

**ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

Інноваційний розвиток підприємств є стратегічною умовою економічного зростання України та її інтеграції у світовий економічний простір. В умовах глобалізації, технологічної трансформації та структурних змін в економіці питання ефективного залучення та використання іноземних інвестицій набуває особливого значення.

Україна характеризується значною регіональною диференціацією: галузева спеціалізація та рівень інноваційної активності підприємств суттєво відрізняються залежно від конкретного регіону. Це зумовлює необхідність вивчення впливу іноземного капіталу не лише на національному, а й на регіональному рівні. Водночас, практика показує, що сам по собі приплив іноземних інвестицій не гарантує високих інноваційних показників. Визначальне значення має здатність підприємства інтегрувати залучені ресурси у власну систему управління, забезпечити ефективну взаємодію персоналу та сформувати інноваційно-орієнтовані команди.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз впливу прямих іноземних інвестицій на інноваційну активність українських підприємств у регіональному контексті, а також визначення процесу командування як ключового модератора у забезпеченні ефективної реалізації потенціалу залучених ресурсів для сталого інноваційного поступу регіональних економік.

Науковий дискурс визначає іноземні інвестиції як потужний каталізатор інноваційної трансформації, де поряд із фінансовою складовою критичне значення має адаптація технологічних та управлінських компетенцій, а також розвиток мережевої взаємодії. В рамках еkleктичної парадигми Джона Даннінга прямі іноземні інвестиції (ПІІ) трактуються як поєднання переваг власності, локалізації

та інтернаціоналізації [20]. Однак сучасні підходи розширюють цю модель, зосереджуючись на інноваційній функції інвестицій. Дослідження Майкла Портера та Скотта Стерна доводять: присутність іноземного капіталу підвищує інтенсивність конкуренції та формує інноваційні ефекти побічного впливу (spillover effect) [22; 28]. В роботі Джона Кантвелла підкреслюється, що регіональна інноваційна система є ключовим модератором цього впливу [17].

Емпіричні дослідження підтверджують вагомий вплив іноземного капіталу на інноваційну динаміку суб'єктів господарювання. Зокрема, наукові висновки Вень Юе свідчать, що прямі іноземні інвестиції підвищують інноваційну ефективність місцевих компаній через механізми поширення знань та стимулювання міжфірмової конкуренції [30]. Дослідження впливу ПІІ на регіональному рівні Дж. Чена та З. Чжоу демонструють, що іноземна інвестиційна діяльність позитивно впливає на створення та масштабування технологічних компаній, підкреслюючи важливість географічних та галузевих аспектів [18]. Розвиток фінансового сектору додатково посилює цей зв'язок, забезпечуючи підприємствам доступ до необхідних ресурсів [26]. Тож, роль іноземних інвестицій у формуванні інноваційного потенціалу є визначальною, але їх ефективність залежить від внутрішніх умов діяльності, інституційного середовища та абсорбційної здатності фірм до засвоєння нових технологій.

В контексті української економіки концептуальні положення щодо ефективності ПІІ мають стратегічний характер, оскільки процеси інноваційної модернізації відбуваються в умовах нестабільності державно-управлінської системи та суттєвих територіальних змін. Іноземні інвестиції виступають одним із важливих інструментів оновлення виробничої бази підприємств, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності управління.

Українські вчені розглядають такі процеси крізь призму структурних змін в економіці, регіональних диспропорцій та особливостей інституційного середовища. Фундаментальні наукові підходи, результати досліджень В. М. Гейця [1], Т. В. Гринько [2], Н. В. Дацій [3], В. Є. Момота [9], І. Є. Семенчі

і Т. С. Яровенко [8], А. А. Чухна [15] та інших у своїй сукупності доводять, що іноземні інвестиції є не лише фінансовим ресурсом, а й комплексним фактором інноваційної трансформації підприємств. Теоретичні та методологічні основи вивчення впливу інвестицій на інноваційний розвиток закладені в працях В. М. Гейця. Розглядаючи структурну трансформацію національної економіки, науковець наголошує, що стратегічні інвестиції, зокрема, іноземні, є рушієм технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності. При цьому необхідність регіонального виміру розвитку науковець обґрунтовує економічною неоднорідністю територій, що визначає їхню здатність залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси [1].

Наукові дослідження українських вчених характеризуються комплексним підходом до оцінки ролі прямих іноземних інвестицій, які ідентифікуються як ключовий фактор модернізації виробництва, оновлення основних фондів та впровадження високотехнологічних рішень. Н. В. Дацій у статті «Розробка методів державної політики розвитку інноваційної діяльності як фактор конкурентоспроможності промислових підприємств» наголошує, що інвестиції сприяють підвищенню конкурентоспроможності через підвищення продуктивності праці, зниження витрат та розширення експортних можливостей підприємств [3].

В умовах сучасних кризових викликів інноваційний розвиток обґрунтовано виступає запорукою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та необхідною умовою забезпечення їхньої стійкості в довгостроковій перспективі. Спираючись на системний підхід, запропонований у праці Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та В. О. Халецької, варто розглядати управління інноваціями як комплекс взаємопов'язаних складових зовнішнього та внутрішнього середовища. В межах цієї моделі іноземні інвестиції визначаються як критично важливий вхідний ресурсний потік, результативність якого безпосередньо корелює з якістю внутрішнього управлінського середовища. Саме тому, акцент на управлінському аспекті формування команди дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити високу ефективність трансформації залученого капіталу в інноваційний

продукт, що має вирішальне значення для зміцнення конкурентної позиції підприємства. В праці В. Є. Момота та А. І. Ковальова представлено концептуальну модель інноваційного розвитку підприємства, яка базується на створенні «неформальної креативної підструктури» всередині організації [9]. Автори доводять, що традиційні ієрархічні системи часто обмежують креативний потенціал, тому пропонують механізм формування гнучких команд (креативних груп), здатних генерувати та впроваджувати інновації поза межами жорсткої бюрократії. Такий підхід підкреслює критичну роль управлінського аспекту командоутворення, де неформальна взаємодія співробітників стає основним рушієм інноваційних змін. У дослідженні наголошується на тому, що саме збалансоване поєднання формального управління та внутрішньої творчої свободи створює стабільну основу для модернізації підприємства в сучасних економічних умовах.

Практичне впровадження зазначених підходів вимагає перегляду традиційних методів підбору персоналу та роботи з ним, що актуалізує результати колективного дослідження (І. Є. Семенчі, Т. С. Яровенко та ін.) [8]. Особлива увага в цій роботі приділяється інтеграції ціннісних орієнтацій лідера в систему управління, що дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні комунікації, а й забезпечити гнучкість і адаптивність організації, що здатна втілювати складні інноваційно-інвестиційні проекти.

Колективна робота М. Хедегарда, Л. Гриценко, Л. Деркач, присвячена вивченню прямих іноземних інвестицій як інструменту подолання наслідків війни та стимулювання економічного зростання в Україні демонструє, що залучення іноземних інвестицій сприяє не лише відновленню інфраструктури, а й формуванню основи для довгострокової стійкості бізнес-середовища [23]. Запропоновані у статті підходи до прогнозування динаміки прямих іноземних інвестицій дозволяють глибше зрозуміти фактори, що впливають на інноваційну активність та управлінську ефективність підприємств у регіональному вимірі.

В рамках дослідження теоретичних основ інноваційних процесів особливого значення набувають праці А. А. Чухна, який обґрунтував концепцію

формування інтелектуальної та інноваційної економіки як вищого етапу постіндустріального розвитку [15]. Визначальним фактором модернізації є не лише технологічне оновлення, а й розвиток людського та соціального капіталу, що створює необхідні умови для ефективного сприйняття іноземних інвестицій. У контексті регіонального виміру та управлінських аспектів підхід вченого дозволяє розглядати командну взаємодію як стратегічний інструмент накопичення знань та їх перетворення на реальні інноваційні продукти. Це бачення підтверджує, що залучення прямих іноземних інвестицій має супроводжуватися розвитком внутрішніх інституційних механізмів управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити основні вектори впливу іноземних інвестицій на інноваційний розвиток підприємств:

1. Фінансова підтримка інноваційних проектів. ПІ розширюють доступ підприємств до ресурсів для реалізації дослідницьких та технологічних ініціатив, зменшують залежність від внутрішніх джерел фінансування та стимулюють ризиковані інноваційні проекти.

2. Трансфер технологій та управлінських практик. Іноземні компанії привносять сучасні виробничі технології, стандарти якості та методи управління, що підвищують ефективність діяльності підприємств.

3. Інтеграція в міжнародні мережі. Підприємства отримують доступ до глобальних ланцюгів створення вартості, що розширює можливості експорту та міжнародної співпраці.

4. Модернізація корпоративного управління. ПІ сприяють впровадженню прозорих процедур, стратегічного планування та сучасних систем мотивації персоналу.

Водночас ефективність цього впливу залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішнє середовище підприємства має забезпечувати готовність до змін, наявність кваліфікованого персоналу та ефективну організаційну структуру. Регіональний контекст визначає доступ до інфраструктури, дослідницьких установ

та ринку праці. Інституційне середовище формує умови захисту прав інвесторів, стабільність законодавства та рівень довіри. Тільки за умов комплексної державної політики, розвиненого людського капіталу та ефективної командної роботи можна забезпечити трансформацію інвестиційних ресурсів у стійкі інноваційні результати та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Останні роки українська економіка – її розвиток, підтримка, відновлення значною мірою залежить від міжнародної допомоги. Однак для довгострокової стійкості країни критично важливо сприяти сталому розвитку бізнесу, який забезпечить стабільні надходження до державного бюджету через податкові платежі. Прямі іноземні інвестиції можуть стати джерелом не лише фінансової підтримки вітчизняних підприємств, але й стимулом для модернізації бізнес-процесів, впровадження ESG-стандартів та потенційного розширення експортного потенціалу українських компаній.

В цьому контексті важливо вивчати динаміку ПІІ та розподіл інвестицій за регіонами. Більшість іноземних інвестицій, які надходять до Української економіки, традиційно зосереджена в Києві (42,5%), що пояснюється історичним статусом столиці економічного центру, юридичним місцем реєстрації багатьох компаній. Однак, більш рівномірний розподіл інвестицій між регіонами може сприяти стійкості бізнесу та регіональному відновленню країни, залучення іноземних інвесторів до конкретних регіонів – відновленню місцевої інфраструктури, прискоренню розвитку громад та їхній інтеграції до світового господарського простору.

Динаміка надходження прямих іноземних інвестицій до економіки України під час повномасштабного вторгнення демонструє специфічну траєкторію. Після критичного падіння показників у першому кварталі 2022 року, зумовленого масштабною дестабілізацією, спостерігається тенденція до поступового відновлення обсягів ПІІ, як наведено на рис. 1. Проте, варто зауважити: позитивні показники забезпечено переважно за рахунок реінвестування доходів іноземних інвесторів, що стало наслідком запровадження Національним банком України

валютних обмежень, спрямованих на стабілізацію фінансового ринку та запобігання надмірному відтоку капіталу за кордон.

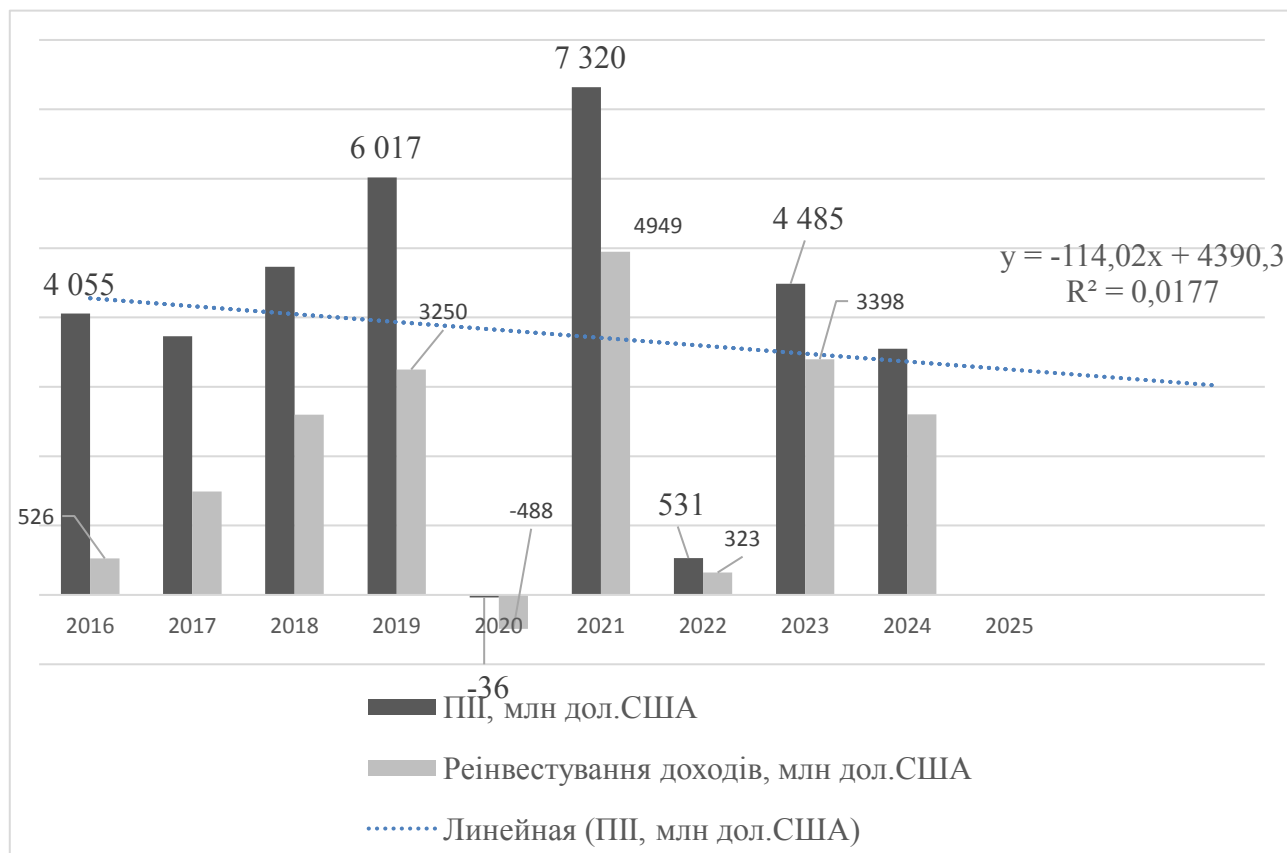


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні 2016-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [4; 10; 12; 14]

Наведені дані на рис. 1 дозволяють визначити ключові етапи та особливості інвестиційних процесів в Україні, які безпосередньо корелюють із зовнішніми шоками та внутрішньою стабільністю економіки.

Дослідження динаміки ПІІ до України показує, що найкритичнішим періодом перед повномасштабним вторгненням був 2020 рік – зафіксовано чистий відтік прямих іноземних інвестицій (-36 млн дол. США). Визначальним фактором такої динаміки стало негативне значення реінвестованого доходу (-488 млн дол. США), що було спричинено збитковістю підприємств в умовах пандемічної кризи. Це підтверджує тезу про те, що якість внутрішнього управління та здатність команд адаптуватися до кризових ситуацій мають вирішальне значення для збереження капіталу в країні.

Посткризовий 2021 рік продемонстрував швидке відновлення інвестиційної активності: чистий приплив прямих іноземних інвестицій перевищив 7 млн дол. США. Характерно, що понад 67% цього обсягу становило реінвестування доходів (4 949 млн дол. США), що свідчить про високий рівень довіри існуючих іноземних інвесторів до українського ринку напередодні великої війни. Незважаючи на безпрецедентні безпекові ризики 2022 року, повного відтоку іноземного капіталу не відбулося – чистий приплив склав 531 млн дол. США. Вже у 2023 році спостерігалася активна адаптація інвесторів до нових умов, і показник прямих іноземних інвестицій зріс у 8,4 рази порівняно з попереднім роком, досягнувши 4 485 млн дол. США.

Привертає увагу структура зростання – в 2023 році частка реінвестування становила рекордні 75,7% (3 398 млн дол. США). Результати наступного 2024 року зберегли показник на рівні 73,2%. Таке домінування реінвестованого доходу над новим капіталом пояснюється не лише валютними обмеженнями НБУ, а й прагненням іноземних компаній підтримувати життєздатність своїх українських підрозділів. Це актуалізує управлінський аспект актуальним, адже ефективне використання цих «заблокованих» ресурсів вимагає від керівництва формування гнучких креативних команд, здатних генерувати інновації навіть в умовах воєнної економіки.

Аналіз поточної динаміки 2025 року – 1822 млн доларів США [12], зафіксований за перші три квартали, свідчить про збереження інвестиційної активності, але наявне й певне уповільнення темпів припливу капіталу порівняно з аналогічними періодами попередніх років. Оскільки ці дані не охоплюють весь звітний рік, вони відображають проміжний стан інвестиційного забезпечення в умовах тривалої економічної невизначеності.

Побудована лінійна трендова модель в досліджуваний період (2016-2025 рр.) дозволяє зробити висновки:

– від’ємне значення коефіцієнта регресії ($b = -114,02$) математично підтверджує наявність стійкої низхідної тенденції. Це свідчить про те, що в середньому обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну за останнє десятиліття

зменшувався на 114,02 млн. доларів США щороку. Таке падіння зумовлене кумулятивним ефектом екзогенних шоків, що нівелюють природні ринкові механізми стимулювання капіталовкладень;

– показник $R^2 = 0,0177$ демонструє низьку залежність обсягу прямих іноземних інвестицій виключно від часового фактора. В контексті економічної безпеки це є свідченням надзвичайно високої стохастичності інвестиційного середовища. Лише 1,77% варіації показника пояснюється обраною моделлю, тоді як решта 98,23% зумовлені нелінійними факторами впливу: військовими ризиками, змінами валютного регулювання та глобальними пандемічними обмеженнями.

– низький рівень R^2 у поєднанні з негативним трендом стає ключовим аргументом на користь зміни парадигми менеджменту. Оскільки зовнішня кон'юнктура є ірраціональною та практично не піддається стандартному прогнозуванню – єдиною стабільною складовою системи на підприємстві може бути якість внутрішнього управління.

Отже, математична модель тренду є додатковим підтвердженням, що в умовах прогнозованого дефіциту нових прямих іноземних інвестицій стратегічне виживання бізнесу буде залежати від здатності управлінських команд ефективно оперувати наявним капіталом (головним чином реінвестованим доходом) та впроваджувати гнучкі інноваційні стратегії. Це актуалізує розробку авторської методології оцінки ефективності управління, яка здатна нівелювати вплив негативного тренду за рахунок розвитку людського капіталу.

За даними аналітиків InVenture [24], загальний обсяг оголошених та завершених угод M&A (Mergers and Acquisitions) в Україні у 2025 році склав 1,35 млрд доларів, що на 10% більше, ніж у 2024 році (1,2 млрд доларів). Кількість угод зросла до 123 проти 114 роком раніше, що відображає помірне відновлення інвестиційної активності, незважаючи на військові ризики та обмежений доступ до капіталу. Враховуючи обмежену публічність та низький рівень розкриття інформації щодо значної частини угод, InVenture оцінює реальний обсяг українського ринку M&A у 2025 році приблизно в 1,7 млрд доларів.

Дослідження фіксує домінування вітчизняного капіталу: місцеві інвестори забезпечили 81 угоду (65% від загальної кількості) загальним обсягом близько 1,1 млрд доларів, що еквівалентно понад 80% від загальної вартості. Іноземні інвестори взяли участь у 43 угодах (35%), але їхній внесок у вартісному вираженні залишався відносно невеликим – близько 250 мільйонів доларів (19% ринку), що, за даними InVenture, відображає високі ризики країн та все ще обережний характер міжнародного капіталу.

Регіональна структура ПІІ в Україні традиційно характеризується високою концентрацією капіталу в промислово розвинених та інфраструктурно оснащених регіонах. За даними Державної служби статистики України [4], до початку повномасштабної війни основні обсяги прямих іноземних інвестицій були зосереджені в Київській, Дніпропетровській, Львівській та Одеській областях. Станом на 2021 рік понад 50% накопичених ПІІ припадало на столичний регіон, що пояснюється концентрацією фінансових установ, штаб-квартир компаній, ІТ-сектору та розвинутої бізнес-інфраструктури. Водночас частка західних регіонів, зокрема Львівської та Закарпатської, поступово зростала завдяки активній участі виробничих підприємств з країн ЄС.

Повномасштабна військова агресія посилила неоднорідну динаміку прямих іноземних інвестицій в регіональному розрізі, що зумовлено як безпековими ризиками, так і галузевою специфікою окремих територій. Загальнонаціональний вектор зниження інвестиційної активності, визначений за допомогою побудови тренду, підсилив потребу деталізації аналізу на мезорівні, оскільки ризики безпеки та економічний потенціал територій України є надзвичайно неоднорідними. Тож проведення територіального аналізу ґрунтується на динаміці залишків (накопиченого капіталу) ПІІ. Такий вибір зумовлений тим, що саме залишки відображають реальну потужність іноземного сектору в економіці регіону на певний момент часу. Слід зазначити, що зміна залишків ПІІ не ідентична їх припливу. Окрім фактичних фінансових операцій, цей показник інтегрує в собі:

1. Ринкову переоцінку активів: що критично важливо для прифронтових регіонів, де фізичне знищення майна призводить до падіння залишків навіть без виведення коштів за кордон.

2. Курсові різниці: враховуючи, що ПІІ обліковуються в доларовому еквіваленті, нестабільність курсу національної валюти безпосередньо коригує обсяг запасів.

3. Інші зміни в обсягах: списання активів або зміна структури власності (наприклад, перехід від ПІІ до портфельних інвестицій).

Таким чином, використання залишків ПІІ дозволяє оцінити не просто «інвестиційну активність», а «інвестиційну стійкість» конкретного регіону – здатність його економіки зберігати та відтворювати накопичений капітал в умовах екстремальних потрясінь. Як свідчать дані, що наведені в табл. 1, за період 2022 – першу половину 2024 року, ця стійкість виявилася глибоко диференційованою.

Таблиця 1

Динаміка залишків (накопичення капіталу) ПІІ в регіональному розрізі

Область	Зміна ПІІ	Категорія
Черкаська	23,50%	Зростання
Івано-Франківська	12,60%	Зростання
Чернігівська	11,60%	Зростання
Київська	11,60%	Зростання
Одеська	-10,00%	Помірне падіння
Запорізька	-46,00%	Критичне падіння
Харківська	-48,00%	Критичне падіння
Миколаївська	-50,00%	Критичне падіння

Джерело: складено автором на основі [6; 10; 12]

Аналіз статистичних даних показує, що, незважаючи на загальну макро-економічну нестабільність, чотири регіони продемонстрували збільшення залишків ПІІ. Зокрема, лідером зростання стала Черкаська (+23,5%), Івано-Франківська (+12,6%), Чернігівська (+11,6%) та Київська (+11,6%) області. Основним рушієм такої позитивної динаміки став агропромисловий сектор (Черкащина, Івано-Франківщина), а ключовими країнами-донорами залишалися

США, Швейцарія, Кіпр, Данія та окремі держави ЄС [6; 10; 12]. Водночас, у п'яти регіонах спостерігалася відносна стабільність накопичення капіталу ПІІ з помірною тенденцією до зниження (до 10%). Прикладом є Одеська область, де спад на 10,0% був частково компенсований зростанням у секторі ІТ та телекомунікацій.

Найбільше постраждали прифронтові території: обсяги залишків прямих іноземних інвестицій у Миколаївській області зменшилися на 50,0%, у Харківській – на 48,0%, а в Запорізькій – на 46,0%. Цей регрес відбувся переважно через масштабний відтік капіталу з переробної промисловості. Систематичні атаки на інфраструктуру також дестабілізували західні регіони: у Львівській (-9,7%), Житомирській (-22,4%) та Закарпатській (-34,8%) областях основний спад зафіксовано в енергетичному секторі.

Список регіонів з негативною динамікою замикає Чернівецька область (62,5%), яка продемонструвала найшвидше зниження інвестицій. Цей процес визначався інтенсивним відтоком кіпрського капіталу з переробних підприємств, що підкреслює вразливість регіональної економіки до змін у стратегіях іноземних холдингів.

Аналіз динаміки залишків прямих іноземних інвестицій в Україну в період 2022 – перше півріччя 2024 років свідчить про значну трансформацію інвестиційного ландшафту, яка відбувається під впливом одночасної дії безпекових ризиків та структурних змін в економіці. Повномасштабна війна стала визначальним фактором перерозподілу капіталу як у просторовому, так і в секторальному вимірах. В результаті сформувалися нові центри інвестиційної активності, водночас деякі традиційно привабливі регіони та сектори зазнали значного скорочення іноземної присутності. Загальна картина свідчить не лише про скорочення обсягів інвестицій у низці регіонів, але й про якісну зміну мотивації інвесторів та переорієнтацію капіталу на більш стійкі сфери бізнесу.

Одним із найзначніших явищ стала інвестиційна стабільність окремих аграрно орієнтованих регіонів. Факт, що, незважаючи на високий рівень невизначеності, три регіони продемонстрували зростання обсягу накопичених

прямих іноземних інвестицій (Черкаська, Івано-Франківська та Чернігівська область) потребує окремого аналітичного осмислення, оскільки суперечить загальній тенденції скорочення інвестицій в умовах військових ризиків. Ключовим фактором зростання став аграрний сектор, який набув стратегічного значення в період глобальної продовольчої нестабільності. Підтримка інвесторів з Європейського Союзу, Швейцарії та Сполучених Штатів Америки свідчить про те, що продовольча безпека стала одним з провідних мотивів для іноземних інвестицій. У цьому контексті сільськогосподарське виробництво та переробка сільськогосподарської продукції розглядаються не лише як джерело прибутку, а й як елемент довгострокової стабілізації світових ринків.

На особливу увагу заслуговує Чернігівська область, яка має статус прикордонного регіону та була тимчасово окупована. Незважаючи на безпосередню близькість до зони бойових дій, регіону вдалося збільшити інвестиції, зокрема у переробну промисловість, за участю капіталу з Кіпру та США. Це свідчить про наявність місцевих конкурентних переваг, пов'язаних з логістичною доступністю, ресурсною базою та відносно швидкою реконструкцією виробничої інфраструктури. Таким чином, спеціалізація агропереробки в поєднанні з інституційною підтримкою формує модель регіональної стійкості, здатної частково компенсувати ризики безпеки.

Поряд із феноменом аграрної стійкості спостерігається секторальна трансформація структури прямих іноземних інвестицій, що відображає процес м'якої адаптації економіки до нових умов. Великі міські агломерації демонструють тенденцію до переорієнтації з капіталомісткого виробництва на сферу послуг та цифрові сфери діяльності. В Київській області зростання показника залишку ПІІ на 11,6% було забезпечено переважно торговельним сектором, який компенсував відтік капіталу з переробної промисловості. Така модель компенсації свідчить про гнучкість місцевого бізнес-середовища та його здатність швидко реагувати на зміни попиту та логістичних ланцюгів.

Одеська область продемонструвала помірну динаміку зі зниженням на 10%, проте внутрішня структура інвестицій зазнала суттєвих змін. Інформаційно-

телекомунікаційний сектор майже повністю перекрив спад в інших галузях, що дозволило регіону зберегти відносну стабільність. Це дає підстави стверджувати, що цифровізація та економіка послуг мають вищий рівень стійкості до фізичних загроз воєнного часу, ніж традиційне виробництво, яке залежить від стабільності матеріальної інфраструктури, логістики та енергоресурсів. В умовах ризику знищення активів інвестори віддають перевагу секторам з низькою матеріаломісткістю та можливістю дистанційної організації виробничого процесу.

Натомість, низка регіонів зафіксувала руйнівний вплив військових подій на енергетичний та гірничодобувний сектори. Львівська область продемонструвала зниження залишку ПІІ за період, що досліджується, на 9,7%, Дніпропетровська – 19,2%, Житомирська – на 22,4%, Закарпатська – на 34,8%. Основною причиною стало скорочення інвестицій у сектор постачання електроенергії та газу, що є прямим наслідком систематичних атак на енергетичну інфраструктуру; а також виведення частини голландського капіталу, який традиційно відігравав значну роль у фінансуванні енергетичних проєктів.

Значних втрат зазнав також гірничодобувний сектор, що вплинуло на падіння регіонального показників залишку ПІІ: в Рівненській області – 42,0%, у Полтавській – 42,2%. Рецесія у гірничодобувній галузі, зумовлена логістичними перебоями, скороченням внутрішнього попиту та критичним зростанням операційних ризиків, спровокувала відтік капіталу, зокрема з боку інвесторів зі Швейцарії та Кіпру. Спостерігаємо ситуацію, коли довгострокові інфраструктурні проєкти втратили свою привабливість, поступившись секторам із коротшим циклом окупності.

Галузева спеціалізація регіонів суттєво впливає на характер інвестиційних та інноваційних процесів. Наприклад, Дніпропетровська область історично залучала інвестиції в металургію та машинобудування, що сприяло модернізації виробничих активів та впровадження енергоефективних технологій. Львівська область визначилася як центр виробництва автомобільних запчастин та електроніки, де підприємства з іноземним капіталом інтегрувалися в європейські виробничі ланцюги. Водночас, Київ та Харків до 2022 року демонстрували високу

концентрацію ІТ-компаній та дослідницьких центрів, що забезпечувало динамічний розвиток цифрових інновацій.

Інноваційна активність підприємств в Україні має виражений просторовий характер, що зумовлено як економічними, так і інституційними факторами. За даними Державної служби статистики України [4; 5], у 2020-2021 роках частка промислових підприємств, що впроваджують інновації, була значно вищою у Київській, Харківській та Львівській областях порівняно з південними та східними регіонами. Це пояснюється наявністю розвиненої науково-освітньої інфраструктури – провідних університетів, науково-дослідних інститутів та технопарків, що створює передумови для генерації та впровадження нових технологій.

Після 2021 року, тенденція зберігалася, але зазнала структурних змін. В 2022 році частка інноваційно активних суттєво скоротилася в загальнодержавному вимірі через військову агресію, проте регіони з розвиненою цифровою та науковою базою виявилися більш стійкими. Зокрема, в Києві та Київській області цей показник перевищував 42,0%, а у Львівській області становив приблизно 38,0%, тоді як у деяких південних регіонах він не досягав і 25,0%.

В 2023-2024 роках ситуація дещо стабілізувалася: економічним центрам вдалося адаптувати бізнес-моделі, переорієнтувавшись на цифрові послуги та дистанційні формати роботи. За оцінками Міністерства цифрової трансформації України, саме ІТ-сектор став драйвером адаптації, підтримавши рівень інноваційності в регіонах із високою концентрацією людського капіталу [16].

Дані за 2024 рік свідчать про відновлення інвестицій в інновації, особливо у сферах автоматизації, електронної комерції та «зеленої» енергетики (в рамках програм декарбонізації). В Київській та Львівській областях частка таких підприємств оцінювалася в 45-48%, у Харківській – близько 40% [4; 6; 12].

Станом на 2025 рік спостерігається подальше посилення інноваційної активності в регіонах із потужними університетськими центрами та стартап-екосистемами. У Львівській області частка підприємств із впровадженими інноваціями досягла 50%, у Києві – понад 52%, в окремих центральних регіонах цей

показник наближається до 38-40% [4; 6; 12]. Така тенденція є підтвердженням критичної ролі людського капіталу та наукових зав'язків у підтримці життєздатності економіки. Регіони-лідери (Київ, Львів, Харків) мають значну перевагу завдяки пулу STEM-фахівців, лідирують за науковою продуктивністю, що безпосередньо впливає на абсорбційну здатність місцевих підприємств – їхню спроможність засвоювати іноземні технології та ефективно трансформувати їх у власні конкурентоспроможні продукти – від виробничих систем до IT-послуг.

Важливим фактором регіональної диференціації є інституційна підтримка: створення індустріальних парків та кластерних ініціатив (Львівський та Київський ІЕ-кластери). Як наслідок, експорт комп'ютерних послуг у 2021 році перевищив 6 млрд доларів США, у 2023-2024 роках утримався на рівні 6-6,3 млрд доларів США, незважаючи на військові ризики та обмеження.

На противагу цьому, в регіонах з низьким рівнем інноваційної інфраструктури (частина південних та східних регіонів) інвестиції часто мають екстенсивний характер – вони спрямовуються переважно в сировинні або традиційні промислові сектори без значного технологічного оновлення, що обмежує мультиплікативний ефект для місцевої економіки та стримує досягнення довгострокової конкурентоспроможності продукту.

Натомість, у регіонах з низьким рівнем інноваційної інфраструктури (частина південних та східних регіонів) інвестиції часто мають екстенсивний характер – вони спрямовуються переважно на сировинні або традиційні галузі промисловості без значного технологічного оновлення. Це обмежує мультиплікативний ефект для місцевої економіки та перешкоджає довгостроковій конкурентоспроможності. Частково така ситуація пов'язана з тим, що підприємства в цих регіонах мають обмежений доступ до інноваційних ресурсів та ринків, а також менш тісні зв'язки з науковими центрами. Навіть там, де є підприємства з іноземним капіталом, їхні технологічні рішення часто орієнтовані на низько-технологічні процеси або експорт сировини, а не на створення інноваційної продукції.

Таким чином, регіональне середовище в Україні відіграє ключову роль модератора впливу іноземного капіталу на інноваційний розвиток підприємств. Воно визначає не лише обсяг інвестицій, але й їх якість, технологічний рівень та інноваційний потенціал у довгостроковій перспективі. У регіонах з розвинутою освітньою та науковою базою, інституційною підтримкою та активною кластерною політикою ефект іноземних технологій значно вищий.

Разом із ПІІ на підприємства приходять: стандартизовані корпоративні процедури, підходи до стратегічного планування, системи контролю якості, принципи корпоративної соціальної відповідальності та сучасні інструменти управління інноваціями, тож управлінський аспект набуває стратегічного значення. В умовах трансформаційної економіки України цей «нематеріальний» управлінський компонент часто має навіть більшу вагу, ніж пряма сума інвестованого капіталу. Згідно зі звітами Національного банку України [10], у структурі ПІІ останніми роками переважає реінвестований прибуток (рис. 1), що свідчить про глибоку інтеграцію місцевих активів у глобальні системи управління транснаціональних корпорацій.

Згідно з рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління (ОЕСР/ОЕСД) [27], ефективність бізнесу прямо залежить від прозорості процедур та підзвітності менеджменту. Іноземні інвестори, виходячи на український ринок, зазвичай впроваджують міжнародні стандарти: внутрішній аудит, комплаєнс, управління ризиками, системи управління, КРІ-орієнтовані системи. Визначальним фактором в цій системі є якість процесу командування: команда виступає медіатором між глобальною моделлю та місцевим контекстом. Ефективна команда – сприймає та адаптує стандарти, а слабка – створює конфлікти та гальмує процеси, пов'язані з ПІІ, інноваціями. Практика міжнародних компаній в Україні підтверджує це.

Компанія Nestlé стала прикладом інвестиційної незламності, відкривши новий завод у Смолигові (Волинська область) у 2024-2025 роках. Це четвертий завод, відкритий за 30 років роботи компанії в Україні. Проект вартістю 40 мільйонів

швейцарських франків дозволив створити європейський хаб харчових продуктів. До кінця 2025 року виробнича потужність першої лінії досягла 5000 тонн вермішелі з плановим збільшенням виробництва шляхом відкриття додаткових ліній протягом наступних двох років; 75% продукції планується постачати на ринки ЄС під брендом Maggi та Мівіна. Місцева управлінська команда Nestlé успішно інтегрувала глобальну Nestlé Quality Management System, поєднавши стандарти ТНК (стандартизовані процедури контролю виробництва, цифровий моніторинг показників ефективності, екологічні стандарти) зі специфікою місцевої бази постачальників, що дозволило перетворити регіональні можливості на стійкі експортні переваги [11].

Аналогічну практику реалізувало підприємство JTI у Кременчуці, впровадивши систему Lean management та автоматизувавши виробничі лінії відповідно до світових стандартів корпорації. Модель командного управління передбачає багатофункціональні групи, в яких керівники виробництва, інженери та фінансисти спільно приймають рішення щодо оптимізації процесів. Це підвищує швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяє інноваційному вдосконаленню технологічних операцій.

JTI Україна є частиною Japan Tobacco International (штаб-квартира в Женеві), міжнародного тютюнового бізнесу групи компаній Japan Tobacco (штаб-квартира в Токіо). В Японії бренд посідає другу позицію в категорії, з рівнем впізнаваності понад 50%. З 1999 року компанія інвестувала близько 440 мільйонів доларів в українські активи, з яких близько 38 мільйонів доларів – в період 2022-2025 років. В липні 2024 року JTI оголосила про плани інвестувати близько 60 мільйонів доларів у розвиток категорії (NETV) в 2024-2026 роках [25]. Ще одним пріоритетом компанії є пошук рішень для зменшення енергетичної залежності, які відповідають як глобальним цілям, так і актуальним потребам України.

До початку повномасштабної війни фабрика в Кременчуці постачала продукцію на 22 ринки світу, включаючи Мексику, Саудівську Аравію, Бразилію та Японію. JTI інвестує в науково обґрунтовані продукти зі зниженим ризиком

і дотримується політики запобігання доступу молоді до тютюнових виробів, демонструючи відповідальний підхід до зменшення негативного впливу на здоров'я. Інноваційно орієнтована команда JTI реалізує високу міжкультурну взаємодію, адаптуючи японські та швейцарські управлінські підходи до технічно-освітнього профілю Полтавського регіону. Досвід українських ІТ-компаній підтверджує ефективність моделей гнучких команд: навіть у 2025 році експорт комп'ютерних послуг залишався одним із ключових джерел валютних надходжень (\$6,4 млрд – за 2024 рік, та \$5,97 млрд – за 11 місяців 2025 року) [19]. ІТ-сектор забезпечує понад 300 тисяч робочих місць, близько 60-70% працівників отримують заробітну плату вищу за середню по країні, що призводить до значних податкових надходжень – зокрема, податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску (ЄСВ). Податки, сплачені ІТ-сектором у 2023-2024 роках, становили близько 20-22% від загального бюджету доходів ІТ-сектору (в абсолютному вираженні це понад \$1,2-1,5 млрд доларів США до державної та місцевої казни щороку) [19]. Ці кошти значно перевищують податки в багатьох традиційних секторах (наприклад, торгівля, будівництво) з урахуванням кількості працівників.

EPAM – міжнародна ІТ-компанія з великим R&D-центром в Україні (Київ, Львів, Харків, Дніпро), що працює над проектами для клієнтів зі США та ЄС; інтегрована в глобальні продуктові команди; використовує практики Agile, Scrum, SAFe, DevOps; впроваджує моделі розподілених команд. Навіть після 2022 року українські інженери EPAM продовжували працювати у форматі глобальних центрів доставки. Корпоративна політика компанії зосереджена на важливості гнучкої структури команди та автономії інженерних груп, що дозволяло швидко переміщувати спеціалістів та зберігати продуктивність.

В своїх щорічних звітах EPAM-Systems регулярно публікує інформацію щодо ефективності Agile-підходів та міжфункціональних команд, завдяки яким вдається скоротити час виведення продукту на ринок (Time-to-Market) на 15-30% порівняно зі стандартними каскадними моделями [21].

За даними SoftServe, поєднання DevOps та CI/CD дозволило компанії зменшити кількість помилок у релізах програмного забезпечення на 25-40%. Команди змогли безперервно надавати бізнес-консультації, послуги клієнтам під час переходу на віддалену роботу у 2022-2024 роках [29]. SoftServe – одна з найбільших глобальних ІТ-компаній, яка має центри розробки в Україні та за кордоном. Компанія співпрацює з такими міжнародними клієнтами, як Google Cloud, Amazon, IBM. З особливостей роботи цієї компанії: впровадження Agile та Scrum на рівні команди та міжкультурні команди (Україна – США – Польща – Латинська Америка).

Якщо для виробничого сектору ефективність управління командами зосереджена на адаптації світових стандартів до локальної ресурсної бази, то в ІТ-індустрії командні структури стають основним інструментом забезпечення безперервності бізнесу в умовах глобальної конкуренції та високої волатильності. Порівняльна характеристика моделей управління провідних іноземних інвесторів у цифрову сферу, представлена в табл. 2, демонструє прямий зв'язок між гнучкістю командних структур та швидкістю впровадження інноваційних рішень.

Таблиця 2

Регіональна диверсифікація та організаційні моделі управління командами провідних іноземних інвесторів в ІТ-секторі України

Компанія	Присутність в регіоні	Командна модель	Ефект
EPAM Systems	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Чернівці, Івано-Франківськ, Рівне, Житомир, Вінниця, Ужгород	Agile, Feature Teams, SAFe	скорочення часу на розробку (Time-to-Market) на 15-30%
SoftServe	Львів, Київ, Дніпро, Одеса, Івано-Франківськ, Рівне, Тернопіль, Луцьк, Чернівці, Ужгород, Вінниця, Полтава	Scrum, DevOps, міжкультурні команди	менше дефектів на 25-40%), більш стабільні та регулярні релізи
GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Миколаїв	Cross-functional teams, Distributed Agile	більш якісна інтеграція продуктів до глобальних ланцюгів
Grammarly	Київ	Agile + remote teams	швидке виведення інновацій

Джерело: складено автором на основі [20; 26-27]

Дані чітко показують, що командна організація – це не просто управлінський термін, а реальний економічний ресурс, який підвищує прибутковість та стабільність компаній. Командоутворення виконує трансформаційну функцію: завдяки ефективній координації діяльності менеджерів, інженерів, маркетологів та фінансистів інвестиційні ресурси перетворюються на конкретні інноваційні продукти. Це відповідає концепції «абсорбційної здатності», згідно з якою спроможність організації засвоювати зовнішні знання визначає рівень її інноваційності. У випадку підприємств з іноземним капіталом ця здатність безпосередньо залежить від професійної зрілості команди.

Важливим фактором є міжкультурна взаємодія. На даний процес впливає близькість та сприйняття управлінських культур, наявністю мовних компетенцій. В цьому контексті регіональний вимір інвестиційних та інноваційних процесів поєднує три групи факторів:

- економічні (галузева спеціалізація та сировинна база регіону);
- інституційні (формують рівень захисту прав інвесторів та якість державного регулювання на місцевому рівні);
- управлінські фактори (визначають здатність місцевих підприємств ефективно співпрацювати в команді).

Як зазначається у звітах Світового банку про повоєнну відбудову, саме інституційний потенціал та розвиток людського капіталу є ключовими детермінантами залучення довгострокових інвестицій. ПІІ створюють основу для розвитку, але їх успішна реалізація залежить від синергії глобальних корпоративних стандартів та місцевих компетенцій. Подальшу модернізацію економіки слід розглядати крізь призму програми Ukraine Facility, де іноземні інвестиції виступають інструментом гармонізації українського законодавства з правом ЄС (*acquis communautaire*).

Масштаби повоєнної відбудови, які, за оцінками міжнародних інституцій, перевищують 500 млрд доларів США, обумовлюють ефективність використання

капіталу критично залежною від якості управління на всіх ієрархічних рівнях. Формальне впровадження стандартів відповідності, аудиту буде недостатнім без розвитку внутрішнього управлінського потенціалу. Умови високої турбулентності вимагають формування міжфункціональних команд, здатних оперативно координувати фінансові, виробничі та логістичні процеси, мінімізуючи транзакційні витрати в секторах з високим мультиплікативним ефектом (енергетика, цифрова трансформація, будівництво).

В дослідженні зафіксовано, що регіональна асиметрія суттєво впливає на інноваційну віддачу від капіталу, оскільки концентрація людського потенціалу та умови безпеки формують різні абсорбційні можливості територій. У цьому контексті регіон є не просто просторовою одиницею, а активним фактором створення доданої вартості. Після 2022 року в Україні сформувалася адаптивно-стала модель інвестиційної поведінки, яка характеризується домінуванням реінвестованого прибутку та переорієнтацією капіталу на сектори з високою мобільністю активів.

Розроблені сценарії розвитку дозволяють оцінити можливі траєкторії відновлення. Оптимістичний сценарій передбачає повернення ВВП до рівня 2021 року до 2028 року та подальше зростання на 40% до 2033 року завдяки структурним реформам та модернізації управлінської культури [7; 13; 16]. Базовий сценарій орієнтований на поступове зростання на 3-4% щорічно з концентрацією ПІІ у пріоритетних для держави сферах. Песимістичний сценарій пов'язаний з поглибленням регіональної поляризації та відсутністю припливу нового стратегічного капіталу.

Реалізація «вікна можливостей» для України безпосередньо залежить від синхронізації макроекономічної стабільності та глибокої управлінської трансформації бізнесу. Саме поєднання обсягу інвестицій з якістю процесів командоутворення та стабільністю регуляторного середовища сформує надійну основу для довгострокового економічного зростання та конкурентоспроможності держави на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Геєць В. М. Інновації й економіка: підсумки та перспективи (стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 30 квітня 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 6. С. 56-59. <https://doi.org/10.15407/visn2025.06.056>.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Халецька В. В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 5-11. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.5>.
3. Дацій Н., Шуліяр Н., Ткаченко Ю. Розробка методів державної політики розвитку інноваційної діяльності як фактора конкурентоспроможності промислових підприємств. *Розвиток у сфері державного управління*. 2025. Т. 1, № 37. С. 103-110. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-07>
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/>.
5. Дорожня карта діяльності Національного хабу інтелектуальної власності та інновацій – National IP&Innovations Hub. Міністерство економіки України. 2023. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/Road_Map_National_IP&Innovations_Hub-web.pdf.
6. Інвестиційні профілі регіонів України / UkraineInvest: Урядовий офіс із залучення та підтримки інвестицій. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/analytics-research/overview-of-the-regions/>.
7. Комітет Верховної Ради України з питань економічного розвитку: офіційний вебпортал. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/>.
8. Семенча І.С., Яровенко Т.С., Куряча Н.В., Гордеєва-Герасимова Л.Ю. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 114-120. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001514845>.
9. Момот В.Є., Ковальов А.І. Модель інноваційного розвитку підприємства на основі формування неформальної креативної субструктури. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 2. С. 85-95. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-2-27-8>.
10. Національний банк України: офіційне Інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/>.
11. Нестле в Україні: офіційний сайт. URL: <https://www.nestle.ua/media>.
12. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюючим інвестором є резидент (round tripping) за 2010-2024 роки: аналітичний звіт / Національний банк України, Департамент статистики та звітності. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_round_tripping_ICL-DFS_pr.pdf?v=4.
13. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. План для Ukraine Facility 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.
14. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну / Мінфін: портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>.
15. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ: Логос, 2003. 631 с.
16. Шапошніков К. С., Шут С. О. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>.
17. Cantwell J., Iammarino S. Multinational Corporations and the Location of Technological Innovation in the UK Regions. *Regional Studies*, 2000. 34(4), 317-332. <https://doi.org/10.1080/00343400050078105>.
18. Chen J., Zhou Z. The effects of FDI on innovative entrepreneurship: A regional-level study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 186, Part B. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122159>.

19. «Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT» / IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/>.
20. Dunning J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. 2000. Vol. 9, Iss. 2. P. 163-190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9).
21. EPAM-Systems: careers in Ukraine. URL: <https://careers.epam.ua/>.
22. Furman J. L., Porter M. E., Stern S. The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*. 2002. Vol. 31, Iss. 6. P. 899-933. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4)
23. Hedegaard M., Hrytsenko L., Derkach L. Foreign direct investment in Ukraine: the path to sustainability. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1, № 60. P. 337-356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4638>.
24. InVenture: investment group & media platform. URL: <https://inventure.com.ua/uk>.
25. JTI Global. URL: <http://www.jti.com>.
26. Ma Y., Ni Y., Meng N. Financial development and the impact of FDI on firm innovation: Evidence from bank deregulation in China. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 94. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103390>.
27. OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/>.
28. Porter M., Stern S. Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol. 42, № 4. P. 28-36. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/innovation-location-matters/>.
29. Softserveinc. URL: <https://www.softserveinc.com/>.
30. Yue W. Foreign direct investment and the innovation performance of local enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. Vol. 9, № 252. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01274-6>.