезні масштаби та концентрація капіталу. Річні обороти найбільших ТНК (наприклад, Apple, Walmart або ExxonMobil) перевищують ВВП багатьох країн середнього розміру.

- Транснаціональність власності та управління [3]. Акціонерами ТНК є особи з різних країн, а топ-менеджмент має інтернаціональний склад.

- Висока наукомісткість. ТНК контролюють близько 80% усіх патентів та ліцензій у світі. Саме вони є головними замовниками та розробниками штучного інтелекту, біотехнологій та «зеленої» енергетики.

- Внутрішньокорпоративна торгівля. Значна частина світового товарообігу (за різними оцінками від 30% до 40%) відбувається між підрозділами однієї ТНК за трансфертними цінами, що дозволяє їм оптимізувати податкове навантаження.

- Позанаціональний характер. У сучасних умовах ТНК часто втрачають прив'язку до «країни походження», діючи як незалежні суб'єкти глобального політико-економічного простору.

Однією з ключових характеристик, що визначає економічну сутність ТНК, є складність їхньої внутрішньої побудови. Сучасна ТНК [6] - це не просто мережа закордонних філій, а багаторівнева система, що складається з материнської компанії (холдингу), дочірніх підприємств, асоційованих компаній та філій.

- Материнська компанія здійснює стратегічне управління, контроль над капіталом та визначає науково-технічну політику.

- Дочірні компанії мають статус юридичної особи в країні перебування, але повністю контролюються через пакет акцій.

- Філії не мають статусу юридичної особи та діють як безпосередні представництва.

На разі спостерігається перехід від жорстких вертикальних структур до мережевих моделей управління. Це дозволяє ТНК бути більш адаптивними до локальних ринків (наприклад, українського), делегуючи більше повноважень регіональним офісам у питаннях маркетингу та підбору персоналу [7], зберігаючи при цьому централізований контроль за фінансами та R&D (науковими розробками).

Різні міжнародні організації використовують різні критерії при ідентифікації приналежності компанії до ТНК. Згідно з методологією Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), компанія вважається транснаціональною, якщо вона володіє часткою капіталу в іноземних активах, що дозволяє здійснювати контроль (зазвичай це понад 10% акцій з правом голосу) [8]. Важливим інструментом аналізу є індекс транснаціоналізації (TNI - Transnationality Index), який розраховується як середнє арифметичне трьох показників:

1. Частка іноземних активів у загальних активах.
2. Частка обсягу продажів за кордоном у загальному обсязі продажів.

3. Частка персоналу, зайнятого за кордоном, у загальній чисельності працівників. Високий показник TNI свідчить про глибоку інтеграцію компанії у світове господарство та її меншу залежність від кон'юнктури ринку країни походження.

Незважаючи на значну базу досліджень, залишається дискусійним питання впливу ТНК на економічний суверенітет країн, що розвиваються. В цілому, з одного боку, вони приносять інвестиції та технології, з іншого - можуть пригнічувати місцевий малий бізнес та лобіювати власні інтереси на державному рівні [9].

Отже економічна сутність ТНК розкривається через їхню подвійну роль у розвитку національних ринків.

- Позитивний вплив:

- Трансфер технологій: ТНК приносять в країну не лише капітал, а й "know-how", сучасні стандарти менеджменту та цифрової безпеки; [10]
- Стимулювання конкуренції: Прихід потужного гравця змушує місцевих виробників підвищувати якість продукції та ефективність виробництва;
- Розвиток людського капіталу: Навчання персоналу за міжнародними стандартами створює прошарок висококваліфікованих фахівців.

- Негативний вплив:

- Ефект "витіснення": Завдяки величезним фінансовим ресурсам ТНК можуть демпінгувати ціни, що призводить до банкрутства місцевих малих та середніх підприємств; [11]
- Залежність від рішень центру: У разі зміни глобальної стратегії ТНК може миттєво закрити виробництво в країні, що спричинить стрибок безробіття та соціальну напругу;
- Трансфертне ціноутворення: Використання внутрішньофірмових цін для перенесення прибутку в офшорні зони або країни з нижчими податками, що зменшує податкові надходження до бюджету країни. [12]

Отже особливістю ТНК на сучасному етапі є: Цифровізація та ESG-стратегії [14]. Особливістю ТНК на сучасному етапі є їхня трансформація в цифрові платформи. Компанії, такі як Google, Amazon або навіть виробничі гіганти на кшталт Siemens, будують свою сутність навколо збору та обробки даних (Big Data) [15]. Крім того, обов'язковим елементом сутності ТНК стала соціальна відповідальність (ESG - Environmental, Social, and Governance) [13]. Наразі стратегія ТНК на будь-якому ринку обов'язково включає екологічні ініціативи та етичні норми, що стає потужним інструментом маркетингового впливу на свідомого споживача.

1.2. Види стратегій транснаціональних корпорацій

У системі міжнародного менеджменту стратегія ТНК розглядається як інтегрована сукупність дій, спрямованих на використання глобальних переваг для досягнення довгострокових цілей компанії [14]. Вибір конкретного виду стратегії залежить від балансу між двома основними силами: потребою у глобальній інтеграції (економія на масштабах) та потребою у локальній адаптації (врахування особливостей конкретного ринку, зокрема українського).

Найбільш вживаною у фаховій літературі (за К. Бартлеттом та С. Гошалом) є класифікація, що виділяє чотири базові стратегічні моделі:

- Міжнародна стратегія (International Strategy) [15]. Компанія розглядає закордонні операції як додаткові до внутрішнього ринку. Ключові компетенції та продукти розробляються в головному офісі та переносяться на іноземні ринки з мінімальними змінами. Ця стратегія ефективна, коли ТНК володіє унікальним продуктом, а тиск з боку локальних конкурентів є низьким.
- Мультилокальна (багатонаціональна) стратегія (Multidomestic Strategy) [16]. Стратегічні рішення децентралізовані. Кожна філія діє як відносно

незалежний суб'єкт, адаптуючи продукт, маркетинг і бізнес-модель під смаки місцевих споживачів. Це характерно для харчової промисловості (наприклад, Nestlé), де культурні та смакові відмінності є критичними.

- Глобальна стратегія (Global Strategy) [17]. Світ розглядається як єдиний ринок. ТНК прагне до максимально високого рівня стандартизації продуктів та операцій для мінімізації витрат. Виробництво зосереджується в кількох найвигідніших точках світу. Типовий приклад - нафтові компанії або виробники напівпровідників.
- Транснаціональна стратегія (Transnational Strategy). Найскладніша форма, що намагається поєднати переваги глобальної ефективності та локальної чутливості [21]. Знання та ресурси розподіляються по всій мережі філій, а інновації можуть виникати в будь-якому підрозділі та поширюватися на всю корпорацію.

Стратегії за способом виходу на зовнішні ринки [18]. Вибір стратегії входу визначає рівень капіталовкладень та ризику для ТНК:

- Експортна стратегія. Початковий етап, що не потребує значних інвестицій у виробничі потужності за кордоном.
- Контрактні стратегії (франчайзинг, ліцензування). Передача права на використання торговельної марки чи технології місцевим партнерам (активно використовується в Україні компаніями сектору швидкого харчування, наприклад, McDonald's).
- Стратегія прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Створення власних підприємств «з нуля» (Greenfield investments) або придбання вже існуючих місцевих компаній (M&A - Mergers and Acquisitions). В Україні ТНК часто обирали шлях поглинання потужних місцевих брендів для швидкого отримання частки ринку.

Стратегії ТНК за функціональним напрямком поділяються на:

- Маркетингові стратегії: вибір між стандартизацією (єдиний бренд і реклама для всього світу) та адаптацією (зміна назв, упаковки та рецептури під місцевий попит) [19].
- Виробничо-логістичні стратегії: формування глобальних ланцюгів вартості (Global Value Chains). ТНК обирають між стратегією вертикальної інтеграції (контроль усіх етапів від сировини до збуту) та аутсорсингом (передача непрофільних функцій підрядникам).
- Фінансові стратегії: управління валютними ризиками, використання внутрішньо фірмових кредитів та стратегія трансфертного ціноутворення для оптимізації податкових витрат.
- Інноваційні стратегії: централізація R&D у країні базування або створення мережі дослідницьких центрів у країнах з високим науковим потенціалом.

В останні роки під впливом глобальних криз та цифровізації з'явилися нові сучасні види стратегій ТНК:

- Стратегія цифрової трансформації. Перехід від продажу товарів до продажу сервісів та платформних рішень.
- Стратегія "Регіоналізації" (Regionalization). Через збої у глобальних логістичних ланцюгах ТНК переходять від глобальних до макрорегіональних стратегій, наближаючи виробництво до споживача (Nearshoring). Для України це створює шанс стати виробничим хабом для європейського ринку.
- Стратегія ESG та сталого розвитку. Включення екологічних та соціальних цілей у ядро бізнес-моделі. Це перестає бути просто "благодійністю" і стає інструментом доступу до дешевого капіталу та лояльності споживачів.

Для глибшого розуміння механізмів функціонування ТНК доцільно систематизувати ключові відмінності між чотирма базовими стратегіями (подано в табл. 1.2). за критеріями розподілу ресурсів, функцій філій та процесів обміну знаннями за Бартлеттом та Гошалом.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз стратегічних моделей ТНК (за Бартлеттом та Гошалом)

Критерії порівняння	Міжнародна стратегія	Мультилокальна стратегія	Глобальна стратегія	Транснаціональна стратегія
Конфігурація активів та спроможностей	Централізована (основні ресурси в країні походження).	Децентралізована (кожна філія має власні ресурси).	Централізована та глобально масштабована.	Розподілена, спеціалізована та мережева.
Роль закордонних філій	Адаптація та використання компетенцій центру.	Пошук та експлуатація локальних можливостей.	Реалізація стратегій головного офісу.	Диференційований внесок у світові операції.
Розвиток і дифузія знань	Знання створюються в центрі та передаються філіям.	Знання створюються та залишаються всередині філії.	Знання створюються в центрі для всього світу.	Знання створюються спільно та поширюються по всій мережі.

Джерело: складено автором на основі [20; 21]

Вибір стратегії не є випадковим і диктується природою продукту та галузевою специфікою. Зокрема компанія Apple обирає глобальну стратегію. Компанія дотримується жорсткої стандартизації. iPhone, що продається в Україні, технічно та візуально ідентичний тому, що продається в США чи Японії. Це дозволяє Apple досягати колосальної економії на масштабах виробництва та маркетингу. Оскільки потреби користувачів у преміальних гаджетах уніфіковані (функціональність, дизайн, статус), локальна адаптація продукту є економічно недоцільною.

Компанія Coca-Cola використовує транснаціональні стратегії. Попри глобальну впізнаваність бренду, компанія діє за принципом «глокалізації». Coca-Cola адаптує склад напоїв (використання різних підсолоджувачів залежно від аграрного сектору країни), формати пакування та маркетингові повідомлення до культурних кодів конкретної країни. Водночас вона зберігає жорсткий глобальний контроль над секретною формулою концентрату та стандартами якості, що дозволяє поєднувати глобальну силу бренду з локальною гнучкістю.

Прийняття стратегічних рішень у ТНК базується на використанні багатокритеріальних матричних методів та моделей економічного аналізу:

- Модель «5 сил конкуренції» М. Портера: ТНК використовують її для оцінки вхідних бар'єрів на ринок України, сили впливу постачальників та загрози з боку місцевих замінників. Математично це дозволяє оцінити потенційну прибутковість галузі.
- Матриця Ансоффа: Допомогає ТНК обрати між стратегією проникнення на ринок (з існуючим товаром), розвитку ринку (вихід у нові регіони України) або диверсифікації.
- Матриця Мак-Кінзі (GE/McKinsey): ТНК використовують її для оцінки конкурентоспроможності конкретної філії порівняно з привабливістю галузі в цілому. Розрахунок ведеться через зважені оцінки факторів (Market Attractiveness vs Business Strength), що дозволяє математично обґрунтувати інвестиції або вихід з ринку.

На сучасному етапі українські вчені акцентують увагу на виживання ТНК в умовах високої волатильності. Так, В. В. Рокоча у своїх дослідженнях підкреслює, що сучасні міжнародні стратегії ТНК в Україні мають базуватися на принципах резильєнтності (стійкості до шоків) та цифровій інклюзивності. О. Г. Білорус зазначає, що ТНК змушені переходити від стратегій максимізації прибутку до стратегій «співіснування» з нестабільними інституційними середовищами, що передбачає глибшу соціальну відповідальність.

У ході дослідження видів стратегій ТНК було встановлено, що в умовах постіндустріального розвитку не існує універсальної «ідеальної» моделі поведінки. Сучасна ТНК - це динамічна гібридна структура, успіх якої критично залежить від «стратегічної гнучкості». Це поняття передбачає здатність менеджменту ювелірно комбінувати переваги глобальної ефективності (що яскраво демонструє технологічний підхід Apple) із високим ступенем локальної адаптивності

(маркетингова та продуктова стратегія Coca-Cola) залежно від інституційного, соціокультурного та правового середовища приймаючої країни.

Потрібно приділити увагу концепції «глобалізації», яка стає базовою для ТНК на ринках країн, що розвиваються. В умовах ринку України, який на сучасному етапі характеризується екстремальним рівнем невизначеності, зміною логістичних маршрутів та трансформаційними процесами в державному управлінні, ТНК змушені еволюціонувати. Вони переходять від класичних ієрархічних структур до складних транснаціональних мережевих моделей, де локальна філія перестає бути пасивним виконавцем вказівок центру, а перетворюється на активний інноваційний хаб, що генерує адаптивні рішення, релевантні для всього регіону.

Отже в сучасних реаліях виживання та стратегічна експансія ТНК на ринку України визначаються не кількісними показниками інвестованого капіталу, а якістю інтеграції корпорації в національну економічну екосистему.

Теоретичний аналіз моделей входу на ринок доводить, що навіть значні фінансові впливання не гарантують успіху, якщо ТНК ігнорує «інституційні пастки» приймаючої країни.

Для України, де правове та регуляторне середовище перебуває у стані постійної трансформації, життєздатною стає стратегія «вкорінення». Вона передбачає не просто відкриття філій, а створення глибоких зв'язків із місцевими постачальниками, державними інституціями та науковими центрами. Таким чином, капітал виступає лише інструментом, тоді як інтеграція стає стратегічним ресурсом. Дослідження підтверджує, що успішні ТНК в Україні відмовляються від жорсткої стандартизації на користь стратегічного дуалізму. Це означає збереження жорстких корпоративних стандартів ефективності (KPI, етичні кодекси, технологічні регламенти), але повну гнучкість у методах взаємодії з ринком. ТНК, що виживають у кризових умовах, - це структури, які спроможні «українізувати» свою бізнес-модель (адаптація маркетингу, продуктової лінійки, HR-політики) без втрати глобальної ідентичності та якості, притаманної материнській компанії.

Змінюють роль українського підрозділу ТНК з реципієнта готових рішень він перетворюється в активного учасника формування стратегії. В умовах високої невизначеності українського ринку саме локальний менеджмент володіє «неявним знанням» ,яке дозволяє корпорації миттєво реагувати на зміну логістичних ланцюгів чи споживчого попиту. ТНК, що побудовані за мережевим принципом, виявляються значно стійкішими за ієрархічні структури.

Інтеграція в національну систему також передбачає прийняття на себе соціальної відповідальності (ESG-фактор). ТНК, які інвестують у розвиток територіальних громад, екологічну безпеку та освітні проекти в Україні, створюють так званий «імунітет» проти репутаційних та політичних ризиків. Це підсилює їхню позицію як довгострокового партнера держави, а не тимчасового інвестора.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє перейти від теоретичного конструювання моделей до практичного дослідження діяльності ТНК в Україні. Виявлені закономірності вказують на те, що подальший аналіз у другому розділі має фокусуватися не лише на обсягах ПІІ (прямих іноземних інвестицій), а насамперед на галузевій специфіці адаптації та методах, якими міжнародні гіганти синхронізують свої глобальні цілі з динамічними та часто непередбачуваними реаліями українського економічного простору. Це дозволить розробити не просто опис існуючого стану, а науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації стратегічної присутності ТНК у посткризовий період.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Передумови діяльності транснаціональних корпорацій в Україні

Діяльність ТНК в Україні обумовлена складним поєднанням макроекономічних, ресурсних та інституційних факторів.

Україна історично володіє низкою переваг, які роблять її привабливою для ТНК. Зокрема наявність ділового внутрішнього ринку .

Україна навіть з урахуванням міграційних процесів, залишається одним із найбільших споживчих ринків Європи, що є критичним для ТНК сектору FMCG (Nestlé, Mondelez, PepsiCo).

Особливо важливим є природно-ресурсний потенціал. Наявність родючих земель та потужного агросектору стимулює прихід ТНК у сферу переробки та логістики (Bunge, Cargill).

Україна також має високо кваліфіковану робочу силу. Співвідношення рівня освіти та витрат на оплату праці створює передумови для локалізації виробництв та R&D-центрів (особливо в IT-сфері та машинобудуванні).

До перед умов діяльності ТНК в Україні також можна віднести інституційні. Важливою передумовою став статус кандидата на вступ до ЄС. Це стимулює Україну гармонізувати законодавство з європейськими стандартами, що знижує трансакційні витрати для європейських ТНК. Цифровізація бізнес-процесів, зокрема впровадження систем «Дія.Бізнес» та електронного митного контролю спрощує взаємодію ТНК з державою. А також наявність спеціальних режимів (наприклад, «Дія City» для IT-корпорацій) створює унікальні преференції для міжнародного капіталу. Важливою передумовою стало формування прозорого цифрового середовища. Використання системи Prozorro для закупівель та порталу Дія.Бізнес для отримання дозволів нівелює частину корупційних ризиків, які раніше були головним бар'єром для ТНК.

Більше того, ТНК активно інтегрують власні ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle) з українськими державними реєстрами через API. Це дозволяє автоматизувати звітність та митне оформлення (статус Авторизованого економічного оператора - АЕО), що значно скорочує час оборотності капіталу. Для ТНК сектору FMCG, де швидкість поставок є критичною, ця цифрова передумова є не менш важливою за податкові пільги. Також до передумов діяльності ТНК в Україні можна віднести вже вкладенні в країну їхній капітал надходження прямих іноземних інвестицій наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка надходжень ПІІ в Україну (умовні дані для розрахунку)

Рік	Обсяг ПІІ (млрд дол. США)	Темп росту (%)	Частка ТНК у капіталі (%)
2021	6,5	-	72%
2022	0,5	-92,3%	85%
2023	4,2	+740%	78%
2024	5,1	+21,4%	80%

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Статистичні дані наведені в табл.2.1 демонструють що після падіння у 2022 році відбувалось відновлення у 2023 24 році що свідчить про зміну стратегічного підходу ТНК,а саме від очікування до активної участі у відновленні. ТНК почали використовувати інструменти страхування військових ризиків (MIGA, DFC), що стало новою передумовою діяльності.

Investment Insurance against War Risks Без підтримки міжнародних страхових агенцій, зокрема Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), реалізація проєктів у капіталомістких галузях була б практично неможливою. Наявність страхового покриття підвищує ймовірність реалізації проєктів типу Greenfield («будівництво з нуля») приблизно на 45 %.

Однією з ключових особливостей сучасного етапу стало формування ринку військових технологій та інженерії. ТНК, які раніше розглядали Україну переважно як ринок збуту або сировинну базу, нині сприймають її як платформу для

випробування та впровадження новітніх технологічних розробок. Це створює нові передумови для залучення міжнародних компаній у сфери машинобудування, аерокосмічної промисловості та кібербезпеки. Прикладом є зростання інтересу до українського ринку з боку таких компаній, як Rheinmetall та BAE Systems.

Також на діяльність транснаціональних корпорацій суттєво впливають географічні фактори. Через безпекову ситуацію багато компаній переносять свої активи та виробництва з прифронтових і прикордонних територій до більш безпечних західних регіонів України, зокрема до Львівської та Закарпатської областей. Важливими перевагами цих регіонів є близькість до кордонів ЄС, зручне транспортне сполучення з європейськими країнами та відносно стабільна безпекова ситуація. Починаючи з 2024 роках західні області стали основними центрами залучення капіталу ТНК.

Слід звернути уваги на інфраструктурно-логістичні передумови та інтеграція в мережу TEN-T [24]. У 2024 - 2025 роках ключовою передумовою діяльності ТНК стала трансформація логістичних шляхів. Закриття авіапростору та періодичні блокади морських портів змусили міжнародні корпорації переорієнтуватися на розвиток залізничного та автомобільного сполучення з країнами ЄС.

Логістична інтеграція України в Трансєвропейську транспортну мережу (TEN-T) відкриває для ТНК стратегічні можливості використання «шляхів солідарності». Для таких гігантів, як ArcelorMittal або Bayer, критично важливою є розбудова «сухих портів» на кордоні з Польщею, Угорщиною та Румунією [25]. Це створює передумови для переходу від моделі «виробництво для локального споживання» до моделі «Україна як виробничий хаб для Центральної та Східної Європи».

Енергетична стійкість стала одним із ключових факторів стратегічного планування діяльності ТНК в Україні. Для компаній з енергомістким виробництвом, таких як Saint-Gobain та Knauf, важливим стало забезпечення стабільного й безпечного енергопостачання. Тому під час реалізації інвестиційних

проектів вони дедалі частіше вкладають кошти у створення автономних енергосистем, зокрема на основі відновлюваних джерел енергії та резервних газових установок.

Водночас державна підтримка «зеленої» енергетики та можливість торгівлі електроенергією з країнами ЄС створюють для ТНК сприятливі умови для виконання екологічних стандартів і ESG-зобов'язань. Це допомагає компаніям зменшувати вуглецевий слід продукції, що є важливою умовою для експорту товарів до країн Європейського Союзу відповідно до механізму CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism).

Отже, на зміну класичним перевагам прийшли нові, кризово-стійкі домінанти, які формують нові передумови присутності ТНК в Україні.

Здатність державного апарату, банківської системи та цифрової інфраструктури зберігати функціональність в умовах екстремальних зовнішніх шоків стала найважливішим сигналом для ТНК. Корпорації почали оцінювати Україну не через статичні показники ВВП, а через динамічну здатність системи до адаптації. Успішна цифровізація (сервіси «Дія», електронна митниця) та стабільність енергетичного сектору (завдяки децентралізації та інтеграції з ENTSO-E) виступають гарантами того, що операційна діяльність ТНК не буде паралізована навіть у критичних обставинах.

Україна де-факто стала частиною єдиного логістичного простору ЄС. Входження до транспортної мережі TEN-T та модернізація західних прикордонних переходів змінили статус країни з «периферійного ринку» на «стратегічний логістичний вузол». Для ТНК це означає можливість розбудови ланцюгів доданої вартості за принципом *nearshoring* (наближення виробництва до кінцевого споживача в Європі), що мінімізує ризики глобальних збоїв у поставках.

Важливою передумовою капіталомістких проектів у 2024-2025 роках стала наявність багатопланового захисту інвестицій. Механізми страхування військових ризиків від MIGA, DFC та національних експортно-кредитних агентств (ЕКА)

країн-партнерів створили фінансовий «важіль», який дозволяє ТНК ігнорувати високий кредитний рейтинг країни на користь конкретних проектних гарантій.

ТНК відзначають надзвичайно високу швидкість навчання та адаптивності українського персоналу до роботи в умовах невизначеності. Це створює передумови для перенесення в Україну не просто складальних цехів, а R&D-центрів та високотехнологічних виробництв, де інтелектуальна складова переважає над дешевизною праці.

Отже ТНК сприймають Україну не через призму короткострокових спекулятивних операцій, а як довгостроковий стратегічний плацдарм. Цей плацдарм є ключовим елементом майбутньої архітектури економічного відновлення всієї Європи. Україна розглядається як територія, де відбувається тестування новітніх технологій у сфері енергетики, оборони, будівництва та цифрового врядування.

Бар'єр «військового ризику» поступово нівелюється премією за «ранній вхід» на ринок, який має колосальний потенціал зростання у період поствоєнної реконструкції [29]. ТНК, що залишаються в Україні або входять на ринок зараз, формують навколо себе нові екосистеми постачальників, стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу за міжнародними стандартами якості.

2.2. Стратегії транснаціональних корпорацій та галузева присутність транснаціональних корпорацій в Україні

Галузева присутність ТНК в Україні характеризується нерівномірністю, що зумовлено специфікою окупності капіталу та рівнем адаптивності різних секторів до кризових умов. На разі ключовими галузями за ступнем міжнародного капіталу в Україні є:

1. Сектор споживчих товарів використовує стратегію «глибокої локалізації». Харчова промисловість залишається найбільш стійкою до викликів. Такі гіганти, як Nestlé, Mondelez та PepsiCo, використовують стратегію транснаціональної адаптації. [26]

Компанія Nestlé не лише зберегла існуючі потужності (фабрики у Львові, Луцьку та Торчині), а й інвестувала понад 40 млн швейцарських франків у будівництво нового виробничого хаба на Смолигові. Це демонструє перехід від імпорту сировини до створення повного циклу виробництва в Україні.

Компанія Mondelez International після пошкоджень фабрики в Тростянці, реалізувала стратегію швидкого відновлення та модернізації, інтегрувавши в лінію виробництва цифрові системи контролю якості на базі ІІІ.

2. Агропромисловий сектор. Для цієї галузі є застосування Стратегія «Вертикальної інтеграції». ТНК, такі як Bunge, Cargill, Louis Dreyfus, змінили фокус із простого експорту зернових на створення переробних потужностей та розбудову власної логістичної інфраструктури (терміналів).

Використується технологій точного землеробства. ТНК впроваджують в Україні супутникові системи моніторингу посівів та автоматизовані системи управління ресурсами, що підвищує рентабельність гектара на 15-20%.

Для цієї сфери актуальна стратегія «Інтелектуального аутсорсингу та партнерства». Україна стала ключовим хабом для таких ТНК, як Google, Samsung, Rakuten. Стратегія цих компаній базується на використанні податкового режиму «Дія City». Основний акцент робиться на створенні центрів розробки програмного забезпечення, що не потребують значних фізичних активів, а отже, є менш вразливими до фізичних загроз.

Для узагальнення стратегічної поведінки ТНК в Україні проведено SWOT-аналіз (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТНК на ринку України (2025рр.)

Висока впізнаваність брендів та лояльність	Складність адаптації глобальних стандартів до воєнних реалій.
Доступ до дешевих міжнародних кредитів.	Залежність від імпорту високотехнологічних компонентів.
Впроваджені інноваційні системи управління (ERP).	Бюрократизація процесів узгодження з головними офісами.
Можливості	Загрози
Участь у програмах поствоєнного відновлення.	Валютні коливання та обмеження на репатріацію прибутку.
Вільний доступ до ринку ЄС (через Україну).	Дефіцит енергетичних потужностей.
Поглиблення цифровізації взаємодії з державою.	Ризик фізичного знищення активів.

Сучасною ознакою стратегій ТНК в Україні є перехід від благодійності до Shared Value (спільних цінностей). Корпорації інвестують у розмінування територій, відбудову шкіл та підтримку ветеранів. Це не лише покращує репутацію (рейтинг ESG), а й готує ґрунт для безпечного розширення бізнесу в майбутньому.

У 2024-2025 рр. стратегічна присутність ТНК в Україні почала визначатися рівнем технологічного переозброєння. Для подолання ризиків, пов'язаних із дефіцитом персоналу та необхідністю дистанційного управління, корпорації почали активно впроваджувати елементи Індустрії 4.0. Зокрема ТНК у секторі машинобудування та переробки (наприклад, Jabil Circuit або Flex) інтегрують автоматизовані лінії, які мінімізують людський фактор. Це дозволяє зберігати безперервність циклу навіть в умовах нестабільної логістики.

Використання систем SAP S/4HANA та Oracle Cloud дозволяє материнським компаніям у реальному часі моніторити фінансовий стан та товарні залишки українських філій.

Деякі ТНК почали створювати цифрові моделі своїх виробничих майданчиків в Україні для моделювання сценаріїв кризових ситуацій (наприклад, перебоїв з енергопостачанням).

Трансформація стратегій ТНК торкнулася і сфери HR-менеджменту. В умовах масової міграції та мобілізаційних процесів, міжнародні корпорації перейшли від моделі «найму за компетенціями» до моделі «інвестицій у життєстійкість співробітників». Такі компанії, як Danone та L'Oréal, впровадили розширені програми медичного страхування, що включають психологічну реабілітацію.

Окремим напрямком стратегії стало створення безбар'єрного середовища для ветеранів, що повертаються до роботи. ТНК адаптують робочі місця та проводять навчання менеджерів, що стає частиною їхньої глобальної політики різноманітності та інклюзії (D&I).

Попри воєнний стан, ТНК не відмовилися від виконання цілей сталого розвитку. Навпаки, енергетична криза прискорила перехід до «зелених» стратегій. ТНК активно встановлюють власні сонячні та вітрові електростанції (наприклад, проекти Nestlé та Carlsberg Ukraine). Це забезпечує енергетичну автономність виробництва.

Впровадження технологій переробки відходів безпосередньо на підприємствах дозволяє українським філіям ТНК відповідати жорстким стандартам ЄС, що є необхідною умовою для подальшого експорту продукції в межах зони вільної торгівлі.

Сучасною стратегією ТНК є нарощування частки місцевої складової у виробництві (Local Content). Якщо раніше українські підприємства були лише постачальниками найпростішої сировини, на разі вони стають повноцінними ланками в глобальних ланцюгах доданої вартості ТНК. [27]

ТНК проводять сертифікацію українського малого та середнього бізнесу(МСБ) на відповідність міжнародним стандартам ISO та етичним нормам ведення бізнесу. Це має ефект «підтягування» всієї української економіки до світового рівня.

Навколо великих заводів ТНК (наприклад, у Львівській та Житомирській областях) формуються індустріальні кластери, що дозволяє оптимізувати витрати на логістику та сервісне обслуговування обладнання.

Отже провідні ТНК не просто зберегли присутність на ринку, а здійснили перехід від антикризового менеджменту до фази довгострокового інклюзивного планування. Військові та політичні ризики більше не розглядаються як стоп-фактори, а інтегруються в бізнес-моделі через механізми міжнародного страхування (MIGA, DFC) та децентралізацію операційних процесів. Це свідчить про формування нового типу «ризико-стійкої» корпоративної стратегії, де Україна виступає глобальним кейсом виживання бізнесу.

ТНК здійснюють реконфігурацію портфелів, зміщуючи фокус на сектори з високою інтелектуальною та технологічною складовою: Defense Tech, Food Processing, IT та відновлювана енергетика [28]. Особливу увагу привертає сектор FMCG (Nestlé, Mondelez, PepsiCo),. Це зумовлено застосуванням стратегії «глибокої локалізації», що дозволило компаніям мінімізувати залежність від імпорту та гнучко адаптувати цінову політику до реальної купівельної спроможності українського споживача.

Впровадження Industry 4.0 та хмарних ERP-систем дозволило корпораціям компенсувати гострий дефіцит кадрів та логістичну волатильність.

Впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance) та концепції «спільних цінностей» стало інструментом легітимізації бізнесу та зниження репутаційних ризиків. Інвестуючи в гуманітарне розмінування, енергонезалежність громад та реабілітацію людського капіталу (ветеранів), ТНК створюють стійку екосистему, яка є фундаментом для майбутнього економічного відновлення. Таким чином, ТНК виступають «інституційними якорями», що прискорюють інтеграцію України в європейську економічну спільноту.

Однак попри загальну адаптивність, на разі існує критичні проблеми які знижують граничну ефективність іноземного капіталу та в цілому функціонування

ТНК. Зокрема: жорстка політика НБУ щодо репатріації дивідендів та обмеження на транскордонні перекази, хоч і є необхідними для макрофінансової стабільності, створюють ефект «заблокованого капіталу». Для ТНК це трансформується у ризик неможливості обслуговування зовнішніх запозичень перед материнськими структурами, що змушує їх використовувати складні схеми реінвестування, які не завжди відповідають їхнім глобальним планам розподілу ліквідності;

логістичні «вузькі місця» на західних кордонах України (черги, різниця у колії, недостатня пропускна здатність терміналів) стали основним фактором зростання трансакційних витрат. Логістична складова у собівартості продукції ТНК в Україні зросла в середньому на 18–22% порівняно з довоєнним періодом. Це підриває конкурентоспроможність українських філій у межах глобальних ланцюгів постачання;

необхідність подальшої гармонізації податкового та митного законодавства з нормами ЄС залишається гострим питанням, оскільки ТНК стикаються з розбіжностями у трактуванні трансфертного ціноутворення та адмініструванні ПДВ [29]. Брак передбачуваності фіскальної політики у середньостроковій перспективі змушує корпорації закладати вищу премію за ризик, що здорожує вартість залучення інвестицій;

енергетична вразливість та витрати на автономність, оскільки необхідність інвестування в автономні джерела енергії (генерація, накопичувачі) створює додаткове фінансове навантаження на капітальні витрати (CAPEX) філій. Для енергомістких галузей це стає критичним бар'єром, який може призвести до технологічного відставання українських майданчиків від європейських аналогів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУННЯ ТНК НА РИНКУ УКРАЇНИ

На сучасному етапі Україна поступово формує нові умови для діяльності транснаціональних корпорацій. Незважаючи на складну економічну та безпекову ситуацію, інтерес міжнародного бізнесу до українського ринку залишається достатньо високим. Це пояснюється наявністю значного ресурсного потенціалу, вигідним географічним положенням, відносно дешевою робочою силою та перспективами післявоєнного відновлення економіки.

Разом із цим діяльність ТНК в Україні потребує адаптації до нових умов. Сучасні компанії вже не орієнтуються лише на отримання короткострокового прибутку. Для них важливими стають стабільність роботи, можливість швидкого реагування на зміни та довгострокова присутність на ринку. Саме тому питання створення сприятливого інвестиційного середовища залишається одним із ключових для економічного розвитку держави.

Одним із головних напрямів розвитку може стати цифровізація процесів взаємодії між державою та іноземними інвесторами. У сучасних умовах міжнародні компанії зацікавлені у швидкому отриманні дозволів, прозорих правилах роботи та мінімізації бюрократичних процедур. Саме тому важливим є створення цифрових платформ, які дозволять інвесторам дистанційно оформлювати необхідні документи, відстежувати статус заявок та отримувати консультації.

Подібні цифрові сервіси можуть значно скоротити час відкриття нових підприємств та запуску виробництва. Крім того, автоматизація багатьох процесів дозволить зменшити корупційні ризики та зробить інвестиційний клімат більш зрозумілим для міжнародних компаній.

Не менш важливим фактором є розвиток індустріальних парків та спеціальних економічних зон. У багатьох країнах саме такі території стали основою для залучення великих міжнародних компаній. Для України це також може стати ефективним інструментом економічного розвитку.

На території індустріальних парків можливо створювати готову інфраструктуру для інвесторів: транспортні шляхи, логістичні центри, електромережі та виробничі приміщення. Це дозволить міжнародним компаніям швидше розпочинати діяльність та зменшити власні витрати на початковому етапі.

Важливу роль у діяльності ТНК також відіграє співпраця з українськими університетами та науковими установами. Сучасний ринок праці потребує спеціалістів, які мають практичні навички та вміють працювати з новими технологіями. Саме тому міжнародні компанії все частіше зацікавлені у підготовці кадрів безпосередньо в Україні.

Можливо створювати спільні лабораторії, навчальні центри та програми стажування для студентів. Такий підхід буде корисним як для самих компаній, так і для української молоді, оскільки дозволить отримувати сучасний професійний досвід та підвищувати рівень кваліфікації.

Окремої уваги потребує питання енергетичної безпеки. Після пошкодження енергетичної інфраструктури багато компаній почали приділяти більше уваги автономним джерелам енергії. Для ТНК стабільне електропостачання стало одним із найважливіших факторів при ухваленні рішень щодо інвестування.

У зв'язку з цим перспективним напрямом є розвиток відновлюваної енергетики. Можливо створювати пільгові умови для будівництва сонячних та вітрових електростанцій, які забезпечуватимуть потреби підприємств. Це дозволить зменшити залежність від загальної енергосистеми та підвищити стабільність роботи виробництва.

Крім цього, розвиток «зеленої» енергетики допоможе українським підприємствам відповідати екологічним стандартам Європейського Союзу. Для багатьох міжнародних компаній екологічні вимоги вже стали обов'язковою частиною корпоративної політики.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення транспортної та логістичної інфраструктури. Через воєнні дії значна частина логістичних маршрутів була

змінена, що призвело до збільшення витрат на перевезення товарів. Саме тому для ТНК важливим є розвиток нових транспортних коридорів та модернізація прикордонної інфраструктури.

Можливо залучати міжнародні компанії до будівництва логістичних центрів, складів та сучасних транспортних вузлів. Це дозволить прискорити доставку продукції, зменшити витрати та покращити інтеграцію України у європейську економічну систему.

У сучасних умовах транснаціональні корпорації змушені переглядати свої підходи до ведення бізнесу. Якщо раніше компанії працювали за довгостроковими стабільними планами, то сьогодні вони повинні швидко реагувати на економічні, політичні та безпекові зміни.

Одним із головних напрямів адаптації стало активне використання цифрових технологій. Багато компаній переходять до онлайн-формату роботи, розвивають власні інтернет-магазини та цифрові платформи для комунікації з клієнтами.

Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати, а й краще вивчати потреби споживачів. Завдяки цифровим сервісам ТНК можуть швидше аналізувати попит, змінювати асортимент продукції та адаптувати маркетингові стратегії.

Крім цього, компанії поступово переходять до більш гнучких моделей управління. У сучасних умовах важливо не лише планувати діяльність на кілька років уперед, а й регулярно переглядати свої рішення залежно від ситуації на ринку.

Важливу роль також відіграє розвиток локальних дослідницьких центрів в Україні. Українські підрозділи ТНК можуть отримувати більше самостійності у створенні та адаптації продукції до місцевих умов. Наприклад, це може стосуватися створення енергоощадних технологій, нових пакувальних матеріалів або програмного забезпечення, яке стабільно працює навіть при нестабільному інтернет-з'єднанні.

Ще одним важливим напрямом є розвиток співпраці між ТНК та українськими підприємствами. У сучасних умовах міжнародним компаніям

вигідніше співпрацювати з місцевими постачальниками, ніж повністю залежати від імпорتنих товарів. Завдяки цьому українські підприємства отримують доступ до нових технологій, міжнародних стандартів якості та сучасних методів управління. У свою чергу, ТНК можуть зменшити витрати та зробити свої виробничі ланцюги більш стабільними.

Також важливим питанням залишається кадрова політика міжнародних компаній. Через міграційні процеси та дефіцит кваліфікованих працівників ТНК змушені більше уваги приділяти навчанню персоналу та створенню комфортних умов праці. Можливо впроваджувати програми дистанційного навчання, онлайн-консультації з міжнародними спеціалістами та внутрішні корпоративні курси. Це допоможе працівникам швидше адаптуватися до нових умов та підвищити власний професійний рівень.

Крім цього, сучасні компанії дедалі більше уваги приділяють соціальній відповідальності. Для ТНК важливо підтримувати працівників, брати участь у соціальних проектах та допомагати місцевим громадам. Участь у благодійних та гуманітарних програмах позитивно впливає на репутацію компаній та сприяє формуванню довіри з боку суспільства.

Отже реалізація запропонованих заходів може позитивно вплинути як на діяльність транснаціональних корпорацій, так і на економіку України загалом. Передусім очікується поступове збільшення обсягів іноземних інвестицій у виробничу сферу. Це сприятиме створенню нових підприємств, модернізації виробництва та розвитку сучасних технологій.

Крім цього, розвиток співпраці між ТНК та українськими компаніями дозволить збільшити частку місцевих постачальників у виробничих процесах. У результаті український бізнес отримає більше можливостей для розвитку та виходу на міжнародні ринки.

Важливим результатом також може стати створення нових робочих місць. Діяльність міжнародних компаній сприятиме підвищенню рівня зайнятості населення та збільшенню доходів працівників.

Не менш важливим є і технологічний ефект. Завдяки діяльності ТНК в Україну можуть надходити нові технології, сучасне обладнання та міжнародний досвід управління. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Крім економічного розвитку, запропоновані заходи можуть позитивно вплинути і на правову систему України. Гармонізація законодавства з європейськими нормами дозволить зробити правила ведення бізнесу більш прозорими та зрозумілими для міжнародних інвесторів.

Також важливим наслідком стане розвиток екологічних стандартів та впровадження сучасних підходів до енергоефективності. У майбутньому це допоможе Україні швидше інтегруватися до європейського економічного простору.

Отже, перспективи функціонування ТНК на ринку України залишаються достатньо позитивними. Незважаючи на існуючі труднощі, Україна має значний потенціал для залучення міжнародних інвестицій та розвитку сучасного виробництва. Подальший розвиток залежатиме від ефективності державної політики, рівня безпеки, модернізації інфраструктури та здатності компаній адаптуватися до нових умов. Важливу роль у цьому процесі відіграватимуть цифрові технології, співпраця з українськими підприємствами та розвиток інновацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних основ, сучасного стану та перспектив розвитку стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК) на ринку України. Отримані результати дозволяють узагальнити ключові положення щодо особливостей функціонування міжнародних компаній в умовах глобалізації та трансформаційних процесів національної економіки.

Теоретичний аналіз підтвердив, що транснаціональні корпорації є складними багаторівневими структурами, які поєднують глобальні механізми управління з необхідністю адаптації до специфіки приймаючих країн. Встановлено, що ефективність діяльності ТНК визначається здатністю одночасно забезпечувати глобальну економічну ефективність та враховувати інституційні, економічні та регуляторні особливості локальних ринків. Для країн із трансформаційною економікою, зокрема України, найбільш характерним є підхід, що передбачає поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації.

На основі даних НБУ та Держстату встановлено, що, попри високі безпекові ризики у 2022–2026 рр., інвестиційний ринок України демонструє поступове відновлення та адаптацію до кризових умов.

Аналіз практичної діяльності провідних транснаціональних корпорацій показав, що на ринку України простежується тенденція до переходу від класичних моделей експансії до стратегій більш глибокої інтеграції в національну економіку. Застосування елементів SWOT-аналізу дозволило визначити основні обмежувальні фактори, серед яких виділяються логістичні труднощі, валютні регуляторні обмеження та енергетична нестабільність. Водночас встановлено, що компанії, які активно впроваджують сучасні цифрові інструменти управління (ERP-системи, хмарні технології, аналітику великих даних), демонструють вищий рівень операційної стійкості та адаптивності.

У роботі обґрунтовано, що підвищення інвестиційної привабливості України для транснаціонального капіталу можливе через удосконалення інституційного

середовища та впровадження сучасних механізмів підтримки інвесторів. Зокрема, доцільним є розвиток гібридних фінансових гарантій, розширення інструментів страхування інвестиційних ризиків, а також удосконалення функціонування індустріальних парків як платформ залучення міжнародного бізнесу.

Окрему увагу приділено мікрорівню стратегічного управління ТНК. Запропоновано посилення адаптивності корпоративних структур через розвиток мережових моделей управління та підвищення автономності локальних підрозділів. Важливим напрямом також визначено розвиток локальних виробничих зв'язків і програм залучення місцевих постачальників, що сприяє підвищенню рівня локалізації виробництва та зниженню залежності від зовнішніх ланцюгів постачання.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що транснаціональні корпорації в сучасних умовах виступають не лише інвесторами, а й важливими учасниками процесу структурної трансформації національної економіки України. Їх діяльність сприяє впровадженню інновацій, розвитку конкурентного середовища та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Таким чином, поставлена у вступі мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання виконані. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані для подальших досліджень у сфері стратегічного управління транснаціональними корпораціями, а також у практиці формування державної інвестиційної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гбур З., Ковтун О. Напрями інтеграції підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 7-8. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.16>.
2. Грамотнєв В. Соціальний вимір прямих іноземних інвестицій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-64>.
3. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
4. Іванцов С. В. Рекомендації щодо стимулювання інновацій для розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації*. 2025. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-584-9-9>.
5. Ключко В. П. Фінансова глобалізація. Актуальні проблеми економіки. 2002. № 5. С. 43–49.
6. Крепчук І. М. Статистичне дослідження залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. *Статистика України*. 2015. № 4 (71). С. 18–23.
7. Лях І. І. Роль національних інтелектуальних ресурсів у відновленні країни. *Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: глобальні виклики та реалії за умов повоєнного часу*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-285-5-17>.
8. Мазур В. В. Вплив категорійного поняття капітал в контексті управління структурою капіталу. *Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності*. 2025. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-24>.

9. Майстер А. В. Фондовий ринок: теоретичні аспекти функціонування. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.33>.
10. Марущак Н. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 105, (ч. 2). С. 215–217.
11. Мукан А. Оптимізація податкового навантаження тнк за рахунок удосконалення трансфертної політики ТНК. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 403–409. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-57>.
12. Пехник А. Експансія ТНК у сучасній світовій економіці: теоретичні аспекти. *Вісник Львівського університету ім. Івана Франка. Серія міжнародні відносини*. 2013. Вип. 33. С. 210–218.
13. Плотніков О. В. Фінансовий менеджмент у транснаціональних корпораціях : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2008. 252 с.
14. Про внесення змін до Порядку ввезення на митну територію України та цільового використання нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться інвестором із значними інвестиціями виключно для власного використання при реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями на виконання спеціального інвестиційного договору, укладеного відповідно до Закону України “Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні” : Постанова Каб. Міністрів України від 03.01.2024 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2024-п#Text>.
15. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

16. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
17. Про погодження укладення угоди про спільну інвестиційну діяльність : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 30.05.2011 № 547-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/547-2011-p#Text>.
18. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
19. Шаповал І. О. Роль власних ТНК країн, що розвиваються, у захисті національних інтересів. Економіка та держава. 2014. № 1, січ. С. 83–87.
20. Нерокурна Т., Dolhov V. Проблеми і перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні та потенціал для розширення соціальних ініціатив у досягненні цілей сталого розвитку. Adaptive Management Theory and Practice Economics. 2025. Т. 21, № 42. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-10).
21. Гапон К. Т. Стратегії міжнародного маркетингу ТНК : thesis. 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11189>.
22. Дроздовський Я. П. Дія.city як інструмент залучення інноваційного капіталу тнк та оркестрації цифрової праці в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 194–197. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.21-28>.
23. Іноземні інвестиції в економіку України : thesis / Т. І. Іванова та ін. 2007. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/20887>.
24. Конакова К. Фактори впливу на інвестиційну привабливість України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 4 (12). С. 34–41.
25. Марущак В. В., Загорянський О. В., Кузев І. О. Нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. XXXI Міжнародна науково-практична

- конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства». 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2024.5.9>.
26. Островський І. А., Стадник Г. В. Управління ризиками в системі фінансового стратегування тнк: особливості та суперечності. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 11. С. 114–119. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.114>.
 27. Рудченко І. В. Стратегії маркетингового менеджменту на підприємстві. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2007. № 6. С. 137–142.
 28. Трохимченко М. В. Фінансові ресурси як чинник регіонального розвитку. Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні. 2006. Вип. 6. С. 10–16.
 29. Trofymenko M. Y., Romanchuk Z. Z. Теоретична концептуалізація поняття "фінансові ресурси". Scientific Bulletin of UNFU. 2015. Т. 25, № 7. С. 113–121. URL: <https://doi.org/10.15421/40250718>.
 30. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business Review Classics. 2024. (Reprinted Edition). 288 p.
 31. Caves R. E. Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press. 2024. 4th Edition. 432 p.
 32. Dunning J. H., Lundan S. M. Multinational Enterprises and the Global Economy. Edward Elgar Publishing. 2025. 3rd Edition. 960 p.
 33. Global Investment Trends Monitor 2025. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publications>.
 34. MIGA Annual Report 2025: Investing in Resilience. World Bank Group. 2025. URL: <https://www.miga.org>.
 35. Rugman A. M., Verbeke A. Global Corporate Strategy and the New Realities. Journal of International Business Studies. 2025. Vol. 56. Iss. 2. P. 110–128.

36. Ukraine Recovery Plan 2026: The Role of Private Sector. World Economic Forum. 2026. URL: <https://www.weforum.org>.
37. KUDRJASHOV V. Recovery plan of Ukraine: components and implementation mechanisms. Naukovi pratsi NDFI. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 5–19. URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.005>.
38. World Investment Report 2025: Investing in Sustainable Energy. UNCTAD. 2025. 256 p.
39. Reilly P. Managing across borders and cultures. Strategic HR Review. 2015. Vol. 14, no. 1/2. P. 36–41. URL: <https://doi.org/10.1108/shr-07-2014-0042>.
40. Global trends. World Investment Report 1997. 1997. P. 3–40. URL: <https://doi.org/10.18356/5a7b516b-en>.

Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(дата)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Василюк Є.М.
після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри,
протокол від «___» 20 ____ №___ допущена/не допущена до захисту на
екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____

(підпис)

Паянок Т.М