

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ
спеціальність	051 Економіка
галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в
Україні»

здобувачки МТМ-603d Коновал Єлизавети Андріївни

(підпис)

Наукова керівниця: д.е.н, професор Тетяна ОБОЛЕНСЬКА

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о завідувача кафедри: д.е.н., професор, Ольга ЯЦЕНКО

(підпис)

Київ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Спеціальність
Галузь знань

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ

051 Економіка
05 Соціальні та поведінкові науки

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Тетяна ЦИГАНКОВА

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о завідувача кафедри

Ольга ЯЦЕНКО

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Коновал Єлизаветі Андріївні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

дистанційної форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "19" листопада 2025 р .№ 1800-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах статей і наукових робіт українських та іноземних науковців, статистичних баз (The World Bank, OECD Data), довідкових джерел ЄС, СОТ, звітів та прогнозів консалтингових та інформаційних компаній, матеріали виробничої практики тощо

Розділ 1

План кваліфікаційної магістерської роботи
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ
ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ

(назва розділу)

Розділ 2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ
(назва розділу)	
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процес функціонування представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.
Предмет дослідження:	Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в умовах українського бізнес-середовища, їх правовий статус, моделі міжнародної присутності та маркетингові стратегії на локальних ринках
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Комплексний аналіз діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні та розроблення рекомендацій щодо оптимізації їх функціонування

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	визначити поняття, види, функції, правовий статус і моделі міжнародної присутності представництв високотехнологічних компаній; визначити інституційне та правове середовище діяльності представництв високотехнологічних компаній в Україні; встановити особливості маркетингу для високотехнологічних продуктів та послуг на локальних ринках.
У розділі 2	здійснити загальну характеристику діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні. провести організаційно-економічну характеристику компанії IFF (International Flavors & Fragrances). проаналізувати діяльність представництва IFF в Україні. ідентифікувати основні проблеми, ризики та бар'єри діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.
У розділі 3	розробити рекомендації для представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні. запропонувати напрями удосконалення маркетингової стратегії розвитку представництва IFF на ринку України. визначити перспективи розвитку діяльності високотехнологічних компаній в Україні та участь IFF у формуванні інноваційних екосистем

**Завдання підготувала
наукова керівниця**

(підпис)

Т.Є. Оболенська
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержала
здобувачка**

(підпис)

Є.А. Коновал
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 3 таблиць, 3 рисунків, список літератури з 56 найменувань, додатки.

НАЗВА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Об'єктом дослідження виступає - Процес функціонування представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.

Предметом дослідження є - Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в умовах українського бізнес-середовища, їх правовий статус, моделі міжнародної присутності та маркетингові стратегії на локальних ринках.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному аналізі діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.

Завданнями роботи є розроблення рекомендацій щодо оптимізації їх функціонування.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у визначенні понятійного апарату діяльності представництв високотехнологічних компаній, їх видів, функцій, правового статусу та моделей міжнародної присутності; у здійсненні загальної та організаційно-економічної характеристики діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні на прикладі IFF; у розробленні конкретних рекомендацій для оптимізації діяльності представництв на українському ринку;

Практичні результати дослідження полягають у розробленні конкретних рекомендацій для представництв зарубіжних високотехнологічних компаній щодо оптимізації їх організаційно-економічної діяльності на українському

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025-2026.

Рік захисту роботи 2026

Ключові слова: представництво, високотехнологічна компанія, міжнародна присутність, інституційне середовище, маркетингова стратегія, інноваційна екосистема, IFF, Україна.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми “Міжнародна торгівля і маркетинг”

КОНОВАЛ ЄЛИЗАВЕТИ АНДРІЙВНИ

(прізвище, ініціали)

на тему: «**Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні**»

1. *Актуальність теми:* обумовлена необхідністю підвищення ефективності маркетингової діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні в умовах зростання ролі сучасних інноваційних технологій і широкомасштабної агресії рф.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи:* до них слід віднести конкретизацію інституційного та правового середовища діяльності представництв високотехнологічних компаній в Україні, а також практичну спрямованість всієї роботи

3. *Наявність самостійних розробок автора:* до них можна віднести: ідентифікацію основних проблем, визначення ризиків і бар'єрів діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні та аналіз діяльності представництва IFF (International Flavors & Fragrances) в Україні

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій* полягають у: обґрунтуванні особливостей маркетингу для високотехнологічних продуктів та послуг на локальних ринках і розробку рекомендацій для представництв зазначених компаній в Україні

5. *Наявність недоліків:* висновки кваліфікаційної магістерської роботи бажано було структурувати відповідно завданням.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота **Коновал Єлизавети Андріївни** відповідає вимогам, заслуговує на високу оцінку і може бути рекомендована до захисту в ЕК.

Наукова керівниця: професор, д.е.н.

(підпис)

Оболенська Т.Є.
(прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Коновал Єлизавети Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Тема магістерського дослідження є надзвичайно актуальною в контексті сучасних трансформаційних процесів української економіки. В умовах євроінтеграції та воєнного стану діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній набуває особливого значення як механізм трансферу технологій, залучення інвестицій та модернізації вітчизняної промисловості. Робота заповнює важливу прогалину у вивченні специфіки функціонування таких представництв на українському ринку, що робить дослідження своєчасним та доцільним

Якість проведеного дослідження

Магістерська робота демонструє високий рівень наукової обґрунтованості та практичної спрямованості. Автор провів комплексний аналіз теоретичних засад діяльності представництв високотехнологічних компаній, детально дослідив інституційне та правове середовище їх функціонування в Україні, а також розкрив особливості маркетингу високотехнологічних продуктів на локальних ринках. Особливої уваги заслуговує аналітична частина роботи, де на прикладі компанії International Flavors & Fragrances (IFF) здійснено ґрунтовне дослідження практичної діяльності представництва. Автор майстерно поєднав фінансово-економічний аналіз із вивченням стратегічних аспектів роботи компанії, що дозволило виявити ключові проблеми, ризики та бар'єри діяльності в українських реаліях. Методологія дослідження є виваженою та адекватною поставленим завданням. Використання системного, порівняльного та статистичного аналізу, методу експертних оцінок забезпечило об'єктивність отриманих результатів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Глибина теоретичного опрацювання проблематики з залученням широкого кола вітчизняних та зарубіжних джерел, включаючи сучасні наукові публікації, законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали. Практична спрямованість дослідження з конкретним фокусом на компанію IFF, що дозволило отримати реальні інсайти про функціонування високотехнологічного представництва в Україні. Комплексність підходу до аналізу проблем, що охоплює безпекові, економічні, інфраструктурні, регуляторні та кадрові виклики. Практична цінність розроблених рекомендацій щодо оптимізації діяльності представництв, удосконалення маркетингової стратегії та формування інноваційних екосистем. Актуальність досліджуваної проблематики в контексті воєнного стану та євроінтеграційних процесів України

Зауваження

У роботі могли б бути більш детально розкриті кількісні показники діяльності представництва IFF в Україні, зокрема обсяги продажів, частка ринку, динаміка клієнтської бази, що посилює емпіричну базу дослідження. Доцільним було б включення порівняльного аналізу діяльності декількох представництв високотехнологічних компаній різних галузей для більшої репрезентативності висновків.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати дослідження мають суттєву практичну цінність для різних груп стейкхолдерів. Сформульовані рекомендації можуть бути використані менеджментом зарубіжних високотехнологічних компаній для оптимізації діяльності їх представництв в Україні. Запропонована модель удосконалення маркетингової стратегії IFF з фокусом на цифровізацію, сегментацію та персоналізацію має безпосереднє прикладне значення. Висновки роботи щодо ключових бар'єрів та ризиків (безпекових, економічних, інфраструктурних, регуляторних) можуть слугувати основою для розробки державної політики залучення та підтримки високотехнологічних інвестицій. Концепція формування інноваційних екосистем за участі міжнародних корпорацій, університетів та локального бізнесу відкриває перспективи для системної модернізації окремих галузей економіки.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Генеральний директор

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	7
<u>ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ</u>	<u>7</u>
<u>1.1 ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ФУНКЦІЇ, ПРАВОВИЙ СТАТУС І МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ ПРИСУТНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ.....</u>	<u>7</u>
<u>1.2 ІНСТИТУЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ У УКРАЇНІ.....</u>	<u>17</u>
<u>1.3 ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОДУКТІВ ТА ПОСЛУГ НА ЛОКАЛЬНИХ РИНКАХ.</u>	<u>26</u>
РОЗДІЛ 2.	35
<u>АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ</u>	<u>35</u>
<u>2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.</u>	<u>35</u>
<u>2.2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ IFF (INTERNATIONAL FLAVORS & FRAGRANCES).....</u>	<u>38</u>
<u>2.3 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВА IFF В УКРАЇНІ</u>	<u>44</u>
<u>2.4 ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА БАР'ЄРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ</u>	<u>49</u>
РОЗДІЛ 3	57
<u>РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....</u>	<u>57</u>
<u>3.1 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....</u>	<u>57</u>
<u>3.2 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРЕДСТАВНИЦТВА IFF НА РИНКУ УКРАЇНИ.....</u>	<u>64</u>
<u>3.3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ ТА УЧАСТЬ IFF У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ</u>	<u>69</u>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці, зростання ролі високотехнологічних секторів та посилення глобальної конкуренції зумовлюють необхідність перегляду підходів до формування маркетингових стратегій компаній, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках. Український ринок у цьому контексті є показовим прикладом трансформаційної економіки, в якій поєднуються значний інноваційний потенціал, високий рівень відкритості до міжнародної співпраці та водночас складне регуляторне середовище. Додатковим визначальним чинником сучасного розвитку України є повномасштабна збройна агресія Російської Федерації та запровадження воєнного стану, що суттєво вплинули на макроекономічну стабільність, інвестиційний клімат, логістичні ланцюги, споживчу поведінку та умови функціонування бізнесу загалом. В умовах війни український ринок характеризується підвищеним рівнем ризиків, водночас демонструючи адаптивність, цифровізацію та зростання ролі високотехнологічних рішень як інструментів економічної стійкості. Актуальність теми визначається необхідністю наукового обґрунтування підходів до формування та реалізації маркетингових стратегій зарубіжних високотехнологічних компаній на українському ринку з урахуванням умов воєнного стану, сучасних глобальних і локальних викликів, а також потребою розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх маркетингової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні висвітлена у працях вітчизняних науковців, зокрема В.М. Гейця [10], який досліджував вплив іноземних інвестицій на інноваційний розвиток економіки, Д.Г. Лук'яненка [13], що аналізував процеси міжнародної економічної інтеграції, О.А. Кириченка [12], який вивчав особливості функціонування іноземних компаній в Україні, та Л.І. Федулової [14], що

досліджувала технологічний розвиток та інноваційну діяльність підприємств. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Дж. Даннінга[32] з теорії прямих іноземних інвестицій, С. Хаймера[33] щодо мотивів міжнародної експансії корпорацій, та М. Портера [37] стосовно конкурентних переваг у високотехнологічних галузях. Проте специфіка діяльності саме високотехнологічних представництв у різних секторах економіки, їх вплив на технологічну модернізацію українських підприємств, особливості адаптації до локального бізнес-середовища та регуляторних умов залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність поглибленого комплексного аналізу цієї проблематики.

Мета і завдання дослідження є комплексний аналіз діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні та розроблення рекомендацій щодо оптимізації їх функціонування. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити поняття, види, функції, правовий статус і моделі міжнародної присутності представництв високотехнологічних компаній.
- визначити інституційне та правове середовище діяльності представництв високотехнологічних компаній в Україні.
- встановити особливості маркетингу для високотехнологічних продуктів та послуг на локальних ринках.
- здійснити загальну характеристику діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.
- провести організаційно-економічну характеристику компанії IFF (International Flavors & Fragrances).
- проаналізувати діяльність представництва IFF в Україні.
- ідентифікувати основні проблеми, ризики та бар'єри діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.
- розробити рекомендації для представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.

- запропонувати напрями удосконалення маркетингової стратегії розвитку представництва IFF на ринку України.
- визначити перспективи розвитку діяльності високотехнологічних компаній в Україні та участь IFF у формуванні інноваційних екосистем.

Об'єкт дослідження – процес функціонування представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні.

Предмет дослідження – діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в умовах українського бізнес-середовища, їх правовий статус, моделі міжнародної присутності та маркетингові стратегії на локальних ринках.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для вивчення структури та взаємозв'язків у діяльності представництв; порівняльний аналіз – для зіставлення досвіду різних компаній, секторів та країн; статистичний аналіз – для обробки кількісних показників діяльності представництв у різних галузях; метод експертних оцінок – для визначення ключових факторів впливу на ефективність діяльності; галузевий аналіз – для визначення специфіки функціонування представництв у різних високотехнологічних секторах; метод узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у визначенні понятійного апарату діяльності представництв високотехнологічних компаній, їх видів, функцій, правового статусу та моделей міжнародної присутності; дослідженні інституційного та правового середовища їх функціонування в Україні; виявленні особливостей маркетингу високотехнологічних продуктів та послуг на локальних ринках, а також ідентифікації основних проблем, ризиків та бар'єрів діяльності таких представництв в умовах трансформаційної економіки. Методична значущість визначається здійсненням загальної та організаційно-економічної характеристики діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних

компаній в Україні на прикладі компанії IFF (International Flavors & Fragrances), що дозволяє застосувати розроблений підхід для аналізу високотехнологічних представництв в інших країнах з подібними економічними умовами. Практична значущість полягає у розробленні конкретних рекомендацій для представництв зарубіжних високотехнологічних компаній щодо оптимізації їх діяльності на українському ринку; обґрунтуванні напрямів удосконалення маркетингової стратегії розвитку представництва IFF; визначенні перспектив розвитку діяльності високотехнологічних компаній в Україні та їх участі у формуванні інноваційних екосистем, а також формуванні пропозицій для органів державної влади щодо створення сприятливих умов для залучення та ефективного функціонування таких представництв. Реалізація цих рекомендацій сприятиме технологічній модернізації промисловості, посиленню інноваційного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності економіки України.

Інформаційна база дослідження включає праці вітчизняних науковців (В.М. Гейця, Д.Г. Лук'яненка, О.А. Кириченка, Л.І. Федулової, А.І. Даниленка) та зарубіжних дослідників (Дж. Даннінга, С. Хаймера, М. Портера, К. Крістенсена) з питань міжнародного бізнесу, технологічного розвитку та інновацій; законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність іноземних представництв; статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, міжнародних організацій (Світового банку, ОЕСР, ЮНІДО); аналітичні звіти консалтингових компаній та галузевих асоціацій (Deloitte, PwC, McKinsey, галузевих об'єднань фармацевтичної, ІТ та інженерної галузей); фінансову звітність та корпоративні матеріали зарубіжних високотехнологічних компаній; публікації у фахових наукових виданнях та період

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Поняття, види, функції, правовий статус і моделі міжнародної присутності представництв високотехнологічних компаній

Процес глобалізації світової економіки та інтенсифікація міжнародних економічних зв'язків зумовили активне розширення присутності транснаціональних корпорацій (ТНК) на зарубіжних ринках. За даними UNCTAD, транснаціональні корпорації контролюють близько 80% світової торгівлі, формуючи глобальні виробничі мережі та визначаючи основні тренди міжнародного бізнесу. Особливого значення набуває діяльність високотехнологічних компаній, які не лише здійснюють комерційну експансію, але й забезпечують трансфер передових технологій, знань та інновацій між країнами [5].

Представництво як організаційно-правова форма міжнародної присутності має тривалу історію розвитку. Перші теоретичні розробки щодо міжнародної експансії корпорацій з'явилися в 1960-х роках, коли канадський дослідник Стівен Хаймер [33] у своїй докторській дисертації в Массачусетському технологічному інституті вперше запропонував системну теорію міжнародної фірми. Хаймер стверджував, що компанії виходять на зарубіжні ринки не тільки через відмінності в процентних ставках чи доступі до капіталу, але й через прагнення використати свої специфічні конкурентні переваги – технології, управлінський досвід, брендинг – на нових територіях. Подальший розвиток теорії міжнародного бізнесу пов'язаний з працями британського науковця Джона Даннінга, який у 1977-1979 роках розробив еkleктичну парадигму міжнародного виробництва, відому як OLI-framework (Ownership-Location-Internalization) [4]. Згідно з цією концепцією,

рішення про форму міжнародної присутності залежить від трьох груп факторів: переваг володіння специфічними активами, переваг локації та переваг інтерналізації операцій усередині корпорації замість ринкових трансакцій. У сучасній літературі [43] поняття "представництво іноземної компанії" трактується по-різному залежно від правового, організаційного чи функціонального підходу.

З правової точки зору, згідно з українським законодавством, представництво є відокремленим підрозділом юридичної особи, який не має статусу юридичної особи, діє на основі положення та здійснює представлення і захист інтересів материнської компанії. Важливою характеристикою є те, що в Україні виділяють два види представництв: постійні, які займаються комерційною діяльністю та отримують прибуток, і непостійні, що виконують виключно представницькі функції та фінансуються материнською компанією [6].

З функціональної перспективи, представництво можна визначити як інструмент стратегічної присутності транснаціональної корпорації на зарубіжному ринку, який забезпечує координацію, підтримку комерційних операцій, технічний супровід та формування бізнес-зв'язків без безпосереднього ведення господарської діяльності з метою отримання прибутку. Така форма присутності особливо актуальна для високотехнологічних компаній, оскільки дозволяє налагодити локальну присутність з мінімальними інвестиціями на початковому етапі освоєння ринку [2].

Перш ніж аналізувати специфіку представництв високотехнологічних компаній, необхідно визначити критерії віднесення підприємств до цієї категорії. Високотехнологічні галузі визначаються за критеріями OECD: частка витрат на НДДКР понад 5% від обороту, високотехнологічна комплектація продукції, значна частка персоналу НДДКР [44]. До них належать: фармацевтика, біотехнології, інформаційні технології, електронна промисловість, аерокосмічна галузь, робототехніка та нанотехнології." Такий підхід дозволяє об'єктивно відокремити наукомісткі виробництва від традиційних галузей економіки. У Проекті Стратегії розвитку високотехнологічних галузей України до 2025 року визначено незмінних "лідерів" високотехнологічного сектору: виробництво фармацевтичних продуктів,

виробництво космічних кораблів та повітряних літальних апаратів, виробництво комп'ютерів, системи 3D-друку та інфузійні технології [8]. Це відображає міжнародну практику класифікації високотехнологічних галузей.

Різноманітність форм міжнародної присутності зумовлює необхідність систематизації представництв за різними критеріями. Базуючись на аналізі міжнародної практики, можна виділити декілька ключових класифікацій.

- За функціональним призначенням представництва поділяються на: комерційні (sales offices), основним завданням яких є просування продукції на ринок, пошук клієнтів, маркетингова підтримка та координація з локальними дистриб'юторами; технічні (technical support offices), що забезпечують технічну підтримку клієнтів, сервісне обслуговування, адаптацію продукції до локальних стандартів та навчання користувачів; дослідницькі (R&D offices), які здійснюють науково-дослідну діяльність, розробку нових продуктів, адаптацію технологій до локальних потреб ринку; логістичні, що координують ланцюги постачань, управляють складською інфраструктурою та оптимізують дистрибуцію продукції; змішані (комбіновані), які поєднують декілька функцій одночасно, що є найбільш поширеною формою для великих високотехнологічних корпорацій.
- За обсягом повноважень та рівнем автономності розрізняють: повністю залежні представництва, що діють виключно на основі прямих доручень материнської компанії та не мають самостійності у прийнятті рішень; частково автономні, які володіють певними повноваженнями у вирішенні операційних питань, адаптації маркетингових стратегій та взаємодії з локальними партнерами; стратегічно автономні, що можуть адаптувати глобальну стратегію корпорації до специфіки локального ринку, приймати стратегічні рішення в межах делегованих повноважень.
- За правовим статусом згідно з українським законодавством: постійні представництва, які здійснюють підприємницьку діяльність та отримують прибуток, є платниками усіх податків і зборів нарівні з українськими підприємствами; непостійні (некомерційні) представництва, що виконують

представницьку функцію та отримують кошти для забезпечення діяльності виключно від материнської компанії.

- За галузевою приналежністю у високотехнологічному секторі: представництва ІТ-компаній, які часто фокусуються на розробці програмного забезпечення, впровадженні хмарних рішень та технічній підтримці корпоративних клієнтів; представництва фармацевтичних компаній, основним завданням яких є робота з медичними установами, реєстрація препаратів, проведення клінічних досліджень; представництва компаній електронної промисловості, що забезпечують сервісне обслуговування складного обладнання, навчання технічного персоналу; представництва aerospace компаній, які працюють з державними замовленнями, оборонним сектором та цивільною авіацією; представництва компаній промислової автоматизації та робототехніки, що надають технічну підтримку промисловим підприємствам, здійснюють інсталяцію та налагодження обладнання.

Представництва високотехнологічних компаній виконують значно ширший спектр функцій порівняно з традиційними комерційними представництвами. Ця особливість зумовлена складністю продукції, необхідністю технічної експертизи та важливістю трансферу знань. Представницька функція залишається базовою для будь-якого відокремленого підрозділу іноземної компанії. Вона полягає в офіційному представленні інтересів материнської корпорації перед державними органами, регуляторами, бізнес-асоціаціями та громадськістю. Керівники представництв діють на підставі довіреностей, виданих материнською компанією, які закріплюють відповідні повноваження для реалізації необхідних прав та обов'язків, включаючи укладення договорів [9]. Для високотехнологічних компаній ця функція набуває особливого значення через необхідність взаємодії з регуляторами щодо сертифікації продукції, захисту інтелектуальної власності, дотримання стандартів безпеки та якості. Маркетингова та аналітична функція охоплює широкий спектр завдань від дослідження ринку до формування попиту на

складну технічну продукцію. Представництва здійснюють аналіз конкурентного середовища, вивчають специфічні потреби локальних клієнтів, прогнозують ринкові тренди. У високотехнологічних секторах маркетинг вимагає глибокого технічного розуміння продукції та здатності пояснити її переваги професійній аудиторії. Представництва організовують технічні семінари, демонстрації, пілотні проекти, що дозволяють потенційним клієнтам оцінити можливості технологічних рішень. Технічна функція є критично важливою для високотехнологічних компаній. Вона включає надання пре-продажної та пост-продажної технічної підтримки, консультування щодо вибору оптимальних рішень, адаптацію продукції до локальних стандартів, сервісне обслуговування та ремонт обладнання. Дослідження міжнародних консалтингових компаній показують, що якість технічної підтримки визначає до 70% успіху високотехнологічних продуктів на нових ринках. Для багатьох галузей, таких як медичне обладнання або промислова автоматизація, локальна технічна підтримка є обов'язковою умовою виходу на ринок. Координаційна функція забезпечує узгодження діяльності між материнською компанією, представництвом, локальними дистриб'юторами, партнерами та кінцевими клієнтами. Ця функція включає логістичну координацію поставок, управління ланцюгами постачань, узгодження комерційних умов, вирішення конфліктів та забезпечення єдності корпоративних стандартів. У високотехнологічних секторах координація ускладнюється необхідністю синхронізації між різними функціональними підрозділами: продажами, технічною підтримкою, НДДКР, логістикою [7].

Функція трансферу технологій та знань набуває особливого значення для високотехнологічних представництв. Вона реалізується через: навчання локального персоналу клієнтів використанню складного обладнання та програмного забезпечення; проведення тренінгів та сертифікаційних програм для партнерів; впровадження міжнародних стандартів якості та управління; передачу know-how щодо експлуатації та обслуговування технологій; створення локальних центрів компетенцій. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей України підкреслює важливість аерокосмічної галузі як квінтесенції науково-технічного та

кадрового розвитку країни, що підтверджує критичну роль трансферу технологій для економічного розвитку.

Інноваційно-дослідницька функція притаманна представництвам, які мають R&D підрозділи. Такі представництва не просто продають готову продукцію, але й адаптують технології до локальних потреб, беруть участь у розробці нових рішень, співпрацюють з місцевими науковими установами та університетами. Глобальні технологічні корпорації створюють розподілені інноваційні екосистеми, де локальні представництва виступають центрами компетенцій у певних напрямках.

Правове регулювання діяльності представництв є важливим фактором, що визначає можливості та обмеження їх функціонування. Згідно з Цивільним кодексом України, представництво є відокремленим підрозділом юридичної особи, розташованим поза її місцезнаходженням, що представляє інтереси юридичної особи і здійснює їх захист, але не є юридичною особою та діє на основі положення, затвердженого юридичною особою [6]. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" встановлює, що іноземні громадяни, іноземні юридичні особи, а також міжнародні організації мають право відкривати свої представництва та здійснювати підприємницьку діяльність на території України [11]. Процедурні аспекти регулюються спеціальною інструкцією про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарювання. Важливою зміною в регулюванні стало прийняття Закону України № 3257-IX від 14.07.2023, який набрав чинності 3 вересня 2024 року. Метою цього Закону є створення сприятливого законодавчого поля, яке впорядкує правовий статус відокремлених підрозділів юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави, та сприятиме уніфікації, спрощенню та прискоренню процедур створення та припинення їхньої діяльності на території України [10]. Процедура реєстрації представництв була передана від Міністерства економіки до державних реєстраторів, інформація про представництва тепер вноситься до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань з присвоєнням відповідного ідентифікаційного коду [12]. Це суттєво спростило процедуру та скоротило терміни реєстрації. Ключові відмінності між

постійними та непостійними представництвами мають суттєве значення для планування діяльності. Постійні представництва є платниками усіх податків і зборів нарівні з українськими підприємствами, тоді як непостійні представництва, які не ведуть комерційну діяльність, мають спрощений податковий режим [6]. Проте за діяльність представництва повну відповідальність несе материнська компанія, оскільки представництво не має статусу юридичної особи. Співробітникам представництва не потрібно отримувати дозвіл на працевлаштування, натомість на кожного іноземного працівника необхідно оформити службову картку в Міністерстві економіки України [9]. Кількість іноземних співробітників зазначається у свідоцтві про реєстрацію представництва, а іноземні працівники отримують посвідки на тимчасове проживання як окрема категорія іноземців.

Вибір форми міжнародної присутності є стратегічним рішенням, що залежить від цілей компанії, специфіки галузі, особливостей цільового ринку та ресурсних можливостей. Еволюція теоретичних поглядів на міжнародну експансію відображає зміни в глобальному бізнес-середовищі.

Uppsala Model: поетапна інтернаціоналізація

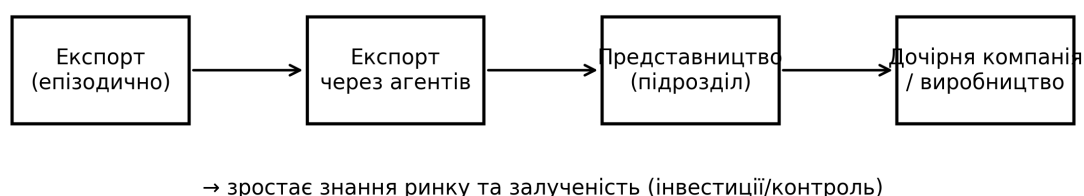


Рисунок.1.1. Uppsala Model: поетапна інтернаціоналізація. [13]

Модель експортної орієнтації є найпростішою формою виходу на зарубіжний ринок. Компанія експортує продукцію через незалежних дистриб'юторів або агентів, а представництво виконує функції маркетингової підтримки, координації партнерів та збору ринкової інформації. Скандинавські дослідники Йохансон та Валне розробили модель поетапної інтернаціоналізації (Uppsala Model), згідно з якою компанії послідовно збільшують свою присутність на зарубіжних ринках, починаючи з експорту через агентів, потім створюючи представництва, і

завершуючи створенням виробничих підрозділів. Ця модель особливо підходить для початкового етапу виходу на ринок, коли компанія тестує попит та вивчає бізнес-середовище. Переваги включають мінімальні інвестиції та ризики, швидкість входу на ринок, можливість швидкого виходу в разі несприятливої ситуації. Недоліки полягають в обмеженому контролі над ринком, залежності від якості роботи дистриб'юторів, складності побудови прямих відносин з клієнтами та ризику втрати контролю над брендом. Для високотехнологічних компаній ця модель має обмеження через необхідність забезпечення технічної підтримки та захисту інтелектуальної власності. Проте вона може бути ефективною для стандартизованої продукції або коли на ринку існують сильні технічно компетентні дистриб'ютори [13].

Модель контрактної присутності базується на укладанні довгострокових контрактів з локальними партнерами. Це може включати ліцензування технологій, франчайзинг, контрактне виробництво або аутсорсинг окремих функцій. Представництво координує виконання контрактів, здійснює контроль якості, надає технічну підтримку партнерам. Для високотехнологічних секторів, особливо фармацевтики та біотехнологій, поширеною є модель ліцензування, коли материнська компанія передає право на виробництво або збут продукції локальному партнеру в обмін на роялті. Це дозволяє швидко освоїти ринок без значних капіталовкладень, проте створює ризики втрати контролю над технологіями та якістю продукції [7].

Модель спільного підприємництва (Joint Venture) передбачає створення нової юридичної особи спільно з локальним партнером. Такі альянси дозволяють поєднати технологічну експертизу та глобальний досвід іноземної компанії зі знанням локального ринку, зв'язками та розумінням бізнес-культури партнера. Представництво материнської компанії в цій моделі здійснює стратегічне управління спільним підприємством, технічний нагляд та забезпечує зв'язок з глобальною корпоративною структурою. Ця модель особливо актуальна для ринків з високими бар'єрами входу, складним регуляторним середовищем або вимогами щодо локалізації виробництва. Наприклад, в аерокосмічній галузі та оборонному

секторі багато країн вимагають участі локальних компаній у проектах. Перевагами є розподіл ризиків та інвестицій, доступ до локальних мереж та знань, можливість обійти торговельні бар'єри. Недоліки включають потенційні конфлікти щодо стратегії та управління, ризик витоку технологій, складність координації та необхідність узгодження інтересів партнерів.

Модель прямої присутності через створення дочірньої компанії, що повністю належить материнській корпорації (*wholly-owned subsidiary*), забезпечує максимальний контроль над усіма аспектами діяльності. Представництво в цій конфігурації може виконувати функції регіонального офісу, що координує діяльність дочірньої компанії та інших підрозділів. Для високотехнологічних компаній ця модель є привабливою через можливість повного контролю над технологіями, якістю продукції та сервісу, а також захисту інтелектуальної власності[7]. Вона дозволяє реалізувати довгострокову стратегію розвитку ринку, інвестувати в локальні НДДКР, будувати сильний бренд та прямі відносини з клієнтами. Основні недоліки пов'язані з високими капіталовкладеннями, максимальними ризиками, тривалим періодом окупності та повною відповідальністю за всі аспекти діяльності.

Мережева модель (*Network Model*) є сучасним підходом, запропонованим скандинавськими дослідниками, який відображає реалії глобалізованої економіки. Сучасні транснаціональні корпорації координують складні глобальні виробничі мережі, що включають взаємопов'язані фірми в багатьох локаціях через різноманітні форми субпідряду, аутсорсингу, офшорингу, партнерств та злиттів, при цьому глобальні виробничі мережі становили 80% міжнародної торгівлі у 2012 році [14]. У цій моделі представництво виступає центром локальної мережі, що включає партнерів, постачальників, клієнтів, науково-дослідні інституції, державні органи. Воно забезпечує координацію та синергію між різними учасниками екосистеми, сприяє обміну знаннями та інноваціями, інтегрує локальні можливості в глобальну стратегію корпорації. Для високотехнологічних компаній мережева модель дозволяє створювати інноваційні екосистеми, де представництво працює не тільки з клієнтами, але й з університетами, дослідницькими центрами, стартапами,

венчурними фондами. Така модель підтримує відкриті інновації, коли компанія використовує зовнішні ідеї та технології для розвитку своїх продуктів.

Транснаціональна стратегія є найбільш складною формою глобальної присутності, що поєднує переваги глобальної інтеграції та локальної адаптації. Компанії, що реалізують транснаціональну стратегію, знають, коли дозволити глобальним підрозділам адаптуватися та робити налаштування, а коли цього не робити, що означає наявність чітких директив щодо всіх міжнародних активностей та операцій [15]. Ця стратегія вимагає високого рівня комунікації, знань та продуктивності для досягнення стратегічних цілей на різних ринках.

Вибір оптимальної моделі залежить від багатьох факторів. Характеристики продукції визначають необхідність локальної присутності: чим складніша та технологічніша продукція, тим важливіша локальна технічна підтримка. Особливості галузі впливають через специфічні регуляторні вимоги: фармацевтика потребує локальної реєстрації та сертифікації, аерокосмічна галузь має жорсткі вимоги безпеки та часто вимагає локального виробництва. Характеристики цільового ринку включають розмір ринку, потенціал зростання, рівень конкуренції, бар'єри входу. Регуляторне середовище визначає можливості та обмеження через вимоги до локалізації, захист інтелектуальної власності, торговельні бар'єри, податкове законодавство. Ресурси та можливості компанії обмежують в частині доступних інвестицій, управлінських компетенцій, можливостей контролю віддалених операцій. Стратегічні цілі компанії визначають горизонт планування: короткострокове освоєння ринку може обмежитися експортом через дистриб'юторів, тоді як довгострокове стратегічне позиціонування вимагає створення дочірніх компаній або R&D центрів. Рівень ризиків в країні також є важливим фактором: політична нестабільність, економічна волатильність схиляють до менш капіталомістких форм присутності.

У випадку України для високотехнологічних компаній найбільш поширеною є комбінована модель, що включає некомерційне представництво для координації, маркетингу та технічної підтримки в поєднанні з мережею локальних дистриб'юторів або створення дочірньої компанії для ведення комерційної

діяльності [2]. Така гібридна структура дозволяє оптимізувати баланс між контролем, інвестиціями та гнучкістю, враховуючи специфіку українського бізнес-середовища та регуляторних вимог.

1.2 Інституційне та правове середовище діяльності представництв високотехнологічних компаній у Україні

Успішне функціонування представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні значною мірою залежить від якості інституційного та правового середовища, в якому здійснюється їх діяльність. Інституційне середовище міжнародного бізнесу включає такі основні інститути: інститут зовнішньоекономічних відносин, що регулює процеси взаємодії економічних відносин резидентів держави зі світовою економічною системою; інститут міжнародного права, тобто сукупність правових норм, що регулюють правові взаємовідносини між міжнародними економічними суб'єктами; інститут міжнародної організації, що регламентує спільну діяльність людей з метою зниження трансакційних витрат; інститут індикативного планування, що регламентує взаємовідносини іноземної держави та економічних суб'єктів [12].

Теоретичною основою дослідження інституційного середовища є праці представників нової інституційної економіки, зокрема Дугласа Норта [36] та Олівера Уільямсона [39]. За визначенням Лауреата Нобелівської премії з економіки Олівера Уільямсона, інституційне середовище – це правила гри, які визначають контекст, у якому здійснюється економічна діяльність; базові політичні, соціальні та правові норми, які утворюють основу виробництва, обміну та розподілу [25]. Застосовуючи цей підхід до діяльності представництв високотехнологічних компаній, під інституційним середовищем слід розуміти сукупність формальних інститутів (законодавство, нормативні акти, процедури) та неформальних інститутів (бізнес-культура, звичаї ділового обороту, соціальні

норми), що структурують та визначають умови функціонування іноземних представництв в Україні. Роль інститутів і раціональності їх розвитку є важливою для трансформаційної економіки, адже вони або створюють стимули для підприємницької діяльності, насамперед для суб'єктів малого та середнього підприємництва, як основи соціально-орієнтованої ринкової економіки, або ж стають перешкодою прозорим підприємницьким відносинам унаслідок значного зростання трансакційних витрат [26].

Правове регулювання діяльності представництв іноземних компаній в Україні базується на ієрархічній системі нормативно-правових актів, що включає конституційні норми, кодекси, спеціальні закони та підзаконні нормативні акти. Конституційною основою є стаття 13 Конституції України, яка гарантує рівність усіх суб'єктів права власності перед законом та визнає іноземні інвестиції. Стаття 42 Конституції гарантує право кожного на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом, а також рівність усіх суб'єктів підприємництва. Цивільним кодексом України (статті 95-96) встановлено правовий статус представництва як відокремленого підрозділу юридичної особи. Згідно з пунктом 2 статті 95 Цивільного кодексу України, представництвом є відокремлений підрозділ юридичної особи, що знаходиться поза її місцезнаходженням та здійснює представництво і захист інтересів юридичної особи, при цьому представництва не є самостійними юридичними особами, а діють на підставі затвердженого положення та мають право виконувати діяльність лише від імені материнської компанії [8]. Господарський кодекс України (статті 133, 377-381) регулює окремі аспекти господарської діяльності іноземних суб'єктів господарювання, встановлює режим іноземного інвестування та гарантії захисту іноземних інвестицій на території України [1]. Закон України "Про інвестиційну діяльність" встановлює загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України, визначає загальні положення та порядок здійснення інвестиційної діяльності, державного регулювання інвестиційної діяльності, гарантії прав суб'єктів інвестиційної діяльності, захист інвестицій [20]. Закон України "Про захист іноземних інвестицій на Україні" спрямований на захист

інвестицій, прибутків, законних прав та інтересів іноземних інвесторів на території України, врегульовує відносини, зокрема, щодо державних гарантій захисту іноземних інвестицій, державної реєстрації та контролю за здійсненням інвестицій, діяльності підприємств з іноземними інвестиціями, розгляду спорів [20].

Важливу роль відіграють двосторонні міжнародні договори України про заохочення та взаємний захист інвестицій, укладені з понад 70 країнами світу. Ці договори надають додаткові гарантії захисту інвестицій, включаючи положення про недискримінацію, справедливий і рівноправний режим, гарантії від експропріації, вільний переказ доходів та капіталу, а також міжнародний арбітраж для вирішення інвестиційних спорів.

Суттєві зміни у правовому регулюванні відбулися внаслідок прийняття Закону України № 3257-IX від 14 липня 2023 року "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування діяльності відокремлених підрозділів юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави", який набрав чинності 3 вересня 2024 року. Метою цього Закону є створення сприятливого законодавчого поля, яке впорядкує правовий статус відокремлених підрозділів юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави, та сприятиме уніфікації, спрощенню та прискоренню процедур створення та припинення їхньої діяльності на території України [10]. До прийняття цього Закону процедура була застарілою, непрозорою та потребувала оновлення відповідно до сучасних вимог. Реєстрацію представництв і філій іноземних суб'єктів передано від Міністерства економіки України до державних реєстраторів, що значно збільшує кількість реєстраційних відділів, до яких можна звернутися для подачі документів [27]. Відповідно до Закону, інформація про представництва компаній-нерезидентів вноситься до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань з присвоєнням представництву відповідного ідентифікаційного коду [27]. Це інтегрує представництва у загальну систему реєстрації бізнесу та підвищує прозорість їх діяльності. Для державної реєстрації створення філій і представництв іноземних компаній необхідно буде подати такі

документи державному реєстратору: заяву про державну реєстрацію створення відокремленого підрозділу; рішення іноземної юридичної особи про створення відокремленого підрозділу, що має містити відомості про найменування відокремленого підрозділу, його місцезнаходження, керівника та інформацію про затвердження положення чи іншого установчого документа відокремленого підрозділу; документ, що підтверджує реєстрацію іноземної юридичної особи [27]. Документи повинні бути нотаріально засвідчені за місцем їх видачі, легалізовані (апостильовані) належним чином в консульських установах, які представляють інтереси України, якщо міжнародними договорами України не передбачено інше, і супроводжуватися перекладом на українську мову, який завіряється печаткою перекладача, при цьому оплата адміністративного збору за реєстрацію представництва іноземною компанією становить один прожитковий мінімум для працездатних осіб [28].

Податковий аспект діяльності представництв є одним із найбільш складних та важливих елементів правового середовища. Податковий кодекс України розрізняє постійні та непостійні представництва, що має суттєві наслідки для оподаткування. Пунктом 14.1.193 пункту 14.1. ст. 14 Податкового кодексу України визначено, що постійним представництвом не є: використання будівель або споруд виключно з метою зберігання, демонстрації товарів чи виробів, що належать нерезиденту; зберігання запасів виключно з метою зберігання або демонстрації; зберігання запасів виключно з метою переробки іншим підприємством; утримання постійного місця діяльності виключно з метою закупівлі товарів чи виробів або для збору інформації для нерезидента; направлення у розпорядження особи фізичних осіб у межах виконання угод про послуги з надання персоналу [16]. Якщо представництво не визнається постійним згідно з Податковим кодексом, воно не є платником податку на прибуток підприємств в Україні. Натомість воно повинно здійснювати звітність про свою діяльність та джерела фінансування. Постійні представництва, навпаки, оподатковуються на загальних засадах як резиденти України.

Важливо ознайомитись із міжнародними договорами між Україною та країною, в якій зареєстрована материнська компанія, оскільки в таких договорах можуть встановлюватись інші ознаки, ніж ті, які встановлені законодавством України, які визначають представництво як постійне, а якщо міжнародним договором встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені Податковим кодексом України, застосовуються правила міжнародного договору [16]. Україна має укладені угоди про уникнення подвійного оподаткування з понад 70 країнами, що створює сприятливі умови для міжнародного бізнесу.

Для високотехнологічних компаній, окрім загального регулювання представництв, існує галузева специфіка, що впливає на умови ведення діяльності. У фармацевтичному секторі діяльність регулюється Законом України "Про лікарські засоби", прийнятим 28 липня 2022 року, який вступає в силу через 2,5 роки після закінчення воєнного стану, однак є окремі винятки, при цьому фактично закон прийнято в рамках проведення імплементації законодавства ЄС, що необхідно для подальшого вступу держави в Європейський Союз, а під час встановленого перехідного періоду органи державної влади зможуть розробити додаткові нормативні акти з регулювання окремих питань, а представники бізнесу матимуть можливість провести відповідну підготовку до переходу на нові правила [20]. Важливою новацією стало запровадження з 18 серпня 2025 року обов'язкового формату електронного загального технічного документа (electronic Common Technical Document — eCTD) для нових заявок на реєстрацію лікарських засобів, що не просто зміна типу файлів або носія інформації, а повна трансформація регуляторних процесів [24]. Компанії, які раніше працювали за паперовими або хаотичними електронними архівами, будуть змушені впроваджувати системи управління регуляторною інформацією (RIMS), що забезпечить кращу інтеграцію між RA, QA, виробництвом та IT; появу нових спеціалізацій на ринку праці; зменшення кількості поспішних подань [24]. У 2010 році в Україні було розпочато виробництво широкого спектру вакцин британською компанією ГлаксоСмітКляйн на базі виробничих потужностей львівської фармацевтичної компанії Фармалайф, а у 2011 році розпочалося спільне

виробництво вакцин фармацевтичною компанією ТОВ Фармекс груп та французькою компанією Санофі Пастер. Це демонструє, що міжнародні фармацевтичні компанії активно використовують різні форми присутності в Україні, включаючи представництва для координації локального виробництва. Україна має відносно великий ринок та інфраструктуру, потрібну для залучення виробництва транснаціональних фармацевтичних компаній, тому заходи з дерегуляції ліцензування виробництва разом з відновленням макроекономічної стабільності та боротьбою з корупцією сприятимуть залученню в Україну іноземних виробництв ліків, що сприятиме істотному зниженню цін на високотехнологічні препарати [22]. Це підкреслює потенціал України для розширення присутності міжнародних фармацевтичних компаній. У сфері інформаційних технологій Україна має один із найбільш ліберальних режимів регулювання. ІТ-компанії можуть користуватися спрощеною системою оподаткування, зокрема режимом "Дія.Сіті", що передбачає спеціальні умови оподаткування, валютного регулювання та трудових відносин для ІТ-компаній. Хоча цей режим створений переважно для резидентів України, він стимулює представництва міжнародних ІТ-компаній до створення дочірніх структур та розширення операцій в Україні.

Для високотехнологічних компаній критично важливим є рівень захисту інтелектуальної власності. Для впровадження в Україні європейських стандартів життя, встановлення сприятливих умов для високотехнологічного, інтелектуальномісткого бізнесу Уряд схвалив Концепцію реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні, метою якої є створення оптимальної, якісної та ефективної державної системи правової охорони інтелектуальної власності [17]. Охорона інтелектуальної власності сприяє використанню та подальшому розвитку винахідницьких і творчих талантів та досягнень, підтримує та зберігає національний потенціал у сфері інтелектуальної діяльності та залучає інвестиції, стабілізуючи економічний стан, при якому як вітчизняні, так і зарубіжні інвестори можуть бути впевнені в тому, що їх права будуть поважатись, що має особливе значення для України – країни зі значним

науково-технічним та інтелектуальним потенціалом [18]. Україна є учасницею основних міжнародних договорів у сфері інтелектуальної власності, включаючи Паризьку конвенцію про охорону промислової власності, Бернську конвенцію про охорону літературних і художніх творів, Договір про патентну кооперацію (РСТ), Мадридську угоду про міжнародну реєстрацію знаків. У 2014 році Україна приєдналася до Гаазької угоди про міжнародну реєстрацію промислових зразків. Це дозволяє власникам інтелектуальної власності використовувати міжнародні процедури реєстрації та захисту своїх прав. Національна система захисту інтелектуальної власності включає адміністративні, цивільно-правові та кримінально-правові механізми. Адміністративна відповідальність за порушення прав інтелектуальної власності передбачена статтею 51-2 Кодексу України про адміністративні правопорушення. Цивільно-правовий захист здійснюється через судову систему з можливістю стягнення збитків, упущеної вигоди, компенсацій. Кримінальна відповідальність передбачена статтями 176, 177, 203-1, 229, 231 Кримінального кодексу України за найбільш серйозні порушення. Проте на практиці захист інтелектуальної власності в Україні залишається проблемним. За даними Міжнародного альянсу інтелектуальної власності (ІПА), рівень піратства програмного забезпечення в Україні становить близько 80%, що є одним із найвищих показників у Європі. Тривалість судових процедур, складність доказування порушень, низькі штрафні санкції роблять захист ІР правами менш ефективним порівняно з розвиненими країнами.

Інституційна інфраструктура для підтримки діяльності іноземних компаній в Україні включає різні державні та квазі-державні організації. Україна стала членом МВФ відповідно до Закону України від 3 червня 1992 року, з 1994 року активно співпрацює з МВФ, використовуючи його фінансові і технічні ресурси з метою досягнення макроекономічної стабілізації та створення необхідних передумов для проведення економічних реформ [19]. Європейський банк реконструкції та розвитку заснований у 1990 році, Україна є членом ЄБРР з 13 серпня 1992 року, при цьому у березні 2022 року ЄБРР оголосив початковий пакет стійкості у розмірі 2 млрд євро, що передбачає фінансування заходів для допомоги

громадянам, компаніям і країнам, які зазнали впливу війни проти України [19]. У 2018 році в Україні було створено Офіс із залучення та підтримки інвестицій (UkraineInvest), що функціонує при Міністерстві економіки. Цей офіс надає комплексну підтримку іноземним інвесторам, включаючи інформаційно-консультаційні послуги, сприяння у вирішенні адміністративних питань, супровід інвестиційних проектів. UkraineInvest реалізує концепцію "єдиного вікна" для інвесторів, що суттєво спрощує взаємодію з державними органами. Важливу роль відіграють галузеві асоціації та об'єднання. IT Ukraine є провідною асоціацією IT-компаній, яка представляє інтереси галузі у взаємодії з владою, організовує освітні програми, сприяє розвитку екосистеми [35]. Асоціація "Інноваційні фармацевтичні ініціативи" об'єднує міжнародні фармацевтичні компанії в Україні, Європейська Бізнес Асоціація представляє інтереси європейського бізнесу. Американська торговельна палата в Україні та інші двосторонні бізнес-асоціації також сприяють розвитку міжнародного співробітництва.

Попри позитивні зміни в законодавстві, інституційне середовище діяльності іноземних представництв в Україні характеризується рядом системних проблем. Ґрунтовне вивчення результатів опитувань інвесторів дозволило встановити основні негативні фактори інвестиційного середовища: нестабільна політична ситуація, корупція, відсутність довіри до судової системи, низький рівень розвитку інвестиційної інфраструктури [39]. Ці фактори безпосередньо впливають на рішення міжнародних компаній щодо форми та масштабів присутності в Україні.

- Корупція залишається однією з найбільших проблем. За Індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) організації Transparency International, Україна традиційно займає низькі позиції серед європейських країн. Хабарництво при отриманні дозволів та ліцензій, необхідність неформальних платежів, непрозорість державних закупівель створюють додаткові витрати та ризики для іноземного бізнесу.
- Судова система характеризується недостатньою незалежністю, тривалістю процедур, непередбачуваністю рішень. За даними Світового банку (Doing Business), Україна мала низькі показники за критерієм "захист інвесторів" та

"виконання контрактів". Середня тривалість розгляду комерційних спорів становить понад 2 роки, що робить судову систему неефективним інструментом захисту прав.

- Регуляторна нестабільність проявляється в частих змінах законодавства, неузгодженості нормативних актів, суперечливих роз'яснень контролюючих органів. Це створює правову невизначеність та ускладнює довгострокове планування діяльності.
- Бюрократичні бар'єри, попри спрощення процедури реєстрації представництв, залишаються суттєвими в інших аспектах діяльності. Отримання дозволів, ліцензій, погоджень часто вимагає значного часу та ресурсів. Відсутність єдиних стандартів обслуговування, дублювання функцій різними органами, необхідність особистої присутності для подачі документів створюють додаткові транзакційні витрати.

Після початку повномасштабного вторгнення російської федерації в лютому 2022 року інституційне середовище діяльності іноземного бізнесу зазнало суттєвих змін. Введення воєнного стану призвело до тимчасового обмеження окремих конституційних прав та свобод, зміни процедур державного управління, спрощення деяких адміністративних процедур. Громадам набагато складніше залучити нових інвесторів через їхні побоювання та сумніви, викликані збройною агресією на території України, з'явилися значні території, які внаслідок втрати потенціалу стали непридатними для інвестування, стало складніше знайти партнерів за кордоном, що зумовлено додатковими ризиками можливої втрати інвестицій чи знищення інвестиційного об'єкта, а також відсутності чи обмеженості гарантій щодо покриття збитків через механізм страхування [20]. Водночас фармацевтичний ринок зміг відновитись, подолавши всі труднощі та складнощі, що виникли через російську агресію, компанії продовжили діяльність в умовах кризи, надаючи необхідні ліки для цивільного населення та армії, побудувавши нові логістичні ланцюжки, на плаву вдалось [35]. Українська влада активно працює над підтримкою бізнесу в умовах війни. Запроваджено програми державних

гарантій для кредитування бізнесу, спрощено процедури отримання дозволів, розширено можливості електронного документообігу. Міжнародні фінансові організації надають значну підтримку для підтримання економічної стабільності та проведення реформ. Європейська інтеграція України є ключовим фактором, що визначає напрямки розвитку інституційного середовища. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 року та початок переговорів про членство створюють потужний стимул для проведення інституційних реформ. Імплементация європейських директив та регламентів у національне законодавство передбачає гармонізацію стандартів якості продукції, процедур сертифікації, технічних регламентів. Для високотехнологічних компаній це означає поступове зближення регуляторного середовища України з європейськими стандартами, що полегшить їх діяльність та інтеграцію в єдиний європейський ринок. Водночас реформування охоплює і базові інститути правової держави. Судова реформа, яка є однією з ключових вимог ЄС, передбачає підвищення незалежності судів, прозорості судових процедур, ефективності виконання рішень. Створення Вищого антикорупційного суду, реформування Верховного Суду, запровадження електронного судочинства мають покращити захист прав інвесторів. Цифрова трансформація державних послуг через програму "Держава в смартфоні" значно спрощує взаємодію бізнесу з державою. Електронні послуги реєстрації бізнесу, отримання дозволів, подачі звітності знижують трансакційні витрати та підвищують прозорість адміністративних процедур.

1.3 Особливості маркетингу для високотехнологічних продуктів та послуг на локальних ринках

Маркетинг високотехнологічних продуктів та послуг на локальних ринках сьогодні трансформується у складну екосистемну дисципліну, де ключовим об'єктом просування виступає не стільки фізичний продукт, скільки інтелектуальний капітал та інноваційний потенціал компанії. Для суб'єктів господарювання, що функціонують у сегменті розробки вискоефективних

інгредієнтів, біотехнологічних субстанцій та складних сенсорних систем, маркетинг набуває вираженого інтеграційного характеру. У цій моделі інновація розглядається як «вбудована цінність», що стає невід'ємною частиною кінцевого продукту клієнта, забезпечуючи йому унікальні конкурентні переваги на рівні органолептики, функціональності або екологічності. Це зумовлює перехід від традиційних трансакційних продажів до стратегічного технологічного партнерства, де маркетинговий департамент постачальника фактично стає зовнішнім підрозділом інноваційного розвитку для своїх замовників [40]. Однією з найбільш рельєфних особливостей маркетингу в даному секторі є подолання «технологічного розриву» через глибоку локальну адаптацію сенсорних та функціональних рішень. Оскільки сприйняття смакових профілів, ароматичних композицій та текстурних характеристик є продуктом тривалої культурної та географічної еволюції, високотехнологічні компанії змушені застосовувати методику гіперлокалізації. Маркетингова стратегія в цьому розрізі базується на фундаментальних дослідженнях локальних споживчих патернів, що дозволяє конвертувати молекулярні розробки у продукти, які ідеально відповідають «сенсорному коду» конкретного регіону. Компанія пропонує не уніфікований інгредієнт, а науково обґрунтовану концепцію, що поєднує в собі останні досягнення біотехнології з глибоким розумінням психології та традицій місцевого споживача. Такий підхід дозволяє нівелювати ризики неприйняття інновацій консервативними ринками та створює емоційний зв'язок між технологією та кінцевим користувачем [42].

Високотехнологічний маркетинг має фундаментальні відмінності від традиційного маркетингу споживчих товарів. Інновації не обмежуються лише технологічними і організаційними нововведеннями і розповсюджуються як у сфері виробництва, так і розподілу, обміну і споживання товарів і послуг, при цьому здійснення інноваційної діяльності вимагає від промислового підприємства постійних інвестицій в нові технології, розробку нових товарів, заходи щодо активізації маркетингової діяльності [43]. За даними міжнародних досліджень, на світовий ринок щорічно виводиться близько 100 тисяч найменувань нових

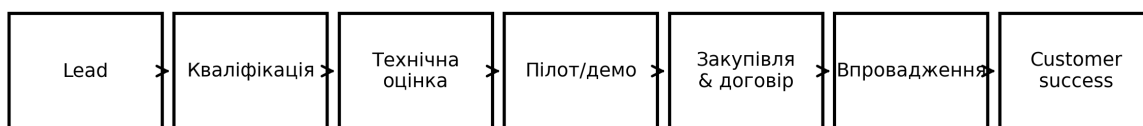
продуктів, з яких лише 2% є справжніми інноваціями, однак комерційного успіху досягають не більше ніж 25%. Це підкреслює критичну важливість ефективної маркетингової стратегії для високотехнологічних продуктів.

Процес маркетингової взаємодії у високотехнологічному B2B-секторі нерозривно пов'язаний із концепцією спільної творчості (co-creation) та функціонуванням інноваційних хабів. На локальних ринках маркетинговий успіх визначається здатністю компанії створити спільне інтелектуальне середовище з клієнтом, де R&D-команди обох сторін працюють над розв'язанням специфічних технологічних задач. Маркетинг у цій системі виконує функцію медіатора, який транслює ринкові тренди у вектори наукових розробок. Це дозволяє реалізувати модель «випереджаючої пропозиції», коли постачальник інгредієнтів пропонує клієнту готове рішення ще до того, як потреба в ньому була артикульована ринком. Така синергія суттєво скорочує цикл розробки нових продуктів (time-to-market) та зміцнює бар'єри для входу конкурентів, оскільки технологічна інтеграція на рівні формул та рецептур створює високу вартість переходу до іншого постачальника [44, 45].

Більшість високотехнологічних продуктів реалізуються на B2B-ринку, що суттєво впливає на маркетингові стратегії. У B2B, де продукти та послуги спрямовані на інші компанії, стратегія маркетингу має акцентувати увагу на раціональних аргументах, технічних характеристиках, підтримці клієнтів, вирішенні конкретних бізнес-проблем, тоді як B2C вимагає більш емоційного підходу, орієнтуючись на масового споживача та акцентуючи увагу на іміджі, естетиці, споживчому досвіді та розвагах [44].

Основні відмінності B2B маркетингу високотехнологічних продуктів включають: обмежену кількість потенційних клієнтів порівняно з масовим ринком; складний процес прийняття рішення з залученням множини стейкхолдерів; довгий цикл продажу, що може тривати від кількох місяців до років; високу вартість угод та довгострокові контрактні відносини; необхідність глибокої технічної експертизи на всіх етапах продажу; критичну важливість післяпродажного обслуговування та технічної підтримки.

B2B customer journey / цикл продажу high-tech рішення



Особливості: довгий цикл, кілька стейкхолдерів, важлива післяпродажна підтримка

Рисунок.1.2. B2B customer journey / цикл продажу високотехнологічного рішення. [42]

Процес продажу високотехнологічних рішень може займати більше часу, але буде довгострокові відносини, зазвичай стосується високотехнологічних рішень, програмного забезпечення або стратегічного консалтингу, де компанія-продавець стає партнером, який допомагає клієнту розв'язати бізнес-задачі [21]. Розуміння механізмів прийняття інновацій споживачами є фундаментальним для розробки маркетингових стратегій. Класична модель дифузії інновацій Еверетта Роджерса виділяє п'ять категорій споживачів залежно від їх готовності приймати нові технології: інноватори (2,5% ринку) – технологічні ентузіасти, які першими пробують нові рішення; ранні послідовники (13,5%) – візіонери, які шукають конкурентні переваги через технології; рання більшість (34%) – прагматики, які приймають технології після доведення їх ефективності; пізня більшість (34%) – консерватори, які приймають технології під тиском необхідності; відстаючі (16%) – скептики, які опираються змінам.

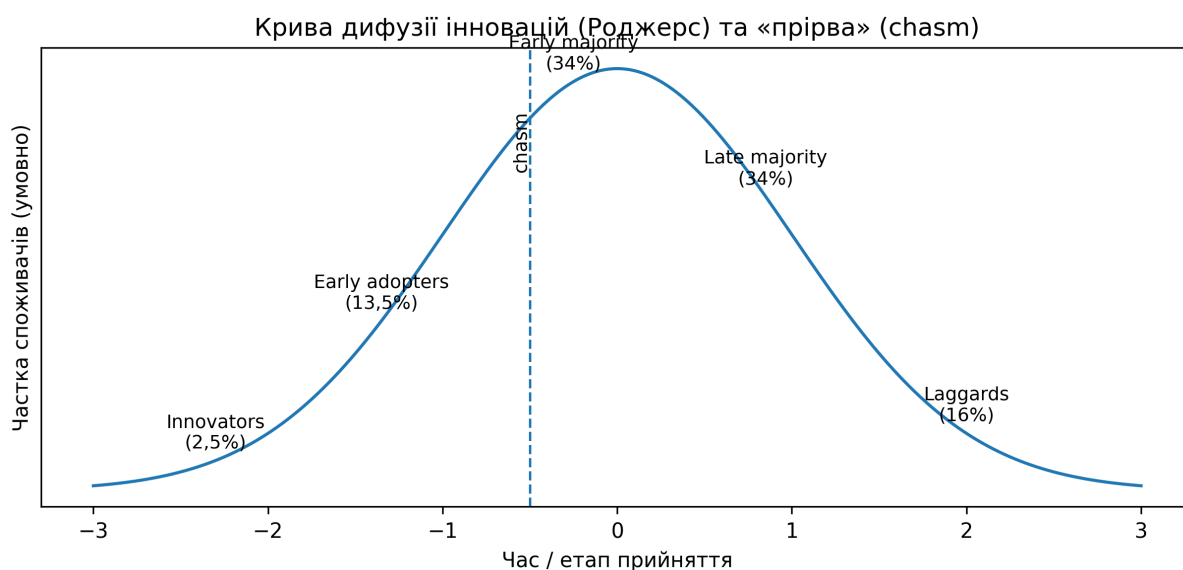


Рисунок.1.3. Крива дифузії інновацій (Роджерс) та «прірва» (chasm). [22]

Для високотехнологічних компаній критично важливим є подолання "прірви" (chasm) між раннім ринком (інноватори та ранні послідовники) та масовим ринком (рання більшість). Джеффри Мур у книзі "Crossing the Chasm" стверджує, що багато високотехнологічних продуктів не можуть здійснити цей перехід через суттєві відмінності в мотивації та критеріях прийняття рішень між цими сегментами [35].

Трансформація традиційної моделі маркетингового комплексу у високотехнологічному секторі обумовлена переходом від продажу товарів масового попиту до реалізації складних наукомістких рішень, де кожен елемент моделі 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) адаптується до специфіки B2B-взаємодії та інгредієнтного бізнесу. У цьому контексті продукт перестає бути лише фізичною субстанцією та перетворюється на «розширену пропозицію», що включає фундаментальну наукову розробку, технічний супровід та інтелектуальну власність. Для компаній, що спеціалізуються на біотехнологічних компонентах та сенсорних рішеннях, товарна політика фокусується на створенні «невидимих» переваг, які забезпечують кінцевому виробу клієнта унікальні характеристики, такі як стабільність формули, чистота складу або специфічний органолептичний профіль. Ключовим аспектом тут виступає якість та інноваційність, підтверджені сертифікатами відповідності та результатами клінічних чи лабораторних випробувань, що робить продукт фундаментом репутаційного капіталу постачальника [1, 4, 12].

Ціноутворення у сфері високих технологій відходить від традиційних методів «витрати плюс прибуток» на користь ціноутворення на основі цінності (value-based pricing). Для інгредієнтних та біотехнологічних компаній ціна відображає не лише вартість сировини, а й економію, яку клієнт отримує завдяки використанню інноваційного компонента, наприклад, через зменшення дозування, подовження терміну придатності або підвищення привабливості товару для кінцевого споживача. Важливим елементом цінової стратегії є врахування сукупної вартості володіння (TCO) та потенційних ризиків, що змушує компанії

впроваджувати гнучкі моделі оплати, пов'язані з успішністю виходу продукту на ринок або досягненням конкретних технологічних показників. Преміальне ціноутворення в даному випадку виправдовується статусом інгредієнта як ключового диференціатора, що дозволяє замовнику претендувати на вищий ціновий сегмент у роздрібній торгівлі [6, 16, 17].

Дистрибуція (Place) у високотехнологічному маркетингу трансформується у складну систему управління ланцюгами постачання, де на перший план виходить не стільки широта охоплення ринку, скільки надійність та спеціалізація каналів. Для постачальників складних хімічних та біологічних сполук критичним є забезпечення специфічних умов транспортування та зберігання, включаючи контроль температурних режимів та запобігання контамінації. Водночас «місце» у маркетинговому комплексі розширюється за рахунок створення локальних центрів технічної підтримки та прикладних лабораторій, які стають точками безпосередньої взаємодії з R&D-відділами клієнтів. Таке географічне наближення дозволяє оперативно адаптувати технологічні рішення під запити місцевого ринку, перетворюючи дистрибуційну мережу на інфраструктуру для спільної інноваційної діяльності [3, 7, 13].

Комунікаційна політика (Promotion) у сегменті високих технологій характеризується високим ступенем наукомісткості та орієнтацією на професійну аудиторію. Замість масової реклами компанії використовують стратегії контент-маркетингу, що базуються на публікації «білих книг» (white papers), наукових статей та участі у спеціалізованих симпозіумах. Ключовим інструментом просування стає індивідуальна комунікація через технічних експертів та медичних представників, які здатні вести діалог на рівні наукових формул та клінічних протоколів. Важливою складовою є інгредієнтний брендинг, що дозволяє за допомогою цифрових платформ та професійних спільнот формувати впізнаваність інноваційного компонента навіть серед тих, хто не є прямим покупцем, створюючи таким чином «пул-ефект» з боку кінцевих споживачів [8, 10, 15].

Елементи «персонал» (People) та «процес» (Process) відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності високотехнологічних рішень на

локальних ринках. У секторі складних інгредієнтів персонал — це не просто менеджери з продажу, а висококваліфіковані вчені та технологи, здатні здійснювати трансфер знань клієнту. Маркетинговий успіх залежить від компетентності команди у сфері прикладних досліджень та здатності вирішувати складні виробничі задачі замовника в режимі реального часу.

Процеси співтворчості (co-creation), що включають спільну розробку рецептур та тестування прототипів, стають невід'ємною частиною сервісної пропозиції. Це вимагає від компанії налагоджених процедур управління проектами та суворого дотримання етичних норм і стандартів безпеки, що разом із фізичними доказами (Physical Evidence) — сучасними лабораторіями, зразками продукції та цифровими симуляціями — формує цілісний образ інноваційного лідера [2, 5, 14].

Представництва високотехнологічних компаній відіграють ключову роль у адаптації глобальних маркетингових стратегій до локальних умов. Вони виконують функцію "культурних перекладачів", що інтерпретують глобальні бренд-повідомлення в контексті локального ринку, збирають та аналізують інформацію про потреби локальних клієнтів, конкурентне середовище, ринкові тренди, адаптують маркетингові матеріали до локальної мови та культурних особливостей, організовують локальні маркетингові заходи з урахуванням специфіки ринку. Глобалізація ставить перед компаніями виклики у плані вирішення юридичних питань, дотримання регуляторних вимог різних країн, врегулювання питань інтелектуальної власності на міжнародному рівні, багатогранного та надзвичайно професійного міжнародного маркетингу [9]. Саме локальні представництва забезпечують вирішення цих викликів, поєднуючи глобальну експертизу материнської компанії з глибоким розумінням локального контексту.

Оцінювання результативності маркетингових заходів щодо просування високотехнологічних продуктів потребує застосування специфічної системи показників, що обумовлено тривалістю циклу реалізації та багатоступеневим процесом прийняття управлінських рішень у сегменті B2B.

У межах наукового підходу до аналізу маркетингової активності ключове місце посідають показники, що дозволяють кількісно виміряти ефективність

взаємодії з контрагентами на різних етапах співпраці. Основним критерієм економічної доцільності маркетингової стратегії виступає показник вартості залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC), що відображає відношення сукупних витрат на просування та збут до кількості нових залучених споживачів. Для об'єктивної оцінки цей показник зіставляється із життєвою цінністю клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), яка характеризує сукупний обсяг чистого прибутку, що генерується протягом усього періоду ділових відносин. Коефіцієнт співвідношення CLV до CAC є фундаментальним індикатором окупності інвестицій (ROI) та стратегічної спроможності підприємства утримувати ринкові позиції [10, 14]. Поряд із фінансовими показниками, вагоме значення має моніторинг функціонування маркетингової воронки (sales funnel). Увага зосереджується на показниках конверсії, що демонструють ефективність переходу потенційних замовників від етапу первинної обізнаності до укладання угоди. Важливим параметром є також середня тривалість циклу продажу, що дозволяє прогнозувати динаміку ринкових операцій. На рівні стратегічного аналізу локального ринку визначальними є показники ринкової частки та рівня впізнаваності бренду (brand awareness) у професійному середовищі, що безпосередньо корелює з конкурентоспроможністю продукції [15, 17].

Регуляторний аспект та управління комплаєнсом на локальних ринках виступають не лише як формальне обмеження, а й як потужний маркетинговий інструмент. У високотехнологічних галузях, пов'язаних із харчовими технологіями, парфумерією та косметикою, наявність локальних та міжнародних сертифікатів безпеки є критичною умовою легітимізації інновацій. Маркетингова стратегія повинна активно експлуатувати наукову перевагу компанії у сфері безпеки та прозорості ланцюга постачання. Особливого значення це набуває в контексті тренду «clean label» (чиста етикетка), де здатність маркетингу довести натуральність та етичне походження складних біотехнологічних компонентів стає ключовим фактором довіри. Специфічні локальні вимоги, такі як сертифікація Halal, Kosher чи відповідність регіональним екологічним стандартам, перетворюються на маркетингові активи, що дозволяють компанії успішно

оперувати в різних соціокультурних середовищах [11, 15]. Важливою рисою сучасного маркетингу високотехнологічних інгредієнтів є акцент на сталому розвитку та принципах «зеленої» хімії. На локальних ринках компанії дедалі частіше конкурують через демонстрацію екологічного профілю своєї продукції: від використання відновлюваної сировини та методів біоферментації до мінімізації вуглецевого сліду в процесі виробництва. Маркетинг у цьому контексті реалізує стратегію «Ingredient Branding», допомагаючи клієнтам-виробникам використовувати науковий авторитет постачальника компонентів для підвищення вартості їх власного бренду в очах екологічно свідомих споживачів.

Таким чином, високотехнологічна компанія перестає бути лише постачальником сировини, стаючи гарантом етичності та прогресивності всього життєвого циклу продукту, що є особливо актуальним для ринків із високими стандартами соціальної відповідальності бізнесу [7, 10, 12]. Цифровізація маркетингових процесів відкриває нові можливості для взаємодії у високотехнологічному секторі через впровадження інструментів прогнозування на основі штучного інтелекту та віртуального прототипування. Цифрові платформи дозволяють проводити віддалені сенсорні тести та симулювати взаємодію інгредієнтів у складі кінцевого продукту, що критично важливо для локальних ринків із великою географічною віддаленістю. Використання великих даних для аналізу соціальних медіа та пошукових запитів дозволяє маркетинговим командам ідентифікувати «мікротренди» в уподобаннях локальних споживачів і оперативно адаптувати під них науковий пайплайн.

У підсумку, маркетинг високотехнологічних продуктів на локальних ринках стає синтезом фундаментальної науки, цифрової аналітики та культурної антропології, де успіх визначається не обсягами реклами, а глибиною технологічної та ціннісної інтеграції в бізнес клієнта [13, 14, 16, 17].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

2.1 Загальна характеристика діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні

Українська економіка демонструє поступову трансформацію від аграрно-індустріальної моделі до моделі, де провідну роль відіграють високотехнологічні сектори. Незважаючи на геополітичні виклики, Україна залишається привабливим ринком для міжнародних корпорацій, що працюють у сфері високих технологій. Станом на 2024 рік інформаційно-технологічний сектор формує близько 5% валового внутрішнього продукту країни, посідаючи друге місце за обсягом експорту після аграрного сектору [20]. Присутність транснаціональних високотехнологічних корпорацій в Україні характеризується різноманітністю організаційних форм. Найпоширенішими моделями є створення дочірніх підприємств, представництв або філій, що дозволяє міжнародним компаніям адаптувати свою діяльність до локальних умов. За даними UkraineInvest, станом на кінець 2023 року в Україні працювало понад 2300 технологічних компаній різного масштабу, з яких значна частина має іноземне походження або тісні зв'язки з глобальними корпораціями [37].

Географічна структура діяльності іноземних високотехнологічних компаній в Україні відзначається значною концентрацією в столичному регіоні та західних областях країни. Київ залишається безперечним лідером за кількістю представництв міжнародних корпорацій, зокрема завдяки розвиненій інфраструктурі, концентрації висококваліфікованих кадрів та близькості до центрів прийняття рішень. Львів, Харків, Одеса та Дніпро формують вторинні центри присутності іноземного високотехнологічного капіталу.

Пріоритетні напрями діяльності зарубіжних високотехнологічних компаній охоплюють декілька ключових сегментів. По-перше, це інформаційні технології та розробка програмного забезпечення, де Україна здобула репутацію одного з провідних аутсорсингових центрів Східної Європи. По-друге, це біотехнології та фармацевтика, де присутні як великі фармацевтичні корпорації, так і компанії, що спеціалізуються на біологічних інгредієнтах. По-третє, це виробництво електронних компонентів та телекомунікаційне обладнання. Особливістю функціонування високотехнологічних представництв в Україні є їхня орієнтація на експортні ринки. Більшість філій та дочірніх структур іноземних корпорацій використовують українську базу для обслуговування регіональних або глобальних клієнтів, а не лише локального ринку. Така модель дозволяє максимально використовувати конкурентні переваги України: висококваліфіковані технічні кадри при порівняно нижчих витратах на робочу силу, розвинену систему вищої технічної освіти, географічне розташування на перехресті Європи та Азії.

Інвестиційний клімат для високотехнологічних компаній в Україні поступово покращується. Уряд країни запровадив низку ініціатив для стимулювання інновацій та залучення іноземних інвестицій. Зокрема, створення спеціального режиму Дія.Сіті (Diia.City) у 2021 році передбачає преференційні умови оподаткування для ІТ-компаній: єдиний податок у розмірі 5% на ФОП та 18% податку на виведений капітал для юридичних осіб. Станом на середину 2024 року резидентами Дія.Сіті стали понад 1560 компаній, включаючи філії таких міжнародних корпорацій як Samsung, Revolut та Lyft. Кадрові ресурси становлять одну з найважливіших конкурентних переваг України для високотехнологічних компаній. За оцінками експертів, у 2023 році в технологічному секторі країни працювало близько 307 тисяч спеціалістів, що на 7% більше порівняно з попереднім роком. Українські фахівці з інформаційних технологій, біотехнологій та інженерії високо цінуються на міжнародних ринках завдяки якісній освіті в технічних університетах та дослідницьких інститутах. Варто відзначити зростання частки жінок у технологічному секторі до 35%, що свідчить про диверсифікацію кадрового потенціалу. Інноваційна діяльність представництв іноземних

високотехнологічних компаній в Україні не обмежується лише адаптацією існуючих технологій. Багато корпорацій створюють в країні повноцінні дослідницькі центри, що займаються розробкою нових продуктів та технологій. Це стосується як сфери інформаційних технологій (штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, кібербезпека), так і біотехнологій, де компанії проводять дослідження з ферментації, створення пробіотиків, розробки ензимів для різних промислових застосувань. Взаємодія з локальною екосистемою є важливим аспектом діяльності міжнародних високотехнологічних корпорацій в Україні. Багато компаній активно співпрацюють з українськими університетами, фінансують дослідницькі проекти, створюють освітні програми та курси для підготовки спеціалістів відповідно до потреб індустрії. Така співпраця сприяє не лише задоволенню власних кадрових потреб компаній, але й загальному розвитку технологічного сектору країни.

Фінансові показники діяльності високотехнологічного сектору з участю іноземного капіталу демонструють позитивну динаміку навіть в умовах складних зовнішніх обставин. За даними Міністерства цифрової трансформації, експорт ІТ-послуг у 2022 році досяг рекордних 7,3 мільярда доларів США, залишаючись стабільним у наступні роки. Частка прямих іноземних інвестицій у сфері інформації та телекомунікацій становить близько 8% від загального обсягу ПІІ в країні [38].

Проте діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні супроводжується низкою викликів. Серед основних можна виділити: нестабільність безпекової ситуації, що призводить до необхідності диверсифікації локацій та впровадження додаткових заходів захисту персоналу; періодичні проблеми з енергопостачанням, що вимагають інвестицій у резервні джерела живлення; міграційні процеси, які зменшують доступність висококваліфікованих кадрів; бюрократичні перешкоди та недостатня прозорість деяких регуляторних процесів.

Попри зазначені складнощі, стратегічні перспективи присутності іноземних високотехнологічних компаній в Україні залишаються сприятливими. Європейська

інтеграція країни, яка офіційно розпочала переговори про вступ до ЄС у червні 2024 року, відкриває додаткові можливості для бізнесу. Адаптація українського законодавства до європейських стандартів, лібералізація торгівлі, гармонізація технічних регламентів створюють сприятливіше середовище для операцій транснаціональних корпорацій.

2.2 Організаційно-економічна характеристика компанії IFF (International Flavors & Fragrances)

International Flavors & Fragrances Inc. (IFF) є однією з провідних світових корпорацій у галузі створення та виробництва харчових інгредієнтів, ароматизаторів, ферментів, пробіотиків та інших біотехнологічних рішень. Компанія була утворена в 1958 році внаслідок злиття двох історичних підприємств: Polak & Schwarz (заснована в 1889 році в Нідерландах) та van Ameringen-Haebler (заснована на початку XX століття в США). Штаб-квартира корпорації розташована в Нью-Йорку, а акції торгуються на Нью-Йоркській фондовій біржі під тикером IFF, входячи в склад індексу S&P 500. International Flavors & Fragrances Inc. є провідним світовим виробником та постачальником інгредієнтів для харчової промисловості, напоїв, сектору охорони здоров'я та біонаук, ароматичних композицій та фармацевтичних рішень. Компанія займає глобальні лідерські позиції на ринках продуктів харчування та напоїв, товарів для дому та особистої гігієни, а також у сфері здоров'я та благополуччя [49]. У 2024 році обсяг продажів компанії становив 11,484 мільярда доларів США, що свідчить про масштабність операційної діяльності та міцні ринкові позиції на глобальному рівні. Географічна диверсифікація бізнесу IFF є однією з ключових конкурентних переваг компанії. Станом на 2024 рік продажі на території Сполучених Штатів становили приблизно 28% від загального обсягу, при цьому жодна інша країна не представляла більше 10% від сукупних продажів [29]. Така географічна структура демонструє збалансований підхід до міжнародної експансії та зменшує залежність

від окремих національних ринків. Водночас відсутність клієнтів, які б забезпечували понад 10% продажів, вказує на диверсифіковану клієнтську базу та зниження концентраційних ризиків. Географія операцій IFF охоплює 44 країни світу, де компанія має виробничі потужності, творчі центри, дослідницькі лабораторії та комерційні офіси. Глобальна структура дозволяє корпорації обслуговувати клієнтів у всіх регіонах, забезпечуючи швидку розробку та впровадження інноваційних рішень відповідно до локальних уподобань споживачів та регуляторних вимог. Загальна чисельність персоналу IFF перевищує 10 тисяч співробітників [30], серед яких значна частка припадає на наукових співробітників, інженерів-технологів та спеціалістів з розробки продуктів. Фінансові показники компанії свідчать про її масштаб та стабільність.

Таблиця 2.1 Фінансові показники IFF 2022–2024 років, млн. доларів США

Стаття звіту (Показник)	2024 рік	2023 рік	2022 рік
Чисті продажі	11,484	11,479	12,440
Собівартість реалізації	7,360	7,798	8,289
Валовий прибуток	4,124	3,681	4,151
Витрати на дослідження та розробки (НДДКР)	671	636	603
Комерційні, загальні та адміністративні витрати	1,995	1,787	1,768
Витрати на реструктуризацію та інші витрати	29	68	12
Амортизація придбаних нематеріальних активів	610	680	727
Знецінення гудвілу	64	2,623	2,250
Знецінення довгострокових активів	—	—	120
Прибуток (збиток) від реалізації активів	(11)	(3)	(3)
Операційний прибуток (збиток)	766	(2,110)	(1,326)
Відсоткові витрати	305	380	336
Прибутки (збитки) від вибуття бізнесу	(346)	23	(11)
Збитки за активами, утримуваними для продажу	347	—	—
Інші витрати (дохід), чисті	182	5	(26)
Прибуток (збиток) до оподаткування	278	(2,518)	(1,625)
Податок на прибуток	31	45	239
Чистий прибуток (збиток)	247	(2,563)	(1,864)
Чистий прибуток на одну акцію (базовий та розводнений)	0.95	(10.05)	(7.32)

Джерело: складено автором на основі [29,30]

За підсумками 2024 фінансового року загальний дохід IFF становив 11,48 мільярда доларів США, що практично відповідає результату попереднього року (11,47 мільярда у 2023 році). У 2022 році дохід досяг піку на рівні 12,44 мільярда доларів, після чого відбулася корекція, пов'язана з реструктуризацією бізнесу та макроекономічними факторами. Важливо відзначити, що різке зростання доходів у 2021 році (на 129,27% порівняно з 2020 роком) було обумовлене стратегічним придбанням компанією бізнес-підрозділу Nutrition & Biosciences від DuPont, що суттєво розширило портфель IFF у напрямку біотехнологій.

Організаційна структура IFF побудована за принципом бізнес-сегментів, що дозволяє ефективно управляти різними напрямками діяльності з урахуванням їхньої специфіки. Компанія функціонує в чотирьох основних сегментах:

1. Nourish (Харчування) – найбільший сегмент за обсягом виручки, що об'єднує портфель натуральних інгредієнтів для харчової промисловості. Цей напрям включає рослинні протеїни (соєві та горохові білки з додатковими функціональними властивостями), емульгатори, підсолоджувачі, інгредієнти для захисту продуктів харчування (природні антиоксиданти, антимікробні речовини для натуральної консервації та продовження терміну придатності), смакові композиції для м'ясних виробів, соусів, снєків, напоїв, кондитерських та хлібобулочних виробів, молочних продуктів. Сегмент обслуговує виробників продуктів харчування в усіх ключових категоріях.

2. Health & Biosciences (Здоров'я та біонауки) – високотехнологічний сегмент, заснований на біотехнологічних інноваціях. Включає виробництво ферментів для різних промислових застосувань (переробка зерна, виробництво біопалива, харчова промисловість), харчові культури та пробіотики для підтримки здоров'я травної, метаболічної та імунної систем (фірмова лінія HOWARU®), інгредієнти по догляду за тваринами та кормові добавки, ферменти та активні речовини для засобів побутової хімії та особистої гігієни. Цей напрям демонструє найбільшу науково-дослідну інтенсивність серед усіх сегментів компанії.

3. Scent (Аромати) – традиційний напрям діяльності IFF, що включає створення парфумерних композицій та ароматів для різноманітних застосувань: елітної парфумерії, засобів особистої гігієни (шампуні, гелі для душу, креми), побутової хімії (миючі засоби, освіжувачі повітря, свічки), косметичних активних інгредієнтів. Компанія має репутацію одного з провідних світових розробників парфумерних композицій, співпрацюючи з найвідомішими люксовими брендами.

4. Pharma Solutions (Фармацевтичні рішення) – спеціалізований напрям, що забезпечує фармацевтичну промисловість високоякісними допоміжними речовинами та рішеннями для доставки активних фармацевтичних інгредієнтів. Продукція використовується для створення різних лікарських форм, забезпечуючи контрольоване вивільнення діючих речовин та покращуючи біодоступність препаратів.

Таблиця 2.2 Порівняльні результати діяльності звітних сегментів компанії IFF, млн доларів США

Показник	3 місяці, що закінчилися 30 вересня		9 місяців, що закінчилися 30 вересня	
	2025	2024	2025	2024
Чисті продажі				
Taste	635	619	1,893	1,837
Food Ingredients	830	843	2,476	2,546
Health & Biosciences	577	568	1,694	1,653
Scent	652	613	1,869	1,834
Pharma Solutions	—	—	369	337
Консолідовані чисті продажі	2,694	2,643	8,301	8,207
Скоригований операційний EBITDA сегментів				
Taste	128	124	384	364
Food Ingredients	106	88	341	302
Health & Biosciences	150	149	439	436
Scent	135	126	409	421
Pharma Solutions	—	—	76	68
Разом EBITDA	519	487	1,649	1,591
Маржа скоригованого операційного EBITDA				
Taste	20.2 %	20.0 %	20.3 %	19.8 %
Food Ingredients	12.8 %	10.4 %	13.8 %	11.9 %

Health & Biosciences	26.0 %	26.2 %	25.9 %	26.4 %
Scent	20.7 %	20.6 %	21.9 %	23.0 %
Pharma Solutions	—	—	20.6 %	20.2 %
Консолідована маржа	19.3 %	18.4 %	19.9 %	19.4 %

Джерело: складено автором на основі [29,30]

Дані фінансової звітності IFF відображають зміну структури операційної діяльності компанії у 2024–2025 роках, що пов'язано з реалізацією стратегії з оптимізації портфеля активів. У зазначений період було припинено діяльність окремих непрофільних бізнес-напрямів, зокрема *Flavor & Essences UK*, *Cosmetic Ingredients* та *Pharma Solutions* (продаж якого завершено у травні 2025 року), у зв'язку з чим відповідні показники відсутні у звітності за третій квартал 2025 року [49]. Для забезпечення порівнянності фінансових результатів між періодами загальнокорпоративні витрати було перерозподілено між основними операційними сегментами. Незважаючи на наявність чистого консолідованого збитку у розмірі 390 млн дол. США за дев'ять місяців 2025 року, що зумовлений переважно негрошовим знеціненням гудвілу на суму 1 153 млн дол. США, сегментні операційні показники свідчать про зростання ефективності діяльності. Сукупний показник EBITDA збільшився на 3,6% і становив 1 649 млн дол. США проти 1 591 млн дол. США у відповідному періоді попереднього року. Найвищий рівень маржинальності зафіксовано у сегменті Health & Biosciences (25,9%). У сегменті Food Ingredients маржа EBITDA зросла з 11,9% до 13,8%, що пов'язано з оптимізацією внутрішніх витрат. Консолідована маржа EBITDA компанії підвищилася до 19,9%.

Стратегія інновацій та досліджень є наріжним каменем бізнес-моделі IFF. Компанія систематично інвестує значні кошти в дослідження та розробку нових продуктів і технологій. Керівництво IFF оголосило про наміри стратегічно збільшити інвестиції в R&D, комерційні можливості, виробничі потужності та технології протягом 2025 року для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Інноваційна діяльність компанії охоплює декілька ключових напрямів: У сфері біонаук IFF розробила унікальну технологічну платформу Designed Enzymatic

Biomaterials™ (DEB), яка використовує ферментативну полімеризацію простих цукрів для створення високофункціональних полісахаридів для застосування в побутовій хімії та косметичі. Компанія застосовує передові методи біоінженерії для швидкого створення та модифікації білків і мікробних метаболічних шляхів, що дозволяє економічно виробляти ферменти, білки та інші біомолекули в промисловому масштабі. Програма Science of Wellness, що базується на понад 40-річних дослідженнях впливу ароматів на емоції та благополуччя людини, спрямована на створення парфумерних композицій з науково обґрунтованими властивостями впливу на самопочуття споживачів. Інноваційна структура Taste Innovation включає дві ключові програми: RE-IMAGINE (впровадження технологій смаку, орієнтованих на ринкові тренди) та RE-MASTER (модернізація класичних смакових профілів з використанням сучасних технологій).

Особлива увага приділяється екологічній сталості операцій. IFF є галузевим лідером у впровадженні відновлюваних джерел енергії. У 2014 році компанія відкрила фотоелектричну сонячну установку потужністю 4 мегавати в Нью-Джерсі, яка забезпечує приблизно 40% електроенергії для виробничих та творчих центрів у Хейзлеті. У 2016 році в Тілбурзі (Нідерланди) було введено в експлуатацію першу в галузі вітрову турбіну потужністю 2,4 мегавати, що виробляє близько 6,5 мільйона кВт·год відновлюваної електроенергії щорічно, покриваючи до 30% потреб об'єкта [49]. Стратегія зростання IFF передбачає як органічний розвиток, так і неорганічне зростання через злиття та поглинання. Протягом останніх двох десятиліть компанія здійснила низку стратегічних придбань, що дозволили розширити технологічний портфель та присутність на ключових ринках: у 2000 році придбано Bush Boake Allen, що зробило IFF найбільшою компанією у сфері ароматів та смаків; у 2014 році придбано Aromor Flavors and Fragrances (Ізраїль), у 2015-2016 роках поглинуто Ottens Flavors та David Michael & Company; у 2021 році завершено найбільшу в історії компанії транзакцію – придбання бізнесу Nutrition & Biosciences від DuPont за 26,2 мільярда доларів. Клієнтська база IFF охоплює найбільших світових виробників у різних галузях: харчову промисловість (Coca-Cola, PepsiCo, Nestlé, Unilever, Danone), парфумерію

та косметику (L'Oréal, Estée Lauder, Procter & Gamble, LVMH), побутову хімію (Henkel, Reckitt Benckiser, SC Johnson), фармацевтичні компанії. Така диверсифікована клієнтська база забезпечує стабільність доходів та знижує ризики, пов'язані з залежністю від окремих сегментів ринку.

Фінансова політика компанії в останні роки зазнала коригувань, спрямованих на зміцнення капітальної структури. У 2023 році IFF переглянула дивідендну політику для прискорення делевериджу балансу та забезпечення покращеної фінансової гнучкості. Керівництво зазначило, що хоча дивіденди залишаються важливою частиною стратегії розподілу капіталу, пріоритетом є скорочення боргового навантаження, яке зросло після великого придбання 2021 року.

2.3 Аналіз діяльності представництва IFF в Україні

Присутність International Flavors & Fragrances в Україні організована через дочірню компанію IFF Ukraine LLC з головним офісом у Києві. Додатково в Україні функціонує Danisco Ukraine LLC (компанія Danisco була придбана IFF у складі угоди з DuPont. Для логістичних операцій компанія співпрацює з DSV Logistics, що має потужності в Києві. Функціональний профіль українського представництва IFF орієнтований переважно на комерційну діяльність та технічну підтримку клієнтів у регіоні. Основні напрями роботи включають:

- Продаж та дистрибуція інгредієнтів для харчової промисловості України, зокрема ферментів, смакових добавок, функціональних інгредієнтів для молочної промисловості, виробництва напоїв, хлібобулочних та кондитерських виробів, м'ясопереробних підприємств. Україна з її розвиненим аграрним сектором та харчовою промисловістю є важливим ринком для продукції Nourish сегменту.

- Технічна підтримка та аплікаційні послуги для клієнтів, що передбачає надання консультацій щодо оптимального застосування інгредієнтів IFF у виробничих процесах, проведення дегустацій, розробку рецептур з урахуванням

специфіки локального ринку та уподобань українських споживачів, тренінги для технологів підприємств-клієнтів.

- Маркетингова діяльність включає просування брендovаних інгредієнтів та технологічних рішень IFF серед виробників харчової продукції, участь у профільних виставках та галузевих заходах, проведення семінарів та презентацій інноваційних продуктів.

Клієнтський портфель IFF в Україні формують провідні вітчизняні виробники харчової продукції. Серед основних секторів застосування продукції компанії можна виділити:

- Молочна промисловість, де ферменти IFF використовуються для виробництва йогуртів, кефірів, сирів, а пробіотичні культури забезпечують функціональні властивості продуктів. Українська молочна індустрія, незважаючи на скорочення внаслідок воєнних дій (виробництво молока знизилося до 8,5 мільйона тонн у 2023 році порівняно з довоєнними показниками), залишається значним споживачем біотехнологічних інгредієнтів [33].

- М'ясопереробна галузь використовує смакові рішення та функціональні інгредієнти IFF для виробництва ковбасних виробів, напівфабрикатів, готових страв. Хоча виробництво курятини в Україні зазнало значних труднощів (втрати виробничих потужностей, логістичні проблеми, мобілізація персоналу), галузь поступово адаптується до нових умов [34].

- Хлібопекарська та кондитерська промисловість застосовують ферменти для покращення якості тіста, продовження терміну свіжості продукції, створення інноваційних смакових профілів. Виробництво борошна та хлібобулочних виробів в Україні залишається відносно стабільним, забезпечуючи сталий попит на спеціалізовані інгредієнти [32].

- Виробництво напоїв (соків, нектарів, функціональних напоїв) використовує смакові рішення, натуральні барвники та стабілізатори від IFF для створення продуктів, які відповідають сучасним трендам здорового харчування.

Обсяги ринку та комерційна діяльність IFF в Україні тісно пов'язані із загальним станом харчової промисловості країни. Ринок продуктів харчування в Україні у 2024 році оцінювався в 58,74 мільярда доларів США з очікуваним середньорічним зростанням на рівні 10,03% до 2029 року. Найбільшим сегментом є м'ясна продукція з обсягом 14,34 мільярда доларів. Попри воєнні обставини, харчова промисловість демонструє адаптивність та здатність до відновлення [32].

Варто зазначити, що експорт агропродовольчих товарів з України у 2024 році становив 24,6 мільярда доларів США, що підтверджує значущість аграрного сектору для економіки країни. Україна залишається четвертим за величиною експортером зерна у світі та провідним експортером соняшникової олії. Така експортна орієнтація аграрного сектору створює попит на високоякісні інгредієнти та технологічні рішення, що відповідають міжнародним стандартам якості, які забезпечує IFF.

Особливості роботи в українських умовах вимагають від IFF гнучкості та адаптивності. Компанія зіткнулася з низкою викликів, специфічних для воєнного часу:

- Логістичні складнощі стали одним з найсерйозніших бар'єрів. Блокування чорноморських портів на початку повномасштабної агресії змусило переорієнтувати поставки через західні сухопутні маршрути та порти сусідніх країн. Це призвело до збільшення часу доставки та зростання логістичних витрат. Створення альтернативних маршрутів через "зернові коридори" та європейські порти частково вирішило проблему, проте залежність від надійності транспортної інфраструктури залишається високою.

- Волатильність попиту зумовлена економічною невизначеністю, зниженням купівельної спроможності населення (внаслідок міграції приблизно 6,5 мільйона громадян за кордон), зміщенням споживчих пріоритетів у бік базових продуктів харчування. Виробники харчової продукції коригують асортимент, зменшуючи частку преміальних та спеціалізованих продуктів, що впливає на структуру попиту на інгредієнти.

- Енергетичні перебої, що особливо загострилися у 2024 році внаслідок систематичних атак на енергетичну інфраструктуру, вимагають від харчових підприємств впровадження резервних джерел живлення, що збільшує їхні витрати. Це впливає на ціноутворення та прибутковість клієнтів IFF, опосередковано позначаючись на обсягах закупівель інгредієнтів.

- Кадрові виклики включають мобілізацію працівників, внутрішню міграцію населення з небезпечних регіонів, еміграцію висококваліфікованих спеціалістів. Для IFF це означає необхідність забезпечення безперервності операцій при можливому скороченні персоналу офісу [35]. Серед загроз, які потребують уваги стратегічного менеджменту представництва, безумовно виділяється інтенсивна конкуренція з боку інших глобальних гравців індустрії ароматів та смаків. Компанії Givaudan та Symrise, найближчі за масштабом конкуренти IFF, також присутні на українському ринку через власні представництва або дистриб'юторські мережі. Ці компанії мають порівнянні технологічні можливості, доступ до глобальних ресурсів досліджень та розвитку, і активно конкурують за ключових клієнтів. Крім того, локальні та регіональні постачальники ароматичних композицій, хоча і не володіють таким технологічним потенціалом, можуть пропонувати більш гнучкі комерційні умови та швидшу реакцію на потреби клієнтів.

- Валютні ризики залишаються постійною загрозою для стабільності бізнесу в умовах української економіки. Різкі коливання курсу гривні до основних світових валют можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність ціноутворення IFF, оскільки значна частина витрат номінована в іноземній валюті, тоді як доходи отримуються переважно в національній валюті. Періоди девальвації вимагають делікатного балансування між необхідністю збереження рентабельності та ризиком втрати частки ринку через підвищення цін.

Водночас український ринок демонструє певні позитивні тенденції, що створюють можливості для IFF. Прагнення українських виробників до європейської інтеграції стимулює підвищення стандартів якості продукції та відповідність європейським регламентам. Це збільшує попит на сертифіковані

інгредієнти від міжнародних постачальників на кшталт IFF. Додатковим драйвером є зростання експортоорієнтованості вітчизняних виробників, які потребують інгредієнтів світового рівня для конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Перспективи розвитку діяльності IFF в Україні пов'язані з декількома стратегічними напрямками. По-перше, зростання сегменту функціональних харчових продуктів, збагачених пробіотиками, вітамінами та іншими корисними інгредієнтами відповідає глобальному тренду здорового харчування та створює нові можливості для продукції Health & Biosciences сегменту. По-друге, розвиток органічного виробництва в Україні (країна має один з найбільших потенціалів для органічного землеробства в Європі) відкриває нішу для натуральних та чистих за складом інгредієнтів. По-третє, потенційна інтеграція України до Європейського Союзу створить сприятливіші умови для торгівлі та інвестицій, знизивши регуляторні та митні бар'єри. Підхід IFF до українського ринку характеризується довгостроковою перспективою. Незважаючи на поточні труднощі, компанія продовжує підтримувати локальну присутність, забезпечувати обслуговування клієнтів та інвестувати в розвиток відносин з українськими виробниками. Така стратегія відображає впевненість у майбутньому відновленні та зростанні української економіки, а також визнання важливості України як частини регіональної та глобальної агропродовольчої системи. Інноваційний потенціал співпраці IFF з українськими підприємствами проявляється в кількох аспектах. Передача технологічних знань через тренінги та консультації сприяє підвищенню кваліфікації персоналу українських харчових підприємств. Впровадження передових біотехнологічних рішень дозволяє вітчизняним виробникам створювати продукти з покращеними характеристиками: подовженим терміном придатності, кращим смаком, функціональними властивостями. Адаптація глобальних інновацій IFF до локальних смакових преференцій та специфіки виробничих процесів демонструє гнучкість та клієнтоорієнтованість компанії.

Фінансові результати діяльності українського представництва не розкриваються публічно як частина загальної звітності IFF за регіонами. Проте, виходячи з непрямих показників (масштаб харчової промисловості України,

кількість потенційних клієнтів, рівень цін на інгредієнти), можна оцінити український ринок для IFF як невеликий за глобальними мірками, проте стратегічно важливий у регіональному контексті. Україна входить до зони відповідальності європейського підрозділу IFF і розглядається як частина східноєвропейського кластеру [29]. Корпоративна соціальна відповідальність IFF в Україні проявляється через підтримку харчової безпеки та сталого розвитку. Забезпечення доступу українських виробників до якісних інгредієнтів сприяє збереженню робочих місць у харчовій промисловості та стабільності продовольчого постачання. Екологічні стандарти IFF, що включають використання відновлюваних джерел сировини та мінімізацію впливу на довкілля, транслуються на локальному рівні через вимоги до постачальників та партнерів.

2.4 Основні проблеми, ризики та бар'єри діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні

Функціонування представництв іноземних високотехнологічних корпорацій в Україні супроводжується комплексом специфічних викликів, які можна класифікувати за декількома категоріями: безпекові ризики, економічні бар'єри, інфраструктурні обмеження, регуляторні складнощі та кадрові проблеми.

Безпекові ризики стали найбільш критичним фактором після початку повномасштабної агресії Російської Федерації у лютому 2022 року. Постійна загроза ракетних атак, обстрілів дронами та інших військових дій створює безпосередню небезпеку для персоналу, офісних приміщень та логістичних маршрутів [38]. Компанії змушені інвестувати в облаштування укриттів, системи раннього попередження, евакуаційні плани. Багато міжнародних корпорацій евакуювали іноземних співробітників на початковому етапі конфлікту, хоча більшість пізніше відновила присутність у порядку, обмеженому українським персоналом. Психологічний вплив безпекової ситуації на працівників виражається в стресі, тривожності, зниженні продуктивності. Регулярні повітряні тривоги,

необхідність переривати роботу для укриття, особливо під час інтенсивних ракетних атак, що набрали оборотів з кінця 2023 року, значно знижують ефективність операцій. Для компаній це означає необхідність організації психологічної підтримки співробітників, гнучких графіків роботи, можливостей віддаленої роботи з безпечніших локацій. Географічний ризик призвів до перерозподілу діяльності. Компанії диверсифікують локації, переносячи частину функцій з небезпечних регіонів до західних областей України або сусідніх країн. Це створює додаткові витрати на дублювання інфраструктури, оренду додаткових офісів, організацію комунікацій між розподіленими командами. Економічні бар'єри охоплюють широкий спектр проблем. Валютна волатильність ускладнює довгострокове планування та фінансове управління. Незважаючи на відносну стабілізацію гривні протягом 2023-2024 років завдяки активній політиці Національного банку, ризики девальвації залишаються значними. Для міжнародних компаній, що здійснюють розрахунки в доларах або євро, волатильність курсу впливає на ціноутворення, прибутковість локальних операцій, вартість імпортованих матеріалів та обладнання.

Інфляційний тиск, хоча й знизився з піку 26,6% у 2022 році до 5,1% у 2023 році та очікуваних 8,9% у 2024 році, продовжує впливати на операційні витрати. Зростання цін на енергоносії, транспортні послуги, оренду комерційної нерухомості, заробітні плати збільшує вартість ведення бізнесу [62]. Для високотехнологічних компаній, що часто мають досить вузькі маржі, це створює необхідність постійного перегляду бізнес-моделей та оптимізації витрат. Скорочення внутрішнього ринку внаслідок зниження купівельної спроможності населення та еміграції близько 6,5 мільйона громадян зменшує потенційну клієнтську базу для продуктів та послуг. За оцінками Світового банку, ВВП України скоротився на 29,1% у 2022 році, хоча у 2023 році відбулося частково відновлення зі зростанням на 5,3%. Проте економіка залишається значно меншою порівняно з довоєнним рівнем, що означає обмежені можливості для збуту високотехнологічних рішень на локальному ринку [61]. Проблеми з платежами та дебіторською заборгованістю загострилися внаслідок фінансових труднощів

багатьох українських підприємств. Затримки платежів, зростання неплатежів, банкрутства компаній створюють ризики для представництв іноземних корпорацій, що працюють з локальними клієнтами. Це вимагає посилення кредитного контролю, скорочення термінів відстрочки платежів, що, в свою чергу, може негативно впливати на конкурентоспроможність порівняно з більш гнучкими локальними постачальниками. Інфраструктурні обмеження стали особливо гострими протягом 2024 року. Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до дефіциту електроенергії та запровадження графіків відключень. У найскладніші періоди підприємства та офіси стикалися з відключеннями електроенергії до 8-12 годин на добу. Для високотехнологічних компаній, що потребують стабільного енергопостачання для серверів, дослідницького обладнання, виробничих процесів, це створює критичні ризики.

Інвестиції в резервне енергозабезпечення стали необхідністю. Компанії встановлюють дизельні або газові генератори, системи безперебійного живлення, сонячні панелі з акумуляторними батареями. Проте вартість такого обладнання та експлуатаційні витрати (паливо, обслуговування) є значними. За оцінками експертів, витрати бізнесу на резервне енергозабезпечення у 2024 році сягнули мільярдів доларів [38]. Для представництв іноземних компаній це означає неочікуване зростання операційних витрат, що не було закладено в початкові бюджети. Транспортна та логістична інфраструктура зазнала суттєвих пошкоджень. Знищення мостів, залізничних станцій, складських приміщень, пошкодження доріг ускладнює переміщення товарів по країні. Навіть у регіонах, не постраждалих безпосередньо від бойових дій, логістичні ланцюги стали довшими та менш передбачуваними. Закриття повітряного простору України для цивільних рейсів виключило можливість швидкої авіа доставки термінових вантажів, критично важливої для високотехнологічних компаній, що працюють з чутливими до часу зразками або обладнанням. Телекомунікаційна інфраструктура, хоча й виявила значну стійкість, також зазнає періодичних порушень. Атаки на об'єкти телекомунікацій, пошкодження кабельних мереж, перебої з електропостачанням базових станцій призводять до тимчасової втрати зв'язку в

окремих регіонах. Для компаній, що працюють у високотехнологічних секторах та залежать від постійного онлайн-зв'язку з міжнародними офісами, клієнтами та партнерами, це створює ризики перебоїв у комунікаціях.

Регуляторні складнощі включають низку аспектів, що ускладнюють операційну діяльність. Воєнний стан передбачає особливі правові режими, що можуть включати тимчасові обмеження на рух капіталу, особливі вимоги до звітності, додаткові погодження для певних операцій. Хоча українська влада намагається мінімізувати регуляторний тягар для бізнесу, певні обмеження залишаються необхідними з міркувань національної безпеки. Валютне регулювання зазнало посилення на початку повномасштабної війни. Національний банк України запровадив низку обмежень, включаючи заборону на виплату дивідендів нерезидентам, обмеження на купівлю іноземної валюти, вимоги щодо обов'язкового продажу валютної виручки. Хоча частина цих обмежень поступово послаблювалася протягом 2023-2024 років, для міжнародних корпорацій вони створюють складнощі в управлінні грошовими потоками між материнською компанією та локальним представництвом. Митні процедури та перетин кордонів стали тривалішими та менш передбачуваними. Посилений контроль на кордонах, черги вантажного транспорту, особливо на західних кордонах з ЄС, збільшують час доставки імпортованих товарів. Для високотехнологічних компаній, що працюють з чутливими матеріалами (наприклад, біологічними культурами, які вимагають контрольованих температурних умов), затримки на кордоні можуть призвести до псування продукції. Нестабільність нормативно-правової бази, пов'язана з необхідністю швидкої адаптації законодавства до воєнних реалій та євроінтеграційних вимог, створює складнощі у стратегічному плануванні. Зміни в оподаткуванні, трудовому законодавстві, регуляторних вимогах до різних галузей відбуваються часто та не завжди є послідовними, що вимагає від компаній постійного моніторингу та швидкої адаптації.

Кадрові проблеми стали одним з найсерйозніших викликів для високотехнологічного сектору. Мобілізація працівників до Збройних Сил України призвела до втрати значної частини працездатного населення, особливо чоловіків

віком 18-60 років. Для технологічних компаній, де чоловіки традиційно становлять більшість персоналу (особливо в інженерних та технічних спеціальностях), це створило гострий дефіцит кадрів. Хоча існують певні брони та відстрочки для критично важливих спеціалістів, процедури їх отримання складні та не завжди передбачувані. Еміграція кваліфікованих спеціалістів за кордон значно зменшила доступність талантів на локальному ринку праці. За різними оцінками, близько 20-30% працівників ІТ-сектору виїхали за кордон, багато хто з них продовжують працювати віддалено на українські компанії, але частина повністю переорієнтувалася на іноземні ринки праці. Для представництв міжнародних корпорацій це означає посилену конкуренцію за доступних спеціалістів та тиск на зростання заробітних плат. Внутрішня міграція населення з східних та південних регіонів до центральних та західних областей призвела до перерозподілу трудових ресурсів. З одного боку, це створило додаткову пропозицію робочої сили в Києві, Львові, Івано-Франківську [63]. З іншого боку, внутрішньо переміщені особи часто потребують часу на адаптацію, можуть мати психологічні травми, що впливає на їхню продуктивність. Крім того, специфіка професійних навичок внутрішніх мігрантів може не відповідати потребам високотехнологічних компаній.

Психологічне вигорання персоналу, що продовжує працювати в Україні, стає дедалі серйознішою проблемою. Тривалий стрес, постійна тривога за безпеку, фізична втома від недосипання під час повітряних тривог, емоційне навантаження від втрати близьких призводять до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, збільшення кількості лікарняних. Компанії змушені інвестувати в програми психологічної підтримки, створювати гнучкіші умови праці, проте це лише частково компенсує масштаб проблеми. Зростання вартості персоналу відбувається на тлі загального дефіциту кваліфікованих кадрів. Заробітні плати в технологічному секторі зросли на 20-30% порівняно з довоєнним періодом, особливо для дефіцитних спеціальностей. Це збільшує операційні витрати представництв іноземних компаній, що працюють в Україні, зменшуючи вартісну привабливість української локації порівняно з іншими країнами регіону.

Репутаційні ризики для міжнародних корпорацій, що продовжують працювати в Україні, пов'язані з необхідністю балансування між підтримкою локальних операцій та уникненням будь-яких зв'язків з Російською Федерацією. Українська громадськість та влада вимагають від іноземних компаній повного виходу з російського ринку як умови збереження присутності в Україні. Компанії, які не зробили цього або зробили недостатньо швидко, зіткнулися з бойкотами, критикою в медіа, тиском з боку громадянського суспільства.

Проблема подвійного оподаткування та трансфертного ціноутворення загострилася внаслідок складнощів з перевіркою та узгодженням цін всередині корпоративних груп в умовах воєнного стану. Українські податкові органи посилили контроль за трансакціями між пов'язаними особами, намагаючись запобігти розмиванню податкової бази. Для представництв міжнародних корпорацій це вимагає ретельної документації всіх внутрішньокорпоративних операцій та обґрунтування ринковості цін. Технологічні бар'єри включають обмежений доступ до нових технологій та обладнання внаслідок логістичних складнощів та міжнародних санкцій. Хоча санкції спрямовані проти Російської Федерації, вони опосередковано впливають на Україну через загальну регіональну нестабільність. Міжнародні постачальники високотехнологічного обладнання та матеріалів можуть відмовлятися від роботи в регіоні через ризики, складність логістики, небажання мати справу зі зоною конфлікту. Обмеження на трансфер технологій можуть виникати через побоювання щодо витоку чутливих технологій або інтелектуальної власності в умовах нестабільності. Корпорації можуть обмежувати доступ локальних представництв до найновіших розробок, критично важливої інформації, передових виробничих процесів, особливо якщо вони стосуються технологій подвійного призначення. Кібербезпека стала критично важливою проблемою. Україна зазнає інтенсивних кібератак, спрямованих на державні, фінансові, енергетичні та комерційні інформаційні системи. Високотехнологічні компанії, що мають цінну інтелектуальну власність, бази даних клієнтів, конфіденційну корпоративну інформацію, є привабливими цілями

для хакерів. Це вимагає значних інвестицій в кібербезпеку, багаторівневий захист, постійний моніторинг загроз, що збільшує операційні витрати.

Фінансові ризики пов'язані з обмеженим доступом до капіталу та кредитування. Банківський сектор України, хоча й виявив стійкість в умовах війни, працює з підвищеними ризиками. Процентні ставки за кредитами залишаються високими (облікова ставка НБУ становить 13% станом на кінець 2024 року), що робить запозичення дорогим. Для представництв іноземних компаній, що можуть потребувати локального фінансування для оборотного капіталу, це створює додаткові витрати. Страхові ризики значно зросли. Вартість страхування вантажів, майна, відповідальності в Україні кратно збільшилася порівняно з довоєнним періодом. Багато міжнародних страхових компаній взагалі відмовилися від страхування ризиків в Україні або включили виключення на воєнні ризики. Це змушує компанії або нести додаткові витрати на дороге страхування, або працювати без достатнього страхового покриття, що збільшує фінансові ризики. Проблеми координації та управління між головним офісом та локальним представництвом загострилися через складність комунікації та прийняття рішень в умовах невизначеності. Необхідність швидкого реагування на зміни ситуації часто вимагає децентралізації прийняття рішень, надання більшої автономії локальному менеджменту. Проте це може суперечити корпоративним процедурам та політикам, створюючи напруження між гнучкістю та контролем. Репатріація прибутків стала складнішою внаслідок валютних обмежень. Хоча вимоги щодо обов'язкового продажу валютної виручки поступово пом'якшуються, виведення прибутків з України залишається обмеженим. Для міжнародних корпорацій це означає накопичення коштів на локальних рахунках без можливості їх використання в інших юрисдикціях, що погіршує ефективність управління капіталом.

Незважаючи на весь комплекс проблем, ризиків та бар'єрів, багато міжнародних високотехнологічних компаній продовжують працювати в Україні, демонструючи довгострокову прихильність до ринку. Це пояснюється декількома факторами: стратегічною важливістю України як потенційного члена ЄС та мосту

між Європою та Азією, високою якістю локальних кадрів, перспективами післявоєнного відновлення та модернізації економіки, моральною відповідальністю перед локальними співробітниками та партнерами.

Подолання існуючих бар'єрів вимагає координованих зусиль на кількох рівнях. Державна політика має забезпечити стабільність регуляторного середовища, прозорість правозастосування, захист прав інвесторів, підтримку критичної інфраструктури. Міжнародна підтримка через програми технічної допомоги, гарантування інвестицій, спрощення торгівлі допомагає зменшити ризики для іноземних компаній. Корпоративна адаптивність, що виражається в гнучких бізнес-моделях, диверсифікації операцій, інвестиціях в безпеку та стійкість, дозволяє компаніям продовжувати ефективну діяльність навіть в складних умовах.

Перспективи нормалізації ситуації залежать від багатьох факторів, насамперед від досягнення сталого миру та початку повномасштабного відновлення. Міжнародні партнери, включаючи ЄС, США, міжнародні фінансові інституції, вже розробляють плани підтримки післявоєнної реконструкції України, що передбачають масштабні інвестиції в інфраструктуру, енергетику, модернізацію економіки [62]. Для високотехнологічних компаній це створить нові можливості участі в процесах відновлення, впровадження інновацій, розвитку передових галузей.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

3.1 Рекомендації для представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні

Для того щоб представництва зарубіжних високотехнологічних компаній могли здійснювати успішну діяльність в Україні, їм необхідно впроваджувати комплексний стратегічний підхід, у якому буде враховано специфіку локального ринку, чинне регуляторне середовище та особливості ведення бізнесу в умовах економіки, що трансформується. Глибоке розуміння конкурентного середовища, потреб локальних споживачів та наявних можливостей для створення в регіоні доданої вартості має стати тим фундаментом, на якому базуватиметься розробка ефективної стратегії присутності. Фундаментальним стратегічним рішенням, яке визначає майбутню правову форму діяльності, необхідний обсяг інвестиційних вкладень та ступінь операційної автономності представництва, стає саме вибір оптимальної моделі присутності. Кілька основних форматів присутності на українському ринку є доступними для вибору міжнародним високотехнологічним компаніям, причому кожен із них характеризується власним набором переваг та обмежень. Найпростішою формою присутності вважається представництво іноземної компанії, через яке можна здійснювати маркетингові та репрезентативні функції, не маючи при цьому права на ведення комерційної діяльності безпосередньо від імені такого представництва [9]. Саме така модель є найбільш доречною на початкових етапах виходу на ринок, коли зусилля компанії зосереджені на вивченні локального попиту та налагодженні перших контактів із потенційними партнерами. Значно вищий рівень операційної гнучкості, а також можливість повноцінно вести комерційну діяльність, що включає укладання контрактів, продаж продуктів та найм персоналу, надає створення дочірнього

підприємства у формі акціонерного товариства або ТОВ [14]. Для тих компаній, які передбачають значні обсяги локальних операцій та планують свою присутність на ринку як довгострокову, цей формат є особливо актуальним. Партнерська модель, у межах якої міжнародна компанія взаємодіє з авторизованим реселером або локальним дистриб'ютором, може виступати альтернативою, що дозволяє мінімізувати регуляторні ризики та швидко масштабувати присутність без розбудови власної інфраструктури [8]. Найвищу ефективність у сегменті високотехнологічних компаній, що мають диверсифікований продуктивний портфель, демонструє застосування гібридного підходу, який комбінує декілька різних моделей присутності. Наприклад, для охоплення сегменту середнього та малого бізнесу компанія може залучати широку мережу партнерів, одночасно створивши власне юридичне підприємство для роботи зі стратегічними проектами та великими корпоративними клієнтами. Завдяки такій моделі з'являється можливість оптимізувати витрати та забезпечити максимально широке покриття ринку, зберігаючи при цьому повний контроль над якістю сервісу та ключовими бізнес-процесами.

Надзвичайно важливим під час вибору моделі присутності є ретельне врахування специфіки податкової системи та регуляторного середовища України. Певні обмеження для представництв іноземних фірм передбачені українським законодавством, зокрема це стосується заборони здійснювати комерційну діяльність прямо через представництво, що зумовлює необхідність реєстрації окремої юридичної особи для проведення повноцінних операцій [4]. Водночас порівняно з нерезидентами система оподаткування для резидентних компаній може бути вигіднішою, особливо якщо брати до уваги можливості, які надають міжнародні угоди про уникнення подвійного оподаткування. Потрібно, щоб оптимізація бізнес-процесів представництва відповідала як внутрішнім стандартам материнської компанії, так і специфічним особливостям локального ринку. Розробка такої моделі продажу, яка б враховувала типові цикли закупівель та специфіку прийняття рішень українськими замовниками, виступає ключовим елементом. Як показують дослідження, через обмежені бюджети та необхідність

проходження багаторівневих узгоджень процес прийняття рішень щодо закупівлі складних технологічних рішень в Україні часто триває довше, ніж на розвинених ринках [5]. Це зумовлює потребу в адаптації стандартних процедур продажу з фокусом на демонстрацію вимірної цінності рішень та побудову тривалих стосунків. Забезпечення балансу між ефективним використанням ресурсів та покриттям різних ринкових сегментів має бути покладено в основу структури відділу продажу. Оскільки потреби та процеси прийняття рішень у державному секторі, корпоративному сегменті та малому бізнесі є унікальними, рекомендується впроваджувати сегментований підхід із виділенням для кожного напрямку спеціалізованих команд [6]. Модель стратегічного управління ключовими клієнтами, де за кожним закріплюється персональний менеджер, який глибоко розуміє бізнес замовника, доцільно застосовувати саме для корпоративного сегменту.

Через функціонування системи ProZorro, що забезпечує конкурентність та прозорість тендерів, особливої уваги вимагає робота з державним сектором України [7]. Представництвам технологічних компаній вкрай необхідно розвивати внутрішню експертизу в питаннях підготовки комерційних пропозицій та технічних специфікацій згідно з вимогами законодавства. Вміння обґрунтовувати технічні вимоги, що відповідають можливостям рішень, та розуміння специфіки оцінювання пропозицій за критеріями якості або найнижчої ціни є особливо важливими факторами успіху. Очікування локальних клієнтів щодо доступності підтримки та швидкості реагування мають стати основою для організації процесів післяпродажного обслуговування. Результати досліджень задоволеності клієнтів на ринку України свідчать про те, що споживачі високо цінують можливість отримання технічної підтримки українською мовою [8]. З огляду на це, може виникнути необхідність у створенні штату локальних фахівців, які будуть навчені не лише роботі з продуктами, а й розумінню типових сценаріїв використання рішень в умовах місцевої інфраструктури.

Критичним фактором для підвищення операційної ефективності є повна інтеграція процесів локального офісу з глобальними системами, що діють у

материнській компанії. Впровадження єдиної CRM-системи надає можливість аналізувати ефективність різних каналів, стандартизувати роботу з клієнтами та забезпечити прозорість воронки продажу [9]. Проте адаптація глобальних процесів до місцевих особливостей (наприклад, до традицій побудови відносин у B2B-секторі, де довіра та особисті контакти є визначальними) залишається не менш важливою.

В умовах можливих торговельних обмежень та геополітичної нестабільності особливого значення набуває управління логістикою та ланцюгами постачання. Розробляти диверсифіковані стратегії з використанням кількох маршрутів доставки та можливістю швидкого перемикання між ними рекомендується всім високотехнологічним компаніям [10]. Попри необхідність додаткових інвестицій в оборотний капітал, створення локальних складів для зберігання запасних частин та критичних компонентів дозволяє значно підвищити рівень сервісу.

Поєднання глибокого розуміння локальних каналів комунікації з глобальною позицією бренду має бути покладено в основу маркетингової стратегії представництва. Оскільки українська B2B-аудиторія відрізняється високим рівнем цифрової грамотності та активно використовує LinkedIn для пошуку інформації, це відкриває широкі можливості для цифрового маркетингу [11]. Ефективними інструментами тут стають таргетована реклама в професійних мережах, стратегії *thought leadership* та якісний контент. Локалізація маркетингових матеріалів не повинна обмежуватися лише перекладом; вона має включати адаптацію контенту до бізнес-контексту та використання релевантних прикладів з української практики. Доведено, що матеріали, які демонструють розуміння специфічних викликів регіону, цінуються українськими B2B-покупцями найвище [12]. Створення локальних історій успіху (*success stories*) за участю українських компаній є особливо дієвим методом підтвердження цінності рішень у процесі продажу. Важливим елементом маркетингової активності на ринку України залишається участь у професійних конференціях та організація власних заходів. Можливість для прямої взаємодії з клієнтами та позиціонування компанії як лідера

галузі надають різноманітні форуми та виставки [13]. При цьому фокус має бути зміщений на вибір тих подій, які забезпечують якісну лідогенерацію та відповідають цільовій аудиторії. Оскільки розвиток партнерської екосистеми дозволяє масштабувати ринкову присутність без залучення надмірних власних ресурсів, він стає стратегічним пріоритетом. Географічне покриття та галузева експертиза розширюються завдяки створенню мережі сертифікованих партнерів, здатних здійснювати впровадження та підтримку рішень [14]. Ефективні навчальні програми та прозорі умови співпраці є тими факторами, що мотивують партнерів надавати перевагу саме продуктам вашої компанії. Особливої уваги до питань залучення та утримання талантів потребує управління людськими ресурсами, оскільки конкуренція за кваліфікованих фахівців залишається дуже високою.

Системним процесом має стати розвиток компетенцій персоналу, що охоплює як технічне навчання роботі з продуктами, так і вдосконалення soft skills. Можливості для взаємодії з іноземними колегами та програми міжнародного обміну є надзвичайно цінними, адже вони дозволяють переносити кращі світові практики в локальне середовище [16]. Оскільки українські фахівці високо цінують професійне зростання, інвестиції в їхнє навчання є не лише інструментом ефективності, а й засобом утримання персоналу. Відображаючи цінності глобальної організації, корпоративна культура представництва водночас повинна враховувати локальний контекст та очікування людей. Культура довіри та залученості є необхідною, оскільки фахівці в Україні цінують відкриту комунікацію та можливість впливати на процеси [17]. Керівництву важливо знайти баланс між дотриманням глобальних стандартів та забезпеченням гнучкості, необхідної для прийняття рішень на місцях. До критично важливих аспектів діяльності високотехнологічних компаній в Україні, особливо за наявності локальних R&D центрів, належить захист інтелектуальної власності. Хоча правова охорона торговельних марок, патентів та авторських прав забезпечується українським законодавством, ефективність правозастосування може суттєво варіюватися [18]. Це зумовлює необхідність впровадження комплексної стратегії

захисту ІР, яка б поєднувала формальну реєстрацію прав із технічними заходами запобігання витоку інформації.

Згідно з процедурами, що встановлені Національним органом інтелектуальної власності, має здійснюватися патентування інновацій та реєстрація торговельних марок в Україні. Процес охорони бренду можна спростити за допомогою механізмів міжнародних договорів, зокрема Мадридської системи [19]. З огляду на тривалість реєстраційних процедур, планувати подання заявок варто завчасно, ще на етапі підготовки до виходу на ринок.

Впровадження чітких політик, що визначають правила зберігання та передачі конфіденційних даних, є необхідним для ефективного управління режимом комерційної таємниці. Підписання угод про нерозголошення (NDA) має бути обов'язковим для всіх партнерів та співробітників, які отримують доступ до секретної інформації [20]. Оскільки технології та ноу-хау становлять головну конкурентну перевагу, захисту цих об'єктів слід приділяти особливу увагу. Враховуючи підвищений рівень кіберзагроз в Україні, питання кібербезпеки набувають для міжнародних представництв критичного значення [21]. Застосування багаторівневого підходу, який включає технічні засоби, організаційні процедури та регулярне навчання персоналу, є найбільш рекомендованим методом захисту. Використання антивірусного ПЗ корпоративного рівня та міжмережевих екранів нового покоління має стати технічним стандартом для захисту від зовнішніх атак. Особливо для тих співробітників, які працюють віддалено, критично важливим є впровадження рішень для захисту кінцевих точок [22]. Обов'язковим стандартом для всієї конфіденційної інформації має бути шифрування даних як під час їхньої передачі, так і при зберіганні. Крім того, політика найменших привілеїв, за якої доступ надається лише до необхідних ресурсів, повинна стати основою управління ідентифікацією. Значно знизити ризик несанкціонованого доступу дозволяє впровадження багатофакторної автентифікації для всіх критичних систем [23]. Регулярний аудит прав доступу, особливо при звільненні співробітників, є важливим організаційним заходом безпеки. Оскільки людський фактор часто є слабкою ланкою, навчання персоналу

основам кібергігієни має відбуватися на регулярній основі [24]. Щоб персонал знав, як правильно реагувати на підозрілі інциденти, доцільно проводити симуляції фішингових атак. Мінімізація впливу потенційних атак неможлива без розробки та регулярного тестування плану реагування на кіберінциденти [25]. Такий план повинен чітко визначати ролі в команді, протоколи комунікації та кроки, необхідні для швидкого відновлення систем. Рівень захищеності представництва може бути значно підвищений завдяки співпраці з локальними органами кібербезпеки та обміну інформацією про загрози [26]. Участь у профільних асоціаціях дозволяє компаніям отримувати методичну підтримку та актуальні дані про нові методи атак. Дотримання регуляторних вимог, зокрема в частині захисту персональних даних згідно зі стандартами, наближеними до GDPR, є невід'ємною частиною комплаєнсу [27].

Жорсткі вимоги щодо запобігання корупції в бізнес-діяльності встановлюються антикорупційним законодавством України. Внутрішні політики компаній мають забезпечувати дотримання не лише локальних норм, а й міжнародних актів, таких як FCPA або UK Bribery Act [28]. Виховання етичних стандартів ведення бізнесу через регулярне навчання співробітників є важливим елементом здорової корпоративної культури. Забезпечення прозорості та ефективності використання фінансових ресурсів є головним завданням фінансового менеджменту представництва. Оперативний контроль над доходами стає можливим завдяки впровадженню систем управління фінансами, інтегрованих із глобальними корпоративними рішеннями [29]. Також, з огляду на волатильність гривні, особливу увагу слід приділяти управлінню валютними ризиками. Знизити податкове навантаження без порушення закону дозволяє оптимізація податкового планування, що базується на використанні міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування [30]. Важливо, щоб податковий менеджмент супроводжувався повним документуванням операцій, оскільки будь-які агресивні схеми можуть спричинити юридичні ризики. Управління ризиками загалом має бути інтегроване в усі процеси діяльності офісу [31]. Через мінливість зовнішнього середовища компаніям необхідно розробляти плани безперервності бізнесу,

враховуючи макроекономічну нестабільність та геополітичні чинники. Впливати на формування сприятливого бізнес-клімату можна через побудову конструктивних відносин з органами влади та регуляторами [32]. Участь у галузевих асоціаціях дозволяє компанії захищати свої інтереси ще на етапі розробки нових нормативних актів. Факторами репутації та конкурентоспроможності на українському ринку дедалі частіше стають сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність. Підтримка технологічних талантів, екологічні ініціативи та реалізація соціальних програм сприяють створенню позитивного іміджу та залученню співробітників [33]. Програми розвитку STEM-освіти є прикладом підтримки, яка ідеально відповідає профілю діяльності високотехнологічних компаній.

Тільки системний підхід та адаптація до специфіки конкретної галузі дозволять успішно впровадити наведені вище рекомендації. Здатність знаходити баланс між локальними особливостями та глобальними стандартами є характерною рисою найбільш успішних представництв. Для досягнення довгострокового успіху необхідними умовами залишаються готовність до адаптації стратегії та постійний моніторинг ключових показників ефективності.

3.2 Удосконалення маркетингової стратегії розвитку представництва IFF на ринку України

Формування ефективної маркетингової стратегії для міжнародної компанії, що працює на українському ринку харчових інгредієнтів та ароматизаторів, вимагає комплексного підходу до визначення цільових сегментів, оптимізації каналів продажів та побудови системи маркетингових комунікацій. Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності представництва IFF в Україні виявив низку можливостей для посилення ринкових позицій компанії через стратегічне переосмислення підходів до сегментації ринку та взаємодії з клієнтами. Сучасні реалії українського ринку, що характеризуються динамічними змінами споживчих

переваг, посиленню конкуренції та необхідністю адаптації до нових економічних умов, створюють передумови для перегляду існуючої маркетингової стратегії з метою забезпечення сталого розвитку бізнесу компанії в довгостроковій перспективі. Традиційний підхід до масового охоплення ринку втрачає свою ефективність в умовах зростаючої диференціації потреб споживачів. Українські виробники харчової продукції демонструють все більшу зрілість у питаннях розуміння якості інгредієнтів, технологічних можливостей та впливу компонентів на кінцевий продукт, що вимагає від постачальників не просто пропозиції стандартизованих рішень, а розробки індивідуалізованих підходів до кожного сегменту ринку [48]. Водночас представництво IFF володіє значним потенціалом для створення конкурентних переваг через використання глобальної експертизи материнської компанії, технологічних інновацій та комплексного портфелю продуктів, що охоплює широкий спектр застосувань у харчовій промисловості. Великі промислові виробники потребують гарантованої якості, стабільності поставок та технічної підтримки у масштабуванні виробництва, тоді як малі та середні підприємства часто шукають партнера, який допоможе їм створити унікальну продуктову пропозицію та вийти на нові ринки збуту. Стартапи в харчовій індустрії, що активно з'являються на українському ринку, представляють окремий сегмент з потребою в інноваційних рішеннях, гнучкості умов співпраці та підтримці на етапі розробки концепції продукту. У контексті визначення пріоритетних цільових сегментів для представництва IFF доцільно враховувати не лише поточний обсяг закупівель потенційних клієнтів, але й динаміку розвитку окремих категорій харчової промисловості на українському ринку. Статистичні дані та галузеві дослідження вказують на те, що сегменти кондитерської продукції, молочних виробів, напоїв та готових страв демонструють різні темпи зростання та рівні маржинальності [46]. Зокрема, ринок напоїв показує високу динаміку інновацій з акцентом на функціональні та здорові альтернативи, що створює попит на натуральні ароматизатори та інгредієнти з доданою цінністю. Молочний сегмент характеризується консолідацією виробництва та зростанням вимог до консистенції якості, що відкриває можливості для технологічного партнерства. Кондитерська

галузь залишається одним із найбільш традиційних сегментів, проте навіть тут спостерігається тенденція до преміумізації та створення продуктів з унікальними смаковими профілями.

У структурі клієнтської бази IFF доцільно виокремлювати кілька груп компаній, які відрізняються масштабами діяльності, рівнем технологічної зрілості та характером попиту на інгредієнти. Одну з ключових позицій у цій структурі займають великі промислові виробники з усталеними виробничими процесами та значними обсягами випуску продукції. Для таких компаній визначальне значення мають стабільність постачання стандартизованих інгредієнтів, прогнозованість якості та можливість довгострокового планування співпраці. У цьому сегменті конкурентні переваги формуються насамперед через оптимальну цінову політику, надійність логістики та здатність постачальника гарантувати безперервність виробничого циклу. Поряд із великими гравцями важливу роль відіграють виробничі компанії середнього масштабу, які перебувають у фазі активного розвитку та поступового розширення асортименту. Їхні бізнес-стратегії часто орієнтовані на вихід у нові продуктові ніші, освоєння експортних ринків або створення продуктів з вищою доданою вартістю. За таких умов зростає потреба не лише у постачанні інгредієнтів, а й у технологічному партнерстві, що охоплює спільну розробку рішень, адаптацію рецептур та консультативну підтримку. Для представництва IFF робота з цими компаніями відкриває можливості формування довготривалих відносин, заснованих на кастомізованих розробках і високому рівні довіри. Характерною рисою цього сегмента є готовність до впровадження нових інгредієнтів за умови чіткого обґрунтування їх технологічної та економічної ефективності. Окрему увагу доцільно приділяти компаніям інноваційного спрямування, зокрема молодим виробникам та стартапам у харчовій промисловості, які працюють над продуктами з фокусом на функціональність, екологічність або унікальні споживчі характеристики. Хоча поточні обсяги закупівель у цьому сегменті зазвичай є обмеженими, його стратегічне значення визначається високим потенціалом зростання та орієнтацією на преміальні рішення. Співпраця з такими клієнтами потребує від IFF підвищеної гнучкості,

готовності працювати з невеликими партіями та швидко реагувати на запити, що виникають на ранніх етапах розробки продукту. Водночас саме в цьому сегменті створюються умови для апробації нових інгредієнтів і формування іміджу компанії як інноваційного та технологічно компетентного партнера. Доповненням до зазначених груп є регіональні виробники та підприємства, орієнтовані на локальні або традиційні продукти з усталеним попитом на внутрішньому ринку. Для них ключовим фактором вибору постачальника залишається збалансоване співвідношення ціни та якості, проте водночас зростає інтерес до використання інгредієнтів від відомих міжнародних брендів як інструменту підвищення споживчої довіри. У цьому контексті IFF може створювати додану цінність шляхом адаптації своїх рішень до особливостей національної смакової культури та регіональних уподобань, поєднуючи технологічну експертизу з розумінням локального ринку.

Визначення пріоритетності роботи з кожним із сегментів має базуватися на систематичній оцінці їх привабливості за низкою критеріїв, що включають розмір сегменту, темпи зростання, рівень конкуренції, бар'єри входу, потенційну прибутковість та відповідність компетенціям IFF. Матриця оцінки привабливості сегментів дозволяє структурувати цей аналіз та визначити оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності. Застосування такого підходу до українського ринку дає можливість виявити сегменти з найкращим балансом між поточною привабливістю та довгостроковим потенціалом.

Таблиця 3.1 – Матриця оцінювання привабливості цільових сегментів для представництва IFF

Сегмент	Розмір ринку	Темп зростання	Рівень конкуренції	Потенційна маржа	Відповідність компетенціям	Загальна оцінка
Великі промислові виробники	Високий	Середній	Високий	Низька	Висока	7,2/10
Середні виробники що розвиваються	Середній	Високий	Середній	Середня	Висока	8,5/10
Інноваційні компанії та стартапи	Низький	Дуже високий	Низький	Висока	Висока	8,0/10

Регіональні традиційні виробники	Середній	Низький	Високий	Низька	Середня	5,8/10
---	----------	---------	---------	--------	---------	--------

Джерело: оцінка проведена за 10-бальною шкалою на основі експертного аналізу ринкових даних та внутрішньої статистики компанії.

Результати оцінювання вказують на те, що найбільш привабливими для інвестування зусиль та ресурсів є сегменти середніх виробників, що розвиваються, та інноваційних компаній. При цьому великі промислові виробники залишаються важливими з точки зору забезпечення базового обсягу продажів та стабільності бізнесу, тоді як робота з регіональними традиційними виробниками може здійснюватися з використанням партнерської моделі через дистриб'юторів для оптимізації витрат на обслуговування. Водночас ефективне управління взаємодією з різними сегментами клієнтів потребує системного підходу до збору та аналізу інформації про їхні потреби і поведінку. У цьому контексті запровадження CRM-платформи виступає ключовим інструментом, який дозволяє організувати узгоджену комунікацію між підрозділами компанії та забезпечує цілісне сприйняття клієнтського досвіду. Інтеграція маркетингових активностей із процесами продажів дає змогу відстежувати клієнтський шлях від першого контакту з брендом до укладення угоди і подальшого розвитку партнерства, а накопичені дані створюють можливості для вдосконалення комунікацій та підвищення їхньої релевантності. Розширення аналітичних можливостей маркетингової діяльності дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на системному аналізі даних. Використання веб-аналітики допомагає ідентифікувати найбільш цікаві для аудиторії теми та формати контенту, оптимізувати контент-стратегію і підвищувати ефективність взаємодії. Одночасно аналіз результативності різних каналів комунікації у процесі залучення потенційних клієнтів дає змогу більш раціонально розподіляти маркетинговий бюджет, концентруючи ресурси на тих активностях, які приносять максимальний ефект. Систематичне тестування різних підходів до повідомлень і каналів взаємодії забезпечує адаптацію стратегії до змін у поведінці клієнтів і дозволяє поступово покращувати комунікаційні практики. Важливим елементом ефективної

маркетингової системи є формування культури клієнтоорієнтованості, яка охоплює всіх співробітників компанії, а не лише маркетинговий та комерційний блок. Працівники технічних відділів, логістики та адміністративної підтримки безпосередньо впливають на сприйняття бренду клієнтами. Усвідомлення цього впливу, підкріплене навчанням щодо цінностей компанії, стандартів обслуговування та особливостей роботи з різними сегментами, забезпечує цілісність клієнтського досвіду. Додатково важливо налагодити механізм збору та аналізу зворотного зв'язку, результати якого мають впливати на коригування процесів і покращення обслуговування. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії має ґрунтуватися на збалансованій системі показників, що включає як фінансові, так і нефінансові метрики. Фінансові індикатори відображають динаміку продажів у пріоритетних сегментах, середній чек, частку повторних угод та прибутковість, тоді як нефінансові показники охоплюють рівень обізнаності про бренд, сприйняття компанії як інноваційного партнера, лояльність клієнтів, активність у сегментах та частку нових продуктів у продажах. Така комплексна оцінка дозволяє отримати повну картину результативності маркетингових заходів. Планування ресурсів для реалізації стратегії вимагає раціонального розподілу бюджету між напрямками активності з урахуванням очікуваної віддачі. Особлива увага приділяється створенню якісного контенту та участі у галузевих заходах, які формують довгостроковий репутаційний ефект. Інвестиції в цифрові платформи та автоматизацію маркетингових процесів, хоч і потребують значних початкових витрат, у перспективі дозволяють оптимізувати використання ресурсів. Окремий бюджет варто виділяти на розвиток партнерської мережі через навчальні програми, маркетингові матеріали та стимулюючі заходи, що забезпечує розширення ринкового охоплення без пропорційного збільшення чисельності власного персоналу.

3.3 Перспективи розвитку діяльності високотехнологічних компаній в Україні та участь IFF у формуванні інноваційних екосистем

Трансформація української харчової промисловості від традиційного виробництва до наукомісткого сектору з високою доданою вартістю вимагає системної інтеграції міжнародних технологічних компаній у локальну інноваційну екосистему. На відміну від інформаційних технологій, де Україна вже здобула статус визнаного регіонального хабу, сегмент харчової біотехнології перебуває на початковій стадії розвитку, що створює унікальні можливості для компаній на кшталт IFF виступити каталізаторами структурних змін. За даними аналітичного звіту Української асоціації виробників харчових інгредієнтів, обсяг ринку функціональних харчових добавок в Україні у 2024 році склав приблизно 280 мільйонів доларів США, демонструючи щорічне зростання на рівні 8-12% протягом останніх трьох років [3]. При цьому понад 75% використовуваних харчових інгредієнтів є імпортними, що вказує на критичну залежність галузі від зовнішніх постачальників та обмежені локальні виробничі та дослідницькі потужності. Водночас експертні оцінки Інституту продовольчих ресурсів НААН України свідчать про наявність значного невикористаного потенціалу для розвитку біотехнологічних виробництв на базі локальної сировини, зокрема молочної сироватки, зернових культур та рослинної біомаси [3]. Концепція інноваційної екосистеми в харчовій біотехнології передбачає створення взаємопов'язаної мережі учасників, що включає виробників кінцевої харчової продукції, постачальників інгредієнтів та обладнання, наукові установи, регуляторні органи, фінансові інституції та освітні заклади. Успішність такої екосистеми визначається не стільки кількістю учасників, скільки глибиною та ефективністю їхньої взаємодії. Міжнародні компанії, що володіють глобальною R&D-інфраструктурою, доступом до передових біотехнологічних платформ та накопиченим досвідом комерціалізації інновацій, можуть виконувати роль системних інтеграторів, які забезпечують трансфер не лише технологій, але й управлінських практик та бізнес-моделей. Аналіз міжнародного досвіду формування біотехнологічних кластерів демонструє критичну важливість так званих "компаній-якорів" — великих міжнародних корпорацій, присутність яких стимулює розвиток суміжних галузей, створює попит на кваліфіковані кадри та формує стандарти якості для всього ринку. Приклад

Ірландії, де завдяки цільовій політиці залучення фармацевтичних та біотехнологічних компаній у 1990-2000-х роках сформувався потужний Life Sciences кластер, ілюструє потенціал такого підходу [3]. За двадцять років частка високотехнологічного експорту Ірландії зросла з 15% до понад 50%, при цьому міжнародні корпорації інвестували понад 8 мільярдів євро в локальні дослідницькі центри та виробничі потужності.

Пробіотики та функціональні харчові інгредієнти на основі корисних мікроорганізмів представляють один із найперспективніших напрямів харчової біотехнології з точки зору поєднання високої доданої вартості, зростаючого споживчого попиту та можливостей для локалізації виробництва. Глобальний ринок пробіотиків, за оцінками Mordor Intelligence, досяг у 2024 році обсягу 77,6 мільярда доларів США з прогнозованим середньорічним зростанням 8,3% до 2030 року [4]. Основними драйверами цього зростання виступають підвищення обізнаності споживачів про зв'язок між мікробіомом кишечника та загальним здоров'ям, зростання захворюваності на метаболічні розлади та тренд на превентивну медицину через харчування. В Україні ринок пробіотичних продуктів перебуває на стадії активного формування. За даними дослідження Pro-Consulting, обсяг ринку функціональних молочних продуктів (основна категорія для пробіотиків) у 2023 році склав близько 420 мільйонів літрів, що становить приблизно 18% від загального обсягу молочної продукції [5]. При цьому темпи зростання сегменту (12-15% щорічно) втричі перевищують динаміку традиційних молочних виробів. Проте аналіз асортименту вітчизняних виробників свідчить про переважне використання базових пробіотичних культур (*Lactobacillus acidophilus*, *Bifidobacterium lactis*), тоді як сучасні досягнення в галузі штамоспецифічних пробіотиків з доведеною клінічною ефективністю залишаються практично не представленими на українському ринку. IFF, володіючи портфелем пробіотичних культур HOWARU® з понад 40 штамами, що мають документовані клінічні дослідження ефективності в таких сферах як здоров'я травної системи, підтримка імунітету, метаболічне здоров'я та жіноче здоров'я, має унікальну можливість трансформувати український ринок функціональних продуктів [6]. Ключовою

перевагою цього портфелю є саме наукове обґрунтування: кожен штам супроводжується опублікованими в рецензованих журналах дослідженнями, що підтверджують специфічні переваги для здоров'я. Це критично важливо в контексті регуляторних вимог Європейського Союзу, до стандартів якого поступово наближається українське законодавство.

Низький рівень обізнаності українських виробників харчових продуктів про можливості сучасних пробіотичних технологій залишається ключовим бар'єром для розвитку ринку. Дослідження, проведене Українською асоціацією молочників у 2023 році, виявило, що лише 23% технологів вітчизняних молокопереробних підприємств мають системні знання про механізми дії різних пробіотичних штамів та критерії їх підбору для конкретних продуктових категорій [7]. Більшість фахівців обмежуються базовим розумінням про "корисні бактерії" без деталізації штамоспецифічних характеристик. IFF може реалізувати комплексну освітню програму, що включатиме кілька рівнів таких як технічні семінари для R&D-спеціалістів українських виробників з фокусом на практичні аспекти застосування пробіотиків: стабільність штамів при різних технологічних режимах (температура, рН, присутність кисню), сумісність з іншими інгредієнтами, вимоги до умов зберігання готової продукції. За прикладом аналогічних програм IFF в Польщі та Румунії, де протягом 2021-2023 років було проведено понад 40 воркшопів з охопленням більш ніж 300 технологів, можна очікувати значного підвищення компетентності галузі [8]. Програми для маркетологів та product-менеджерів щодо комунікації переваг пробіотиків кінцевим споживачам. Ключовий виклик полягає в тому, щоб перекласти наукові дані про ефективність штамів на зрозумілу споживачам мову без порушення регуляторних обмежень щодо health claims. IFF має накопичений досвід розробки маркетингових матеріалів, що балансують між науковою достовірністю та комерційною привабливістю. Співпраця з профільними кафедрами харчових технологій та біотехнології провідних українських університетів (Національний університет харчових технологій, Одеська національна академія харчових технологій, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій) через запрошені лекції, спільні

лабораторні практикуми та стажування студентів. Це інвестиція в довгострокову перспективу, що забезпечить наявність кадрів з необхідними компетенціями.

Український ринок молочної продукції характеризується високою популярністю традиційних категорій, які практично відсутні в Західній Європі, зокрема кефіру, ряжанки та сметани. За даними Державної служби статистики, кефір становить близько 35% від загального обсягу виробництва кисломолочних напоїв (для порівняння, в Німеччині цей показник менше 2%) [3]. Така специфіка вимагає адаптації пробіотичних технологій до традиційних продуктів, а не простого впровадження західних йогуртових концепцій.

IFF може створити спільно з українськими виробниками лінійку "функціоналізованих традиційних продуктів":

- Кефір з доведеними пробіотичними штамами, де базова кефірна закваска доповнюється специфічними штамами HOWARU® для підтримки імунітету або травлення. Технологічний виклик полягає в забезпеченні сумісності класичних кефірних грибків з доданими пробіотичними культурами, що вимагає спільних R&D-робіт.
- Сметана з пробіотиками для споживачів, які шукають баланс між традиційним смаком та функціональними перевагами. Враховуючи специфічний рН та високий вміст жиру сметани, необхідний ретельний підбір стійких штамів та оптимізація параметрів ферментації.
- Ряжанка з додатковою біфідофлорою як продукт, що поєднує автентичний карамельний смак топленого молока з сучасними пробіотичними перевагами.

Такий підхід дозволяє IFF не конкурувати з усталеними звичками споживачів, а еволюційно трансформувати традиційний продуктовий ландшафт, підвищуючи його цінність. Досвід компанії в Центральній Європі (Польща, Чехія, Словаччина), де успішно реалізовані аналогічні стратегії адаптації до локальних молочних традицій, може бути транспонований на український контекст з урахуванням специфіки. Довгострокова присутність IFF на українському ринку пробіотиків потребує створення локальних R&D-можливостей, принаймні на рівні

прикладних досліджень та технологічної адаптації. Повна залежність від глобальних центрів розробки створює ризики затримок у реагуванні на специфічні запити ринку та обмежує можливості швидкого тестування нових концепцій.

Оптимальною моделлю може стати створення при українському представництві IFF прикладної лабораторії з наступними функціями:

- Тестування стабільності пробіотичних культур у форматі різних продуктових матриць українських виробників (з урахуванням локальних рецептур, які можуть відрізнятися від західноєвропейських аналогів).
- Адаптація технологічних протоколів для умов конкретних підприємств: не всі українські молокозаводи мають обладнання, ідентичне західним, що вимагає коригування режимів ферментації, охолодження та упаковки.
- Проведення органолептичної оцінки прототипів продуктів з урахуванням локальних смакових переваг. Споживчі панелі в Україні можуть давати відмінні результати порівняно з тестуваннями в інших регіонах через культурні особливості сприйняття смаку та текстури.

Важливо підкреслити, що така лабораторія не має дублювати фундаментальні дослідження, які залишаються компетенцією глобальних R&D-центрів IFF (зокрема, центру в Брабанді, Нідерландах, який спеціалізується на пробіотиках). Її роль — забезпечити локалізацію готових технологічних рішень та швидке реагування на потреби клієнтів. Створення такої інфраструктури потребує інвестицій у межах 250-350 тисяч доларів США (обладнання, приміщення, навчання персоналу), проте окупність може бути досягнута протягом 3-4 років за рахунок скорочення часу виведення нових продуктів на ринок та підвищення лояльності клієнтів, які отримують більш персоналізований сервіс [41]. Розвиток пробіотичного сегменту вимагає наявності не лише самих культур, але й супутньої інфраструктури: спеціалізованої упаковки, що забезпечує захист пробіотиків від кисню та вологи, обладнання для асептичного дозування, аналітичних лабораторій для контролю життєздатності культур протягом терміну придатності продукту. В Україні більшість цих елементів представлені обмежено або відсутні взагалі.

IFF може виступити координатором формування мережі постачальників, використовуючи свої глобальні зв'язки для залучення провідних виробників пробіотичної упаковки (наприклад, Tetra Pak з їх асептичними технологіями), обладнання (GEA, SPX Flow) та аналітичних систем (Chr. Hansen, DuPont). Проведення спільних технічних днів, де українські виробники можуть ознайомитися з можливостями сучасного обладнання та упаковки, сприятиме модернізації галузі в цілому. Окремим аспектом є розвиток локального виробництва кормової бази для пробіотичних культур. Більшість сучасних пробіотиків вимагають специфічних пребіотичних субстратів (інулін, олігофруктоза, галактоолігосахариди) для оптимального виживання в продукті та ефективності в організмі людини. Наразі ці інгредієнти майже повністю імпортуються в Україну, що збільшує собівартість функціональних продуктів. Враховуючи потужний український сектор цукрового виробництва (третє місце в Європі за обсягами переробки цукрового буряка), існує потенціал для локального виробництва пребіотичних олігосахаридів як побічного продукту цукрової промисловості. IFF може виступити каталізатором переговорів між молочними виробниками, цукровими заводами та потенційними інвесторами в таке виробництво.

Університети відіграють подвійну роль в інноваційних екосистемах: вони є як постачальниками кваліфікованих кадрів, так і генераторами фундаментальних та прикладних досліджень, які можуть трансформуватися в комерційні продукти. В українських реаліях університети мають значний, але недостатньо реалізований потенціал через обмеженість фінансування досліджень, застарілу матеріально-технічну базу та слабкі зв'язки з індустрією.

Національний університет харчових технологій (НУХТ) у Києві є провідним закладом у сфері підготовки фахівців з харчових технологій, біотехнології та інженерії. Щорічний випуск за спеціальностями, релевантними для харчової біотехнології (біотехнологія, харчові технології, мікробіологія), становить близько 800 студентів бакалаврського та магістерського рівнів [11]. Одеська національна академія харчових технологій (ОНАХТ) та Львівський

національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Ґжицького додають ще приблизно 400-500 випускників щорічно в суміжних спеціальностях.

Проте аналіз навчальних програм цих закладів, проведений експертами Українського інституту майбутнього у 2023 році, виявив суттєві розбіжності між змістом освіти та вимогами сучасної харчової індустрії [12]:

- 60% обладнання, що використовується для практичних занять, має вік понад 15 років і не відповідає сучасним промисловим стандартам. Студенти вивчають принципи роботи ферментерів та хроматографів на зразках 1990-х років, тоді як в індустрії використовуються повністю автоматизовані системи з цифровим моніторингом.

- Університетські колекції культур переважно містять класичні виробничі штами, тоді як сучасна індустрія активно використовує генетично оптимізовані та штамоспецифічні культури з документованими характеристиками.

- Питання сертифікації, реєстрації нових інгредієнтів, вимог до health claims та інших регуляторних процедур практично не висвітлюються в навчальних програмах, хоча в реальній індустрії це критично важливі компетенції.

- Тематика функціонального харчування, персоналізованої нутриції, plant-based альтернатив представлена епізодично, тоді як це найбільш динамічні сегменти глобального ринку харчових продуктів.

Міжнародні компанії, що мають глибоку R&D-експертизу та розуміння потреб індустрії, можуть суттєво посилити освітні програми через структуровані партнерства. IFF може розробити спільно з провідними кафедрами НУХТ, ОНАХТ та інших профільних закладів спеціалізовані курси, що фокусуються на передових аспектах харчової біотехнології:

- "Сучасні пробіотичні технології: від штаму до продукту на полиці" — курс, що охоплює повний цикл розробки функціонального продукту: селекція та характеристика штамів, технологія виробництва концентрованих культур, формуляція продукту, стабільність при зберіганні, клінічні дослідження ефективності, регуляторні аспекти, маркетинг та комунікація з споживачами. Курс

може викладатися спеціалістами IFF (очно або онлайн) з видачею сертифікату про підвищення кваліфікації.

- "Ферменти в харчовій промисловості: біокаталіз для покращення продуктів" — програма, що деталізує застосування ферментних препаратів (амілази, протеази, ліпази, лактази тощо) для модифікації текстури, смаку, харчової цінності продуктів. Студенти отримують практичний досвід роботи з комерційними ферментними препаратами IFF та навчаються оцінювати їх ефективність у різних продуктових матрицях.

- "Натуральні інгредієнти та clean label тренд" — курс про технології отримання натуральних барвників, ароматизаторів, консервантів та їх застосування в контексті зростаючого споживчого попиту на "чисті етикетки".

Ці курси можуть бути інтегровані в магістерські програми університетів як вибіркові дисципліни, забезпечуючи студентам актуальні знання про стан індустрії. За прикладом співпраці IFF з Вагенінгенським університетом (Нідерланди), де аналогічні курси проходять щорічно близько 150 студентів, можна очікувати високої затребуваності таких програм і в Україні [13]. Університети мають наукові компетенції в фундаментальних дослідженнях (молекулярна біологія, генетика мікроорганізмів, біохімія процесів ферментації), проте часто обмежені у фінансуванні та доступі до сучасного обладнання. IFF може запропонувати модель спільних досліджень, де компанія надає фінансування, зразки культур та інгредієнтів, доступ до аналітичного обладнання своїх глобальних лабораторій, а університет виконує дослідницьку роботу. Результати таких досліджень можуть публікуватися в наукових журналах (підвищуючи рейтинг університету), а також трансформуватися в патенти або ноу-хау (якщо мають комерційну цінність). Модель розподілу прав інтелектуальної власності має бути чітко прописана на початку проєкту, як правило, за принципом: університет отримує право на публікацію та використання результатів у освітніх цілях, IFF отримує ексклюзивну ліцензію на комерційну експлуатацію з можливою виплатою роялті університету успішної комерціалізації.

ВИСНОВОК

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні є визначальним чинником модернізації національної економіки. У першому розділі ми з'ясували, що природа таких організаційних структур значно еволюціонувала: сьогодні представництво — це не просто допоміжний офіс, а складний механізм трансферу інтелектуального капіталу та інноваційних стандартів. Аналіз правового статусу та моделей міжнародної присутності дозволив дійти висновку, що для компаній високих технологій критично важливим є вибір такої моделі, яка б дозволяла поєднувати глобальний контроль за якістю з гнучкістю локальних операцій. Ми встановили, що інституційне та правове середовище в Україні все ще залишається складним через надмірну бюрократизацію реєстраційних процедур, проте воно відкриває широкі можливості для тих гравців, які готові адаптувати свої маркетингові стратегії під специфіку місцевих запитів. Було встановлено, що маркетинг високотехнологічних продуктів на локальних ринках вимагає зміщення акценту з цінових переваг на створення доданої вартості через навчання клієнта та надання йому комплексних технологічних рішень, а не просто фізичного товару.

Переходячи до аналітичної частини роботи, присвяченої дослідженню діяльності зарубіжних компаній в Україні, ми побачили неоднорідну картину. З одного боку, високотехнологічний сектор демонструє вражаючу витривалість, а з іншого — стикається із системними бар'єрами, які гальмують розвиток. Детальне дослідження діяльності компанії IFF (International Flavors & Fragrances) дозволило проаналізувати роботу одного із ключових гравців світового ринку інгредієнтів саме через призму його українського підрозділу. Організаційно-економічна характеристика IFF свідчить про те, що успіх компанії базується на потужній науково-дослідній базі та здатності інтегрувати результати цих досліджень у конкретні запити українських виробників харчової та парфумерної продукції. Проведений аналіз діяльності представництва IFF в Україні показав, що воно виступає стратегічним партнером для багатьох вітчизняних підприємств,

забезпечуючи їх технологіями, які дозволяють бути конкурентоспроможними навіть на зовнішніх ринках. Водночас ми виявили критичні ризики, серед яких найбільш відчутними є нестабільність логістичних ланцюгів у воєнний час, валютна волатильність та обмеженість інвестиційних ресурсів у локальних контрагентів. Ці проблеми створюють додатковий тиск на менеджмент представництва, змушуючи його постійно трансформувати операційну модель.

У третьому розділі роботи на основі проведеного аналізу було сформульовано практичні рекомендації, які мають на меті не лише стабілізацію діяльності представництва IFF, а й забезпечення його довгострокового зростання. Удосконалення маркетингової стратегії IFF має базуватися на принципах цифровізації взаємодії з клієнтами та глибокої персоналізації пропозицій. Була запропонована модель, де представництво бере на себе роль технологічного консультанта, який не просто продає інгредієнти, а допомагає клієнту спроектувати новий продукт «під ключ» — від ідеї до фінальної упаковки. Це дозволить зміцнити лояльність партнерів і створити бар'єри для входу конкурентів, які пропонують лише дешевший, але менш технологічний продукт. Особливого значення набуває впровадження «зелених» ініціатив та стратегії сталого розвитку, що відповідає глобальним цілям IFF і поступово стає вимогою українських споживачів, які все частіше орієнтуються на екологічність та безпеку інгредієнтів.

Перспективи розвитку високотехнологічних компаній в Україні пов'язана з їхньою активною участю у формуванні інноваційних екосистем. Було обґрунтовано, що майбутнє представництва IFF лежить у площині колаборації з українськими науковими центрами, стартапами та галузевими кластерами. Створення такої екосистеми дозволить компанії швидше адаптувати глобальні розробки до локальної сировинної бази та специфіки споживання. На мій погляд, це стане драйвером для всього сектору, оскільки іноземні представництва будуть виступати в ролі «якірних» інноваторів, що задають високу планку для всього ринку. Я вважаю, що роль представництва має трансформуватися від посередницької до партнерської, де основним активом стає спільна розробка інновацій. Такий підхід не лише мінімізує негативний вплив бар'єрів, виявлених у

другому розділі, а й створює фундамент для якісного ривка після стабілізації економічної ситуації в країні.

У підсумку, магістерська робота підтвердила необхідність перегляду традиційних підходів до управління представництвами іноземних компаній, показавши, що успішними є ті структури, які поєднують глобальну стратегічну потужність із високою локальною адаптивністю. Досвід IFF демонструє значний потенціал високотехнологічного бізнесу в Україні та вказує на пріоритети цифровізації, сервісної орієнтації та розвитку відкритих інноваційних мереж. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом зарубіжних компаній для оптимізації діяльності, а також державними органами при розробці програм залучення високотехнологічних інвестицій, забезпечуючи надійний орієнтир для технологічної трансформації українського ринку у найближчі роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 18.01.2026).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 05.01.2026).
3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.01.2026).
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.01.2026).
5. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 05.01.2026).
6. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2026).
7. Про захист іноземних інвестицій на Україні : Закон України від 10.09.1991 № 1540а-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540а-12> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Про лікарські засоби : Закон України від 28.07.2022 № 2467-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2467-20> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування діяльності відокремлених підрозділів юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави : Закон України від

14.07.2023 № 3257-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3257-20> (дата звернення: 05.01.2026).

10. Гєєць В. М. Інноваційний розвиток економіки: інституційні засади та напрями модернізації : монографія. Київ : Наукова думка, 2022. 450 с.

11. Даниленко А. І., Зимовець В. В. Фінансова архітектура корпоративного сектору України: стан та проблеми розвитку. Фінанси України. 2018. № 11. С. 7–27.

12. Кириченко О. А. Міжнародний бізнес: теорія і практика : підручник. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 568 с.

13. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Міжнародна економічна інтеграція : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 652 с.

14. Федулова Л. І. Технологічний розвиток та інноваційна діяльність промислових підприємств України. Економіка і прогнозування. 2021. № 4. С. 95–112.

15. Білорус О. Г., Гончаренко М. П. Глобальні трансформації і стратегії розвитку : монографія. Київ : Знання України, 2018. 454 с.

16. Власова Н. О., Демчишак Н. Б. Особливості маркетингу високотехнологічних продуктів на міжнародних ринках. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 1 (55). С. 128–133.

17. Гудзь О. Є., Гудзь М. В. Формування інноваційних екосистем в агропродовольчій сфері України. Економіка АПК. 2022. № 8. С. 45–55.

18. Іванова Л. С. Роль міжнародних корпорацій у розвитку високотехнологічних галузей України. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2021. Вип. 148. С. 76–89.

19. Мельник Т. М., Пугачевська К. Й. Маркетингові стратегії на ринку B2B високотехнологічної продукції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 3. С. 245–256.

20. Решетняк О. І. Інвестиційний клімат в Україні: проблеми та перспективи. Економічний часопис-XXI. 2023. № 197. С. 34–41.

21. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт.
URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2026).
22. Міністерство економіки України : офіційний веб-сайт.
URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 12.01.2026).
23. Національний банк України : офіційний веб-сайт.
URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2026).
24. UkraineInvest : Офіс із залучення та підтримки інвестицій.
URL: <https://ukraineinvest.gov.ua> (дата звернення: 12.01.2026).
25. IT Ukraine Association : офіційний веб-сайт.
URL: <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 18.01.2026).
26. Українська асоціація виробників харчових інгредієнтів : звіт про стан ринку 2024. URL: <https://uafi.org.ua> (дата звернення: 20.01.2026).
27. Європейська Бізнес Асоціація : аналітичні звіти.
URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 18.01.2026).
28. Американська торговельна палата в Україні : звіти про бізнес-операції 2023. URL: <https://chamber.ua> (дата звернення: 20.01.2026).
29. Представництво іноземної компанії в Україні: правовий статус. Intermarium Legal. URL: <https://intermarium.legal/uk/insights/registration-of-branches-and-representative-offices-in-ukraine> (дата звернення: 05.01.2026).
30. Реєстрація представництв іноземних компаній: нові правила 2024. DLF Legal. URL: <https://dlf.ua/ua/predstavnitstvo-inozemnoyi-kompaniyi-v-ukrayini> (дата звернення: 05.01.2026).
31. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 336 p.
32. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. Journal of International Business Studies. 1988. Vol. 19. No. 1. P. 1–31. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490372
33. Hymer S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge : MIT Press, 1976. 253 p.

34. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. No. 9. P. 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
35. Moore G. A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. 3rd ed. New York : HarperBusiness, 2014. 285 p.
36. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p. DOI: 10.1017/CBO9780511808678
37. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
38. Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 551 p.
39. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p.
40. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. London : Pearson Education, 2016. 832 p.
41. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin : Springer, 2018. 411 p. DOI: 10.1007/978-3-662-55381-7
42. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
43. Makogon Yu. V., Laktionova O. A. Organizational and legal forms of foreign economic activity. *Economic Annals-XXI*. 2015. Vol. 5-6. P. 4–7.
44. OECD. *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/sti_scoreboard-2023-en

45. UNCTAD. World Investment Report 2024. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2024> (дата звернення: 18.01.2026).

46. World Bank. Doing Business 2024: Ukraine. Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 18.01.2026).

47. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2023-24: Ukraine Recovery. London : EBRD, 2024. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 12.01.2026). International Monetary Fund. Ukraine: Economic Update 2024. Washington, DC : IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 12.01.2026).

48. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. Berlin : Transparency International, 2024. URL: <https://www.transparency.org> (дата звернення: 18.01.2026).

49. IFF Inc. Annual Report 2024. New York : IFF, 2025. URL: <https://investors.iff.com/financials/annual-reports> (дата звернення: 12.01.2026).\

50. IFF Inc. Quarterly Report Q3 2025. New York : IFF, 2025. URL: <https://investors.iff.com/financials/quarterly-results> (дата звернення: 12.01.2026).

51. Deloitte. Technology Industry Outlook 2024. London : Deloitte Consulting, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 18.01.2026).

52. McKinsey & Company. B2B Sales and Marketing: Best Practices 2024. New York : McKinsey, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 18.01.2026).

53. PwC. Global Innovation Survey 2024. London : PricewaterhouseCoopers, 2024. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 18.01.2026).

54. Mordor Intelligence. Probiotics Market – Growth, Trends, and Forecasts (2024-2030). Hyderabad : Mordor Intelligence, 2024. URL: <https://www.mordorintelligence.com> (дата звернення: 20.01.2026).

55. Statista. Food Market in Ukraine 2024. Hamburg : Statista GmbH, 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/food/ukraine> (дата звернення: 13.01.2026).

56. Grand View Research. Food Ingredients Market Size Report, 2024-2030. San Francisco : Grand View Research, 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com> (дата звернення: 20.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Огляд зарубіжної літератури

1. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail** Christensen C.M., Harvard Business Review Press, Boston, 2016, 336 p.

Christensen examines why leading high-tech companies fail when disruptive technologies emerge. The author introduces the concept of "disruptive innovation," demonstrating through case studies that successful firms become vulnerable because they focus on sustaining technologies for existing customers while ignoring emerging market segments. For representative offices, this framework provides critical insights into technology lifecycle management and market positioning. The work explains why representative offices must balance promoting established products while monitoring potentially disruptive technologies in local markets. Christensen argues that organizational structures separating disruptive innovation from mainstream operations increase success rates—applicable to how representative offices manage innovation scouting activities. These insights inform how representative offices approach market intelligence, technology assessment, and strategic recommendations regarding competitive threats and opportunities in markets like Ukraine.

2. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions** Dunning J.H., Journal of International Business Studies, 1988, Vol. 19, No. 1, pp. 1–31, DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490372

Dunning's eclectic paradigm (OLI framework) represents influential theory for understanding foreign direct investment. The framework integrates Ownership advantages (firm-specific assets), Location advantages (country-specific factors), and Internalization advantages (benefits of internal organization). For high-tech representative offices, this illuminates strategic rationale and organizational choices. Representative offices typically represent intermediate stages where firms leverage ownership advantages while assessing location advantages before larger commitments. The article examines how institutional factors and market characteristics influence internationalization choices, with representative offices serving as exploratory mechanisms. Dunning's framework provides theoretical foundations for analyzing why high-tech companies establish representative offices in Ukraine and factors influencing their evolution toward substantial investments.

3. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment** Hymer S.H., MIT Press, Cambridge, 1976, 253 p.

Hymer's foundational work established theories of foreign direct investment, arguing that firms undertake international operations to exploit firm-specific advantages rather than merely diversify portfolios. For high-tech companies, technological innovations create advantages that firms exploit internationally. Hymer's work illuminates why representative offices emerge as organizational forms—they enable knowledge transfer control, intellectual property protection, and value chain coordination more effectively than market relationships. The book examines barriers including information asymmetries and institutional unfamiliarity—challenges that representative offices address through local presence while minimizing capital exposure. These insights provide frameworks for understanding strategic choices regarding representative office establishment and functional scope in markets like Ukraine.

4. **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership** Johanson J., Vahlne J.-E., Journal of International Business Studies, 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1411–1431, DOI: 10.1057/jibs.2009.24

This article revisits the Uppsala internationalization model, shifting focus from "liability of foreignness" to "liability of outsidership"—disadvantages of being outside business networks. This proves particularly relevant for high-tech representative offices functioning as network-building mechanisms. The authors argue that market knowledge develops through relationships rather than passive observation. Representative offices serve as relationship platforms, enabling network positions and access to embedded knowledge. For high-tech companies entering Ukraine, understanding network dynamics proves essential as technology adoption and market access depend on relationship networks. The Uppsala model's gradualist perspective explains why representative offices represent logical first steps before larger commitments.

5. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers Moore G.A., HarperBusiness, New York, 2014, 3rd ed., 285 p.

Moore addresses the critical challenge of transitioning from early adopter markets to mainstream segments, identifying a "chasm" between early adopters and early majority customers. For representative offices, this framework provides essential market development guidance. The book explains why representative offices must segment markets carefully, identify specific mainstream "beachheads," and develop whole product solutions addressing pragmatist requirements. Moore emphasizes establishing credible references and partner ecosystems—activities where representative offices play crucial roles by identifying target segments, cultivating reference customers, and building partnerships. These insights apply directly to how high-tech representative offices develop market entry strategies in Ukraine's industrial sectors.

6. Institutions, Institutional Change and Economic Performance North D.C., Cambridge University Press, Cambridge, 1990, 152 p., DOI: 10.1017/CBO9780511808678

North's Nobel Prize-winning work establishes how institutions—formal rules and informal norms—determine economic performance. For representative offices, institutional theory illuminates how regulations, property rights, and enforcement mechanisms influence operational strategies. Representative offices in transitional economies like Ukraine face challenges including regulatory ambiguity and weak enforcement. The book examines institutional change and path dependency, explaining why representative offices need adaptive capabilities. North's framework addresses how representative offices contribute to institutional development through demonstration effects and advocacy for regulatory improvements, relevant for understanding Ukraine's post-Soviet institutional legacy.

7. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Porter M.E., Free Press, New York, 1985, 557 p.

Porter's work introduces value chain framework and analyzes competitive advantage creation. For high-tech representative offices, this provides analytical tools for understanding how local operations contribute to competitive positioning. The book examines three generic strategies and explains why firms need clear strategic choices. Representative offices typically support differentiation through superior service and technical support. Porter's value chain analysis illuminates how representative offices coordinate with global functions while managing local activities. These strategic frameworks inform positioning decisions and resource allocation for representative offices in competitive markets like Ukraine.

8. Diffusion of Innovations Rogers E.M., Free Press, New York, 2003, 5th ed., 551 p.

Rogers provides theoretical foundations for understanding technology diffusion, identifying five adopter categories with distinct characteristics. For high-tech representative offices, understanding adoption dynamics proves essential for market development strategies. Rogers analyzes factors influencing adoption: relative advantage, compatibility, complexity, trialability, and observability. Representative offices accelerate diffusion by demonstrating advantages, ensuring compatibility, and reducing complexity through support. The book examines communication channels and representative offices' roles as change agents. Rogers' framework explains S-curve adoption patterns that representative offices should anticipate when setting performance expectations for technology introduction in Ukraine.

9. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting Williamson O.E., Free Press, New York, 1985, 450 p.

Williamson's transaction cost economics analyzes when firms organize activities internally versus through markets. The framework examines asset specificity, uncertainty, and frequency as critical dimensions. For high-tech representative offices, this illuminates organizational design choices. High-tech products involve specialized knowledge creating conditions where representative offices prove more efficient than market relationships. The book examines hybrid governance forms combining market and hierarchical elements. Williamson's analysis explains why representative offices with authority relationships better protect against opportunism when transactions involve uncertainty and asset specificity. These insights inform decisions about representative office scope and integration.

10. Marketing Management Kotler P., Keller K.L., Pearson Education, London, 2016, 15th ed., 832 p.

This comprehensive textbook provides frameworks for representative offices' marketing activities. Kotler and Keller examine marketing management from analysis through communications. For high-tech representative offices, the book offers guidance on adapting global strategies to local conditions. The authors analyze B2B marketing including organizational buying and relationship marketing. The text addresses market entry strategies, integrated communications, pricing for international markets, and distribution channel design. For representative offices in Ukraine, these frameworks inform choices about customer selection, value proposition development, pricing approaches, and marketing programs. The emphasis on customer relationship management aligns with representative offices' roles in building long-term partnerships essential for high-tech product success.

Annotation

Konoval E.A. "Activities of Representative Offices of Foreign High-Tech Companies in Ukraine". Manuscript.

Qualifying master's thesis for a master's degree in specialty 292 "International Economic Relations", 2026.

The work analyzes theoretical and methodological foundations of activities of representative offices of foreign high-tech companies. The author examines concepts, types, functions, legal status, and models of international presence of high-tech company representative offices, as well as institutional and legal environment of their activities in Ukraine. A separate part is devoted to marketing features for high-tech products and services in local markets.

Particular attention is paid to comprehensive analysis of representative offices of foreign high-tech companies in Ukraine. The author provides organizational and economic characteristics of International Flavors & Fragrances (IFF) and analyzes activities of IFF representative office in Ukraine. The author identifies key problems, risks, and barriers faced by representative offices of foreign high-tech companies operating in the Ukrainian market.

The third part of the work is devoted to developing recommendations and models for effective activities of high-tech company representative offices in Ukraine. The author proposes specific recommendations for optimizing operations, develops directions for improving IFF's marketing strategy in the Ukrainian market, and examines prospects for high-tech company development and IFF's participation in forming innovation ecosystems.

Based on the study, the author concludes that representative offices of foreign high-tech companies play significant roles in technology transfer, market development, and innovation ecosystem formation in Ukraine, requiring strategic approaches to regulatory environment navigation, marketing adaptation, and stakeholder relationship management.

Based on this work, the author formulates practical recommendations for foreign high-tech companies on optimizing organizational and economic processes and presence in the Ukrainian market, as well as proposals for government authorities on creating favorable conditions for attracting and effective functioning of such representative offices.

Keywords: representative office, high-tech company, international presence, institutional environment, marketing strategy, innovation ecosystem, IFF, Ukraine.

Year: 2026

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Діяльність представництв зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні

Автор

Коновал Єлизавета Андріївна

Науковий керівник / Експерт

Оболенська Т. Є.

ІД документу

333245784

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ЗВІТ

Дата звіту

2/6/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



18696

Кількість слів



158143

Кількість символів

державної підтримки, модернізації технологій, розвитку кіберрезильєнтності та інтеграції в європейські ланцюги поставок українські підприємства цілком мають потенціал не лише відновити та підсилити свою конкурентоспроможність, а й стати надійним партнером для Європи, сприяючи зміцненню спільного ринку та зменшенню залежності від недемократичних країн.

Список літератури:

1. Пахуча Е.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>
2. Андришин Володимир Павлович. Конкурентоспроможність регіону в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (56).2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2993/2913/>
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *Програма розвитку ООН в Україні*. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
4. Європейська правда. Чи витримає бізнес України конкуренцію після вступу в ЄС і які є виклики для держави. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/11/11/7224673/>
5. Економічна правда. Український бізнес в умовах війни: де знайти ресурси для розвитку. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/09/12/719207/>
6. Україна В. Бізнес під час війни: статистика та тенденції у 2025 році. Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/entrepreneurship-in-wartime-trends-in-business-start-ups-and-closures-in-ukraine>
7. Економічна правда. Кіберстійкість як стратегічний актив. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/kiberstiykist-yak-strategichniy-aktiv-810653/>

Коновал Є.А.

ОПП “Міжнародна торгівля і маркетинг”,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної торгівлі і
маркетингу Оболенська Т.Є.

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну у 2022 році створило безпрецедентні виклики для економічної системи держави, зокрема для діяльності представництв зарубіжних високотехнологічних компаній. До початку війни Україна була однією з найбільших технологічних локацій у Східній Європі: понад 80 міжнародних компаній розміщували в Україні свої дослідницько-розробницькі центри, сервісні офіси та технічні підрозділи [1; 3]. ІТ-сектор забезпечував понад 4 % ВВП, а обсяги експорту ІТ-послуг у 2021 році перевищили 7 млрд дол. США [2, с. 55]. Умови воєнного часу змусили іноземні технологічні компанії швидко переглянути формати роботи та

виробити комплексні стратегії адаптації, спрямовані на збереження операційної діяльності, захист персоналу, кіберстійкість і підтримку державних цифрових процесів.

Першим базовим напрямом стала стратегія забезпечення безперервності бізнесу (business continuity). У перші тижні війни міжнародні високотехнологічні компанії здійснили термінову релокацію співробітників із небезпечних регіонів, організували дистанційні формати роботи, дублювання офісних функцій у різних містах та створення резервних команд для покриття критично важливих процесів [4, с. 12–14]. Крім того, компанії масово впроваджували альтернативні джерела живлення, обладнували офіси генераторами та Starlink-терміналами, а також посилювали використання хмарних сервісів з метою мінімізації ризиків фізичного доступу до інформації [5]. За оцінками галузевих аналітиків, саме швидка гнучкість організаційних моделей дозволила українським підрозділам іноземних технологічних компаній зберегти понад 90 % довоєнного обсягу контрактів уже впродовж перших місяців війни [6, с. 47]. Другим ключовим блоком стала кібербезпека та цифрова адаптація. Воєнні дії супроводжувалися масштабними кібератаками, спрямованими на урядові установи, енергетичний сектор, телекомунікаційні компанії та IT-інфраструктуру. У відповідь на це глобальні компанії, такі як Microsoft, Amazon Web Services, Google та Cisco, долучилися до створення системи кіберстійкості України, забезпечуючи державні органи та критичну інфраструктуру хмарними сервісами, системами резервного копіювання, захищеними дата-центрами та інструментами моніторингу загроз [7; 8; 9; 10]. Третій напрям адаптації стосувався кадрової політики та збереження людського капіталу. Міжнародні технологічні компанії запровадили гнучкі моделі праці (remote-first, hybrid-моделі), розширені соціальні пакети, програми релокації та психологічної підтримки співробітників, медичне страхування та підтримку сімей працівників, які виїхали за кордон [11, с. 71]. Одночасно представництва розширювали інвестиції у навчання і розвиток персоналу. R&D-центри Samsung, Siemens, Bosch та Oracle активізували програми підвищення кваліфікації та партнерства з університетами з метою підготовки інженерних кадрів у сферах штучного інтелекту, кібербезпеки, телекомунікацій і Big Data [12; 13].

Четвертий напрям охоплює посилення стратегічної співпраці іноземних високотехнологічних компаній з Україною в межах публічно-приватних партнерств. Міністерство цифрової трансформації України спільно з глобальними корпораціями реалізовує програми розвитку хмарної інфраструктури, розбудови електронних сервісів, систем електронної ідентифікації, кібербезпеки та підтримки розвитку цифрових навичок населення [14]. Завдяки партнерським програмам Google та Amazon Web Services українські державні реєстри, освітні платформи та системи критичного управління отримали доступ до інфраструктури світового рівня, що забезпечило їх стійкість до зовнішніх загроз [15, с. 102–103]. Паралельно Cisco у межах глобальної ініціативи Country Digital Acceleration розпочала

низку проєктів із модернізації телекомунікаційних мереж, посилення стабільності зв'язку громад і підтримки цифрової трансформації на місцевому рівні [10].

Важливою стратегією стала також трансформація продуктових портфелів і ринкової діяльності. Деякі іноземні високотехнологічні компанії почали розвивати напрями, пов'язані з безпековими технологіями, кіберзахистом, військовими інноваціями, аналізом великих даних та рішеннями для критичної інфраструктури [16]. Попри війну, Україна зберегла один з найвищих рівнів ІТ-експорту в регіоні: у 2022–2023 роках обсяг експорту ІТ-послуг перевищував 6 млрд. дол. США, що стало результатом надійності й стабільності роботи українських підрозділів іноземних компаній навіть під час масованих атак на енергетичну інфраструктуру [17, с. 59].

Отже, стратегії адаптації зарубіжних високотехнологічних компаній в Україні у воєнний час сформували комплекс багаторівневих рішень, які охоплюють технологічну, організаційну, кадрову, безпекову та інституційну сфери. Поєднання гнучких моделей роботи, високого рівня кіберзахисту, партнерства з державою та розвитку людського капіталу дозволило міжнародним компаніям не лише зберегти присутність на українському ринку, а й зробити вагомий внесок у цифрову стійкість держави. Накопичені практики можуть стати основою для формування післявоєнної стратегії відновлення економіки та підвищення інвестиційної привабливості України.

Список літератури:

1. Deloitte. Technology Sector in Ukraine: Market Overview / Deloitte. – Kyiv: Deloitte Ukraine, 2021. – 54 p.
2. IT Ukraine Association. Industry Report 2022 / IT Ukraine Association. – Kyiv: IT Ukraine, 2022. – 96 p.
3. Kyiv School of Economics. The Impact of War on the Ukrainian IT Sector / Kyiv School of Economics. – Kyiv: KSE Institute, 2023. – 48 p.
4. PwC Ukraine. Business Continuity in Times of War / PwC Ukraine. – Kyiv: PricewaterhouseCoopers, 2022. – 32 p.
5. USAID. Digital Resilience of Ukraine: Analytical Report / USAID; [ed. by Office of Digital Development]. – Washington, D.C.: USAID Press, 2023. – 67 p.
6. EY. Tech Industry Adaptation Strategies in Eastern Europe / Ernst & Young. – London: EY Publications, 2022. – 41 p.
7. Microsoft. Digital Defense Report 2022 / Microsoft Corporation. – Redmond: Microsoft Press, 2022. – 134 p.
8. Google. Google Cloud Security Review 2023 / Google LLC. – Mountain View: Google Press, 2023. – 58 p.
9. Microsoft Ukraine. Support Programs for the Public Sector in Ukraine / Microsoft Ukraine. – Kyiv: Microsoft Ukraine Office, 2022. – 29 p.

10. Cisco. Ukraine Digital Resilience Report / Cisco Systems, Inc. – San Jose: Cisco Press, 2023. – 56 p.
11. McKinsey & Company. Workforce Stability in Crisis Conditions / McKinsey Global Institute. – New York: McKinsey Publishing, 2022. – 44 p.
12. Samsung R&D Institute Ukraine. Annual Report 2023 / Samsung Electronics. – Kyiv: SRSU Publishing, 2023. – 52 p.
13. Siemens R&D Hub Eastern Europe. Strategy Overview / Siemens AG; [ed. by Digital Industries Division]. – Munich: Siemens Press, 2022. – 38 p.
14. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифрову трансформацію 2022–2023 рр. / Мінцифра України. – Київ: Міністерство цифрової трансформації, 2023. – 112 с.
15. AWS. Public Sector Case Studies: Ukraine / Amazon Web Services. – Seattle: AWS Public Sector Publishing, 2023. – 75 p.
16. OECD. Innovation Policy Review: Ukraine / OECD; [ed. by Directorate for Science, Technology and Innovation]. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 204 p.
17. Національний банк України. Платіжний баланс та експорт послуг: статистичний звіт / НБУ. – Київ: НБУ, 2023. – 59 с.

Povalchuk A. R.

Academic Supervisor – I. P. Olshevska, PhD in Economics, Associate Professor,
Department of International Economics

REMITTANCES AS A DRIVER OF ENTREPRENEURSHIP IN COUNTRIES OF ORIGIN

Remittances remain one of the most significant external financial flows for many developing economies, influencing household well-being and local development trajectories. Beyond serving as income support, remittances may contribute to the emergence of small-scale entrepreneurship, yet this potential is highly context-dependent.

At the household level, remittances reduce vulnerability, stabilize consumption, and mitigate risks during crises. However, scholars argue that they may simultaneously reinforce dependency and deepen inequalities between households with different migration opportunities [1]. The capacity of remittances to stimulate business activity depends on the socio-economic profile of recipient families, the local institutional environment, and the characteristics of migrants themselves [2]

Cultural and behavioral dynamics play a central role. Migrants transmit not only money but also ideas, skills, and new behavioral models. These “social remittances” shape aspirations, introduce new consumption standards, and may encourage entrepreneurial intentions among household members [3; 4].

Institutional factors largely determine whether remittances can be transformed into productive investment. High corruption, limited access to credit, and regulatory