

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА ТА
МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
І ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ШИЛЮК Катерини Сергіївни
(студентки групи МЕМ-8)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»)

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.е.н., доц.
Ірина ГРАБЧУК

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доц.Юрківський О.Й.

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Абрамова І.В.

(підпис)

**Житомир
2025**

Я, Шилюк Катерина Сергіївна, цим засвідчую, що представлена до захисту кваліфікаційна робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджена про те, що буду недопущена до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлена його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	7
1.1. Економічна сутність та роль спільних підприємств у розвитку міжнародного бізнесу	7
1.2. Механізм формування та функціонування спільних підприємств у міжнародному бізнесі	12
1.3. Економічні мотиви та переваги створення спільних підприємств у глобальному бізнес-середовищі	21
Висновки до 1 розділу	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	27
2.1. Стан і тенденції розвитку спільних підприємств в Україні	27
2.2. Ефективність спільних підприємств як форми міжнародної економічної співпраці України	36
2.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності спільних підприємств в Україні	43
Висновки до 2 розділу	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	49
3.1. Світовий досвід функціонування спільних підприємств у системі міжнародних економічних відносин	49
3.2. Проблеми та виклики розвитку спільних підприємств у глобальному економічному просторі	57
3.3. Шляхи підвищення ефективності спільних підприємств у міжнародному бізнесі України	62
Висновки до 3 розділу	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів спільні підприємства виступають одним із ключових інструментів залучення іноземних інвестицій, обміну технологіями та розвитку міжнародного бізнесу. В Україні ця форма господарювання набуває особливого значення в контексті післявоєнного економічного відновлення, диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Недостатня ефективність існуючих спільних підприємств, недосконалість правового регулювання та потреба у використанні світового досвіду зумовлюють необхідність комплексного наукового аналізу даного явища, що й визначає актуальність теми дослідження.

Сучасна практика ведення бізнесу свідчить про зростаючу роль зовнішньоекономічних зв'язків у діяльності підприємств. Щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, компанії активно шукають нові ринки збуту, можливості для партнерства та інвестицій за межами України. Значним чинником підвищення зацікавленості українського бізнесу у співпраці з іноземними партнерами стало повномасштабне вторгнення країни-агресора, яке завдало суттєвого удару по економіці: впровадження воєнного стану, руйнування виробничих потужностей та обмеження можливостей розвитку змусили підприємства шукати підтримки у партнерських країн і активніше розвивати зовнішньоекономічні зв'язки [7].

На сучасному етапі розвитку економіки спільне підприємництво набуває особливої актуальності та розглядається як позитивне явище. Спільні підприємства сприяють залученню значних обсягів іноземних інвестицій, впровадженню новітніх управлінських технологій, активізують виробництво конкурентоспроможної продукції та забезпечують її вихід на світові ринки.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування і розвитку таких підприємств досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями, серед яких – К. Барроу, О. Гаврилішин, Д. Діксон, П. Друкер, І. Жилияєв, А.

Кісельов, В. Колот, В. Савчук, С. Соболев, В. Хойер, А. Хоскінг, Г. Щербань та інші [21]. Дмитренко А. В., Ковтунов А. В. аналізують роль спільних підприємств у сучасній економіці. Автори підкреслюють, що активізація спільної діяльності економічних суб'єктів є важливим інструментом для стимулювання економічного розвитку країни [24].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні економічної сутності, особливостей функціонування та напрямків підвищення ефективності спільних підприємств у системі міжнародного бізнесу з урахуванням українських реалій і світового досвіду.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання дослідження**:

1. Дослідити економічну сутність та роль спільних підприємств у розвитку міжнародного бізнесу;
2. Розкрити механізм формування та функціонування спільних підприємств у міжнародному бізнесі;
3. Проаналізувати економічні мотиви та переваги створення спільних підприємств у глобальному бізнес-середовищі;
4. Оцінити сучасний стан і тенденції розвитку спільних підприємств в Україні;
5. Дослідити ефективність спільних підприємств як форми міжнародної економічної співпраці України;
6. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності спільних підприємств в Україні;
7. Узагальнити світовий досвід функціонування спільних підприємств у системі міжнародних економічних відносин;
8. Виявити основні проблеми та виклики розвитку спільних підприємств у глобальному економічному просторі;
9. Розробити шляхи підвищення ефективності функціонування спільних підприємств в Україні, запропонувати практичні заходи щодо покращення інвестиційного клімату та управління підприємствами.

Об’єкт дослідження. Процес формування та функціонування спільних підприємств у системі міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження. Економічні механізми, організаційно-правові та управлінські особливості діяльності спільних підприємств у міжнародному бізнесі, зокрема в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Аналіз і синтез дозволили узагальнити теоретичні підходи до сутності спільних підприємств, а індукція та дедукція – осмислити етапи їх становлення та розвитку. Порівняльно-історичний і системно-функціональний методи використовувалися для вивчення еволюції форм спільного підприємництва та структури взаємодії підприємств у міжнародному бізнесі. Контент-аналіз нормативно-правових актів дав змогу оцінити правове забезпечення діяльності СП в Україні, а економіко-статистичні методи – проаналізувати динаміку їх створення та ефективність. Моделювання та прогнозування застосовувалися для визначення перспектив розвитку, а узагальнення і систематизація результатів – для формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 68 найменувань, кількість таблиць 8, рисунків 9. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Економічна сутність та роль спільних підприємств у розвитку міжнародного бізнесу

Сучасні зовнішні ринки характеризуються високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств ретельної підготовки перед виходом на міжнародну арену. Успішне освоєння зовнішніх ринків неможливе без глибокого аналізу їхньої структури, особливостей функціонування та умов ведення господарської діяльності. Важливим етапом цього процесу є вибір ефективних методів управління підприємством та формування продуманої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Розробка такої стратегії має спиратися на оцінку вже існуючих управлінських підходів, а також на чітке визначення стратегічних цілей підприємства. Без усвідомлення реального стану справ і можливостей організації неможливо створити оптимальну модель її розвитку на міжнародному рівні [9].

Спільне підприємство – це форма ділового партнерства, у межах якої дві або більше сторін об'єднують капітал, час і зусилля для реалізації спільного проекту чи створення нового суб'єкта господарювання. Такі партнери спільно контролюють діяльність підприємства, розподіляючи між собою прибутки, витрати та ризики. Модель спільного підприємства дозволяє ефективно поєднати ресурси та компетенції учасників, що особливо важливо за умов високих витрат на запуск нових ініціатив. Вона може бути застосована як великими корпораціями для диверсифікації бізнесу, так і невеликими компаніями – для підвищення шансів на успіх у нових ринкових нішах. Основою стабільності та результативності такого партнерства є стратегічне планування, взаємна довіра, прозорість у діях і постійна комунікація між

учасниками [12].

Ряд сучасних дослідників розглядають спільне підприємство як один із різновидів спільного підприємництва, що являє собою діяльність, яка ґрунтується на співробітництві з іноземними підприємствами, організаціями або підприємцями, на спільному розподілі прибутку і ризиків. Передумови такого підприємництва складаються у процесі інтернаціоналізації господарського життя внаслідок розвитку експортно-імпоротної діяльності. Спільне підприємництво, різновидами якого, крім власне спільне підприємство, є ліцензування, підрядне виробництво та контракт-менеджмент, у свою чергу виступає формою міжнародного бізнесу поряд з експорт і прямим інвестуванням [15, 16, 17].

У вітчизняній і зарубіжній економічній теорії існує чимало різних підходів до тлумачення терміну «спільне підприємство». На основі дослідження літературних джерел, законодавчих актів сформулюємо наступне визначення: **спільне підприємство** – це різновид господарюючих суб'єктів, специфіка якого полягає у поєднанні матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів різнонаціонального походження з метою здійснення спільної господарсько-фінансової діяльності, спрямованої на реалізацію спільних інтересів засновників [14, с.25].

Одним із ефективних способів виходу підприємства на зовнішній ринок є спільна підприємницька діяльність, яка передбачає створення нового виробництва або представництва компанії з відповідними службами на території іншої держави у співпраці з підприємствами країни-імпортера. Така форма міжнародного співробітництва дозволяє поєднати ресурси, досвід і ринкові можливості партнерів для досягнення спільних економічних цілей.

Основні види спільного підприємництва [2, с.68-73]:

1. *Ліцензування (ліцензійне виробництво)* – це передання однією компанією іншій права на використання своєї технології, торгової марки, патенту або виробничого процесу за певну плату (роялті). Ліцензіат отримує можливість виготовляти й реалізовувати продукцію під брендом ліцензіара, а

останній – виходить на іноземний ринок без прямих інвестицій і ризиків, пов'язаних із місцевим законодавством.

2. *Управління за контрактом* – форма співробітництва, за якої одна сторона (управляюча компанія) бере на себе зобов'язання здійснювати управління підприємством іншої сторони за певну винагороду. Це дає можливість місцевому партнеру отримати професійний досвід та ноу-хау в організації бізнес-процесів, а іноземній фірмі – зміцнити свої позиції на ринку без капіталовкладень.

3. *Підрядне виробництво (контракт на виробництво)* – передбачає укладання угоди між компаніями, за якою іноземна фірма замовляє виготовлення продукції місцевому підприємству. Такий підхід дозволяє знизити витрати на виробництво та логістику, адаптувати товар до вимог локального ринку й уникнути бар'єрів, пов'язаних із імпортом.

4. *Спільне володіння* – це створення спільного підприємства, у якому партнери з різних країн вкладають капітал, поділяють ризики, прибутки й управління. Така форма співпраці дає змогу поєднати фінансові, технологічні та управлінські ресурси учасників, сприяє локалізації виробництва та кращому розумінню особливостей іноземного ринку.

Перші три види спільного підприємництва передбачають обробку закордонних ринків без вивезення капіталу або прямої участі у власності підприємства. Вони базуються на принципах договірної кооперації, коли замість матеріальних ресурсів експортується інтелектуальна власність – знання, досвід, технології, технічна документація чи управлінські рішення, що забезпечує гнучкість і зниження ризиків для компаній.

Основна відмінність спільних підприємств від інших форм здійснення зовнішньоекономічної діяльності – наявність тісної і глибокої взаємодії партнерів у всіх або окремих ланках господарського циклу у формі спільного володіння, використання і розпорядження виділеними ними спеціально для цих цілей ресурсами. Іншими словами, створення спільних підприємств передбачає

найбільш глибоке у технологічному і найбільш повне в організаційному аспекті міжнародне співробітництво [14, с.27].

Важливими чинниками, які слід враховувати перед створенням спільного підприємства, є [13, с.84]:

- відбір потенційних партнерів;
- спільна розробка детального бізнес-плану і складання короткого списку потенційних партнерів на основі їх внеску в розробку бізнес-плану;
- комплексна перевірка – перевірка облікових даних іншого боку («довіряй і перевіряй» – довіряй інформації, отриманої від потенційного партнера, але хорошою діловою практикою є перевірка фактів за допомогою співбесід з третіми сторонами);
- розробка стратегії виходу і термінів розпуску спільних підприємств;
- найбільш підходяща структура (наприклад, більшість спільних підприємств за участю швидкозростаючих компаній структуровані як стратегічні корпоративні партнерства);
- наявність оціненого або амортизованого майна, переданого в спільне підприємство (неправильно розуміючи значення оціненої власності, компанії можуть істотно послабити економіку угоди для себе і своїх партнерів).

Створення спільного підприємства є складним і відповідальним процесом, який потребує всебічного аналізу, продуманої підготовки та стратегічного планування. Успішність такої форми співпраці значною мірою залежить від ретельного добору партнерів, узгодженості їхніх цілей, прозорості взаємовідносин та чіткого визначення умов діяльності. Лише за умови дотримання цих чинників спільне підприємство може стати ефективним інструментом розширення зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Розглядаючи спільне підприємство як одну з інвестиційних форм міжнародного бізнесу, доцільно визначити його місце та роль у структурі міжнародних інвестицій [1, с.151].

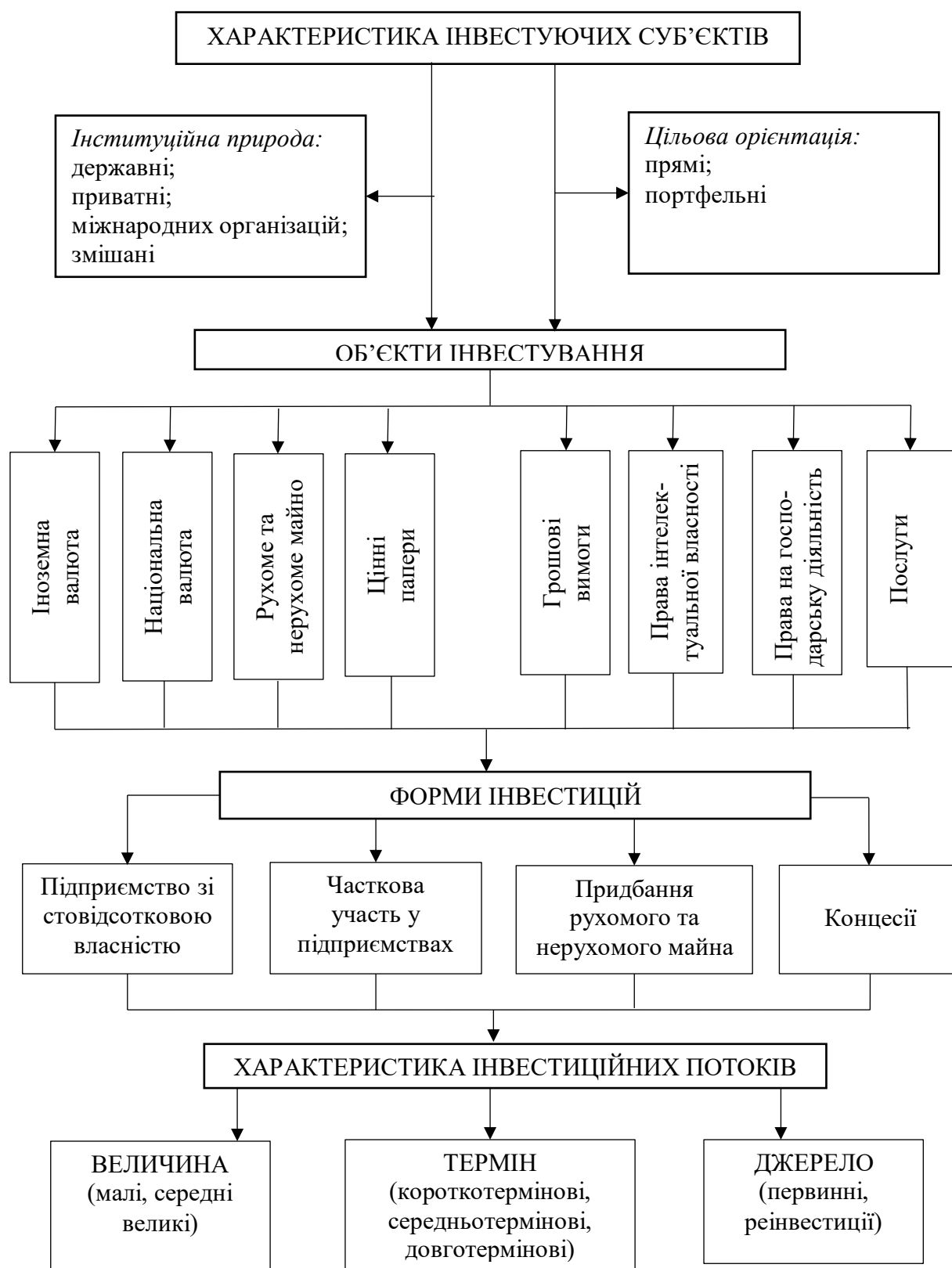


Рис. 1.1. Спільні підприємства у системі міжнародних інвестицій

Спільне підприємство можна розглядати як одну з форм інвестиційного партнерства, коли прямі іноземні інвестиції набувають організаційного

оформлення у вигляді спільної компанії. Вкладення капіталу іноземними інвесторами, інтегруючись в економіку країни, забезпечують створення статутного фонду та матеріально-технічної бази підприємства. У результаті інвестори-партнери отримують законне право на участь в управлінні компанією відповідно до обсягу їхнього внеску.

У цьому контексті слід зазначити, що:

- 1) спільне підприємство виступає формою прямих інвестицій, коли дві або більше компаній спільно володіють капіталом одного підприємства;
- 2) розвиток спільних підприємств значною мірою залежить від галузевої структури прямих інвестицій;
- 3) у межах спільних підприємств можуть реалізовуватися практично всі види інвестицій – державні та приватні, різні за обсягом, тривалістю та джерелами фінансування.

Отже, перед тим як обрати спосіб виходу на зовнішні ринки, підприємство здійснює всебічний аналіз особливостей своєї діяльності, рівня конкурентоспроможності продукції, наявних стратегічних планів, а також визначає цілі розвитку зовнішньоекономічного співробітництва.

Жорстка конкуренція на сучасних світових ринках спонукає підприємства шукати ефективні форми взаємодії, що забезпечують стійкі позиції та підвищення конкурентоспроможності. Однією з таких форм є модель спільної підприємницької діяльності, яка передбачає об'єднання ресурсів, технологій, управлінського досвіду та фінансових можливостей партнерів. Завдяки поєднанню зусиль і досягненню синергії учасники отримують можливість досягати значно кращих економічних, технологічних та організаційних результатів, ніж у разі самостійної діяльності.

Окрім того, дана модель широко використовується у сфері реалізації спільних науково-дослідницьких, інноваційних і науково-виробничих проєктів, що сприяє розвитку нових технологій, обміну досвідом та підвищенню рівня науково-технічного потенціалу партнерів.

1.2. Механізм формування та функціонування спільних підприємств у міжнародному бізнесі

У сучасному міжнародному бізнес-середовищі спільні підприємства стали одним із ключових інструментів для реалізації стратегічних цілей компаній на глобальному рівні. Їх створення дозволяє об'єднувати капітал, технології, управлінські ресурси та ринковий досвід партнерів із різних країн, що сприяє ефективному проникненню на нові ринки, зниженню ризиків та оптимізації витрат.

Формування спільних підприємств передбачає ретельний вибір партнерів, узгодження цілей співпраці, визначення правових форм та механізмів управління. Водночас функціонування таких підприємств потребує чітко налагоджених процесів координації, розподілу відповідальності, управління прибутками та вирішення конфліктів. Успішність таких підприємств залежить від здатності партнерів адаптуватися до культурних, економічних і правових особливостей один одного, а також від ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Основною передумовою для успішного створення та ефективного функціонування спільного підприємства є чітке визначення його цілей діяльності та стратегії розвитку. Виокремлюють чотири ключові напрями стратегічного розвитку таких підприємств: підвищення продуктивності виробництва; масштабування операційної діяльності; мінімізація ризиків; розвиток шляхом залучення інвестицій, сучасних технологій та висококваліфікованих кадрів [17].

Відповідно до чинного законодавства України спільне підприємство може бути створене: шляхом його заснування; у результаті придбання іноземним інвестором частки участі (паю акцій) у діючому підприємстві без іноземної інвестиції; у результаті придбання юридичною чи фізичною особою України частки участі у підприємстві із 100-відсотковою іноземною інвестицією [15].

Процес створення спільних підприємств на території України включає ряд послідовних етапів (рис. 1.2).

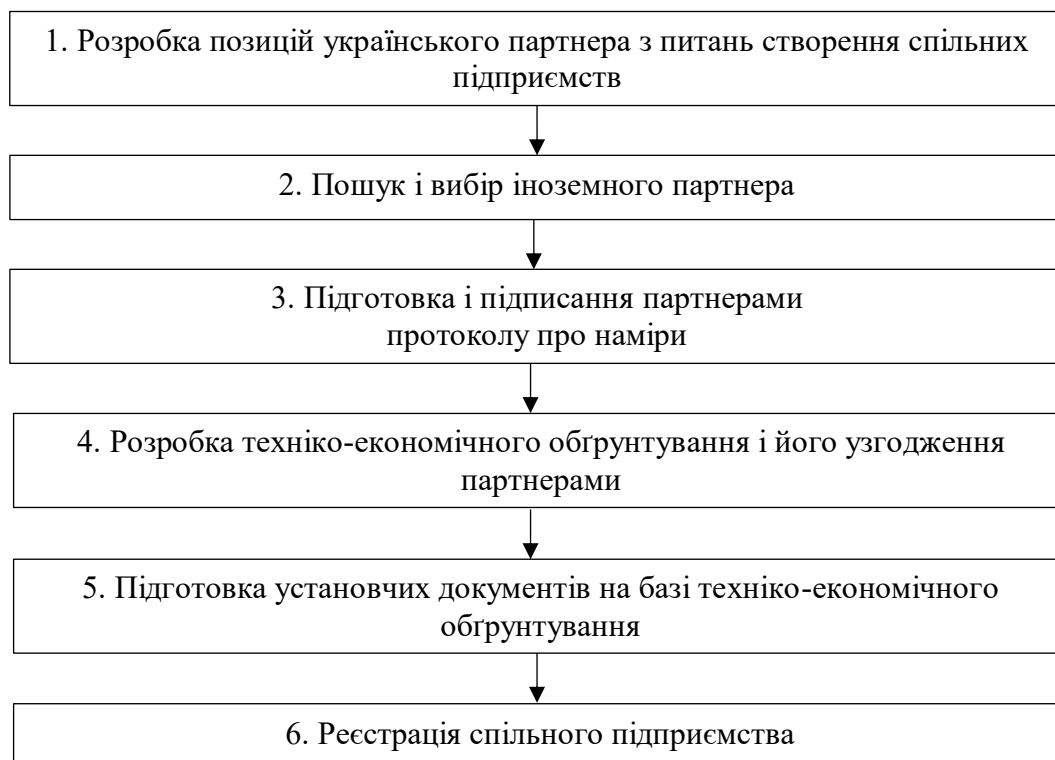


Рис 1.2 Етапи створення спільного підприємства при виході на міжнародні ринки

Українське підприємство, що прагне створити спільне підприємство, має надати іноземному партнеру інформацію про: якість продукції та її відповідність світовим стандартам; технічний стан обладнання; наявність будівель і вільних площ для внеску до статутного фонду; кваліфікацію персоналу; транспортну інфраструктуру; розташування підприємства щодо постачальників сировини.

Перед початком діяльності засновники мають визначити організаційно-правову форму (ТОВ, АТ тощо), назву, склад учасників, місцезнаходження, розмір і структуру статутного фонду, частки учасників, керівництво та сферу діяльності [16].

Реєстрація спільного підприємства здійснюється у районній або міській держадміністрації за місцем його розташування. Протягом 10 днів після

реєстрації інформація передається до статистичних і фінансових органів. Підприємство вноситься до Державного реєстру з дати реєстрації.

Іноземні інвестиції реєструються протягом трьох робочих днів після їх фактичного внесення згідно з порядком, встановленим Кабінетом Міністрів України. Реєстрація підприємства має бути завершена не пізніше ніж за 30 днів з моменту подання заяви.

Для реєстрації подаються:

- рішення про створення підприємства (установчий договір);
- статут (за потреби);
- реєстраційна картка;
- підтвердження сплати реєстраційного збору;
- документ про внесення коштів до статутного фонду;
- згода Антимонопольного комітету (якщо потрібно);
- нотаріально завірени документи юридичних або фізичних осіб-засновників.

Статутний фонд – це сукупність внесків засновників, які передаються підприємству у господарське відання. Його створення є обов’язковим. Частка іноземного інвестора має становити не менше 10%. Статус підприємства з іноземними інвестиціями надається з моменту зарахування інвестиції на баланс.

Мінімальний розмір статутного фонду: для ТОВ – 625 мінімальних зарплат, для АТ – 1250. Для інших форм – визначається засновниками. Внески можуть бути у формі коштів, майна, цінних паперів, прав інтелектуальної власності тощо. Їх оцінка фіксується в установчих документах [14].

Іноземний інвестор може внести до статутного фонду: конвертовану валюту, майно, цінні папери, корпоративні права, інтелектуальні права, ліцензії, права на користування ресурсами та інші активи, дозволені законодавством. Оцінка внесків здійснюється за домовленістю сторін у конвертованій валюті.

У міжнародній практиці, згідно з усталеними методиками оцінки потенційних партнерів, виділяють кілька ключових характеристик, які слід враховувати при організації співпраці [17]:

1. Фінансова стабільність і масштаб діяльності – оцінюється за обсягами операцій, платоспроможністю, кількістю працівників, часткою продукції, що цікавить покупця, у загальному виробництві підприємства та галузі.

2. Ділова репутація – визначається здатністю партнера сумлінно виконувати зобов'язання, його досвідом у відповідній сфері та вмінням вести переговори на професійному рівні.

3. Історія співпраці – за рівних умов перевага надається компаніям, які вже продемонстрували надійність у попередніх угодах.

4. Роль на зовнішньому ринку – важливо з'ясувати, чи є підприємство виробником, споживачем чи посередником. У разі співпраці з посередником слід ретельно оцінити його фінансовий стан, платоспроможність, характер і обсяги реалізованої продукції, наявність власної збутової мережі, а також особисті якості представника.

Для ґрунтовного аналізу потенційних партнерських підприємств необхідно зібрати релевантну інформацію. На міжнародних ринках існує чимало джерел, що містять такі дані. Найбільш корисними серед них є: корпоративні довідники; офіційні публікації компаній (річні звіти, каталоги, рекламні та ювілейні видання); аналітика спеціалізованих інформаційних агентств; матеріали періодичних видань; банківські довідники; статистичні збірники окремих країн та профільних структур ООН у сфері економіки й галузевого розвитку [7].

На етапі заснування спільного підприємства в його установчих документах та техніко-економічному обґрунтуванні визначаються ключові аспекти управління, кадрового забезпечення та формується базовий організаційно-економічний механізм функціонування.

Сьогодні в Україні діють тисячі міжнародних спільних підприємств у різних секторах економіки. Кожне з них має свою специфіку та особливості

господарської діяльності, що зумовлені низкою факторів, пов'язаних із роботою іноземних партнерів. Водночас можна виокремити загальноприйняту модель організаційно-економічного механізму функціонування спільних підприємств, основні структурні елементи якого наведено на рис. 1.3 [8].

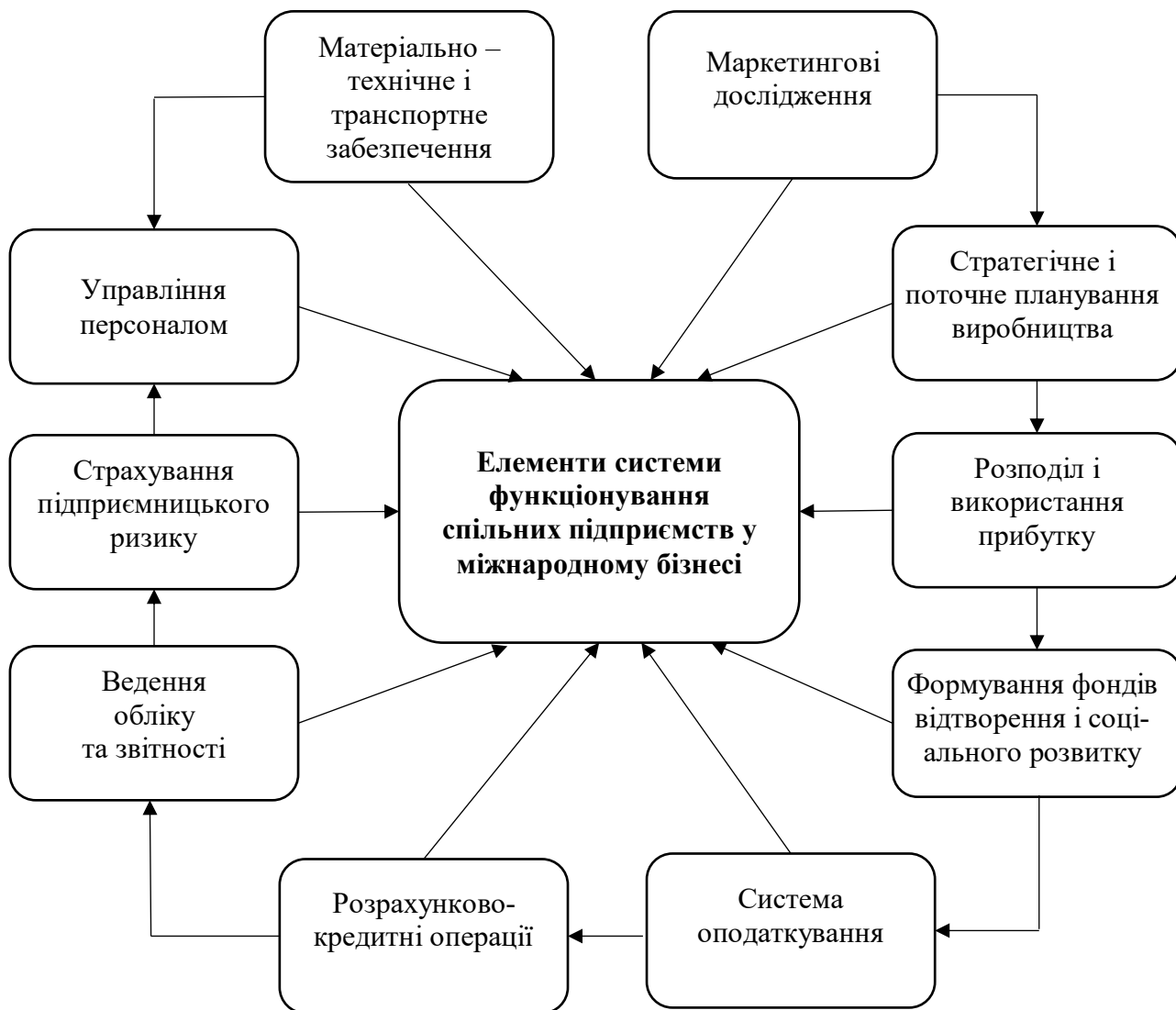


Рис. 1.3. Елементи системи функціонування спільних підприємств у міжнародному бізнесі

На початковому етапі створення спільного підприємства в його установчих документах та техніко-економічному обґрунтуванні визначаються ключові аспекти управління персоналом і організаційно-економічного функціонування. Основною функцією дирекції є кадрове управління. Кількість працівників

узгоджується між партнерами, які самостійно вирішують питання найму, звільнення, оплати праці та стимулювання [12].

Умови праці українських працівників регулюються законодавством України. Іноземні працівники працюють за індивідуальними трудовими договорами, а пенсійні внески перераховуються до фондів країн їхнього проживання.

Матеріально-технічне забезпечення здійснюється через внутрішні та зовнішні ринки відповідно до домовленостей між засновниками. Транспортне обслуговування регулюється нормами внутрішніх і міжнародних перевезень.

Маркетингові дослідження дозволяють ефективно вести міжнародну діяльність, охоплюючи: формування маркетингової служби, аналіз зовнішнього середовища, пошук ринкових ніш, розробку стратегії виходу на ринок, рекламні кампанії та інформування клієнтів [10].

Міжнародні спільні підприємства самостійно планують виробництво, реалізацію продукції та послуг, базуючись на маркетингових дослідженнях і портфелі замовлень. Реалізація продукції здійснюється через оптову й роздрібну торгівлю.

Прибуток розподіляється між партнерами пропорційно їхнім внескам. Балансовий прибуток формується після вирахування витрат, кредитних відсотків, штрафів. З нього створюються фонди розвитку, резервний фонд, здійснюються страхові платежі. Залишковий прибуток оподатковується і використовується для соціального розвитку та стимулювання працівників.

Іноземні партнери можуть використовувати прибуток на власний розсуд – шляхом репатріації або закупівлі товарів, зокрема імпортозамінних.

Установчі документи визначають склад фондів, порядок їх формування та використання. Резервний фонд має становити не менше 25% структурного фонду для забезпечення стабільності підприємства.

Система оподаткування міжнародних спільних підприємств відповідає чинному законодавству: податок на прибуток – 30%, на трансферт прибутку за

кордон – 15%, також діють ПДВ, акциз, місцеві збори. У деяких випадках держава надає податкові пільги.

Фінансові операції регулюються відповідними нормативами. Кошти підприємства зберігаються на поточних або валютних рахунках у Нацбанку чи банках, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. МСП можуть отримувати кредити на комерційних умовах.

Фінансові результати залежать від системи обліку та якості звітності. Підприємства зобов'язані дотримуватись правил ведення бухгалтерії, враховуючи витрати на експорт, відрядження, представництво, аудит, інновації, маркетинг і валютні операції.

Страхування підприємницьких ризиків є обов'язковим і здійснюється через державні або приватні компанії. Законодавство передбачає страхування активів, частини оборотних коштів, вантажів, збитків від стихійних лих, крадіжок. Підприємства мають своєчасно повідомляти страхову компанію про зміни щодо об'єктів страхування та рівня ризику [11].

Таким чином, механізм створення та функціонування міжнародних спільних підприємств охоплює комплекс організаційних, правових, економічних і управлінських рішень, які забезпечують ефективну взаємодію партнерів з різних країн. На етапі формування визначаються цілі, стратегія, організаційно-правова форма, структура статутного фонду, кадрове забезпечення та умови співпраці. Функціонування підприємства базується на чітко прописаних установчих документах, системі управління персоналом, маркетинговій стратегії, фінансовому плануванні, обліку, оподаткуванні та страхуванні ризиків.

Успішна діяльність спільних підприємств у міжнародному бізнесі залежить від узгодженості дій партнерів, прозорості фінансових операцій, дотримання законодавства країни розміщення, а також здатності адаптуватися до умов міжнародного ринку. Важливими чинниками є ефективний розподіл прибутку, захист інтересів інвесторів, гнучкість у використанні ресурсів та стратегічне планування розвитку.

1.3. Економічні мотиви та переваги створення спільних підприємств у глобальному бізнес-середовищі

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків спільні підприємства стали важливим інструментом міжнародної економічної співпраці. Їх створення обумовлене прагненням компаній до розширення ринків збуту, оптимізації витрат, доступу до нових технологій, ресурсів і управлінських практик. Економічні мотиви, що лежать в основі таких рішень, охоплюють як стратегічні, так і оперативні цілі – від підвищення конкурентоспроможності до зниження ризиків і зміцнення позицій на міжнародній арені.

Серед основних економічних мотивів участі суб'єктів господарювання в міжнародному бізнесі – прагнення розширити ринки збуту, отримати доступ до нових джерел ресурсів та диверсифікувати виробництво. Постійна присутність на глобальному ринку дозволяє підприємствам суттєво збільшувати прибутки та зміцнювати свої позиції. Водночас міжнародна діяльність може бути спрямована на реалізацію довгострокових стратегічних інтересів, навіть якщо максимізація прибутку не є першочерговою метою [18].

Обмеження внутрішнього ринку – зокрема, низька купівельна спроможність або недостатня кількість споживачів – спонукають підприємства виходити на зовнішні ринки. За сприятливої світової кон'юнктури це відкриває можливості для зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Світова практика показує, що великі корпорації вже понад 40% продажів здійснюють за межами національних ринків.

Розширення ринків також можливе через імпорт сировини, напівфабрикатів або унікальних товарів і послуг, які не виробляються всередині країни. Диференціація діяльності дозволяє підприємствам зберігати стабільність у періоди економічного спаду, орієнтуючись на ринки країн із позитивною динамікою. Крім того, імпорт окремих ресурсів зменшує залежність від внутрішньої кон'юнктури.

Визначення цілей діяльності та розробка стратегії розвитку є ключовою умовою для успішного створення спільного підприємства. Серед основних стратегічних напрямів розвитку таких підприємств виділяють: підвищення виробничої ефективності, розширення операційної діяльності, мінімізацію ризиків, а також розвиток шляхом залучення інвестицій, сучасних технологій і висококваліфікованих кадрів [9, 10].

Відповідно до зазначених стратегій, основними мотивами для створення спільного підприємства виступають:

- потреба в додаткових виробничих ресурсах;
- прагнення до розширення ринкової присутності;
- бажання розподілити ризики.

На практиці більшість спільних підприємств виникають унаслідок дефіциту певних ресурсів у партнерських компаній, необхідних для реалізації їхнього виробничого чи ринкового потенціалу. Це можуть бути фінансові кошти, виробничі потужності, сировина, технології, патенти, управлінський персонал або інформаційні ресурси.

Ринкові мотиви сприяють розширенню каналів збуту, підвищенню ефективності за рахунок масштабування виробництва та оптимізації розподілу накладних витрат. Мотив розподілу ризиків є особливо актуальним для підприємств, що працюють у галузях із високими стартовими інвестиціями та непередбачуваними результатами, де спільна участь дозволяє зменшити фінансове навантаження та підвищити стійкість бізнесу.

Міжнародне спільне підприємство дозволяє партнерам швидко, вигідно та надійно інтегруватися в місцевий ринок, використовуючи репутацію та досвід

резидентного партнера. Водночас, як свідчать статистичні дані, майже 70% таких підприємств не досягають поставлених цілей, задля яких вони були створені. Тому перед укладенням договору про створення спільного підприємства необхідно чітко визначити мотиви та цілі співпраці, оскільки інтереси іноземного та національного партнерів можуть суттєво відрізнятись (див. рис. 1.4) [6, с.120].

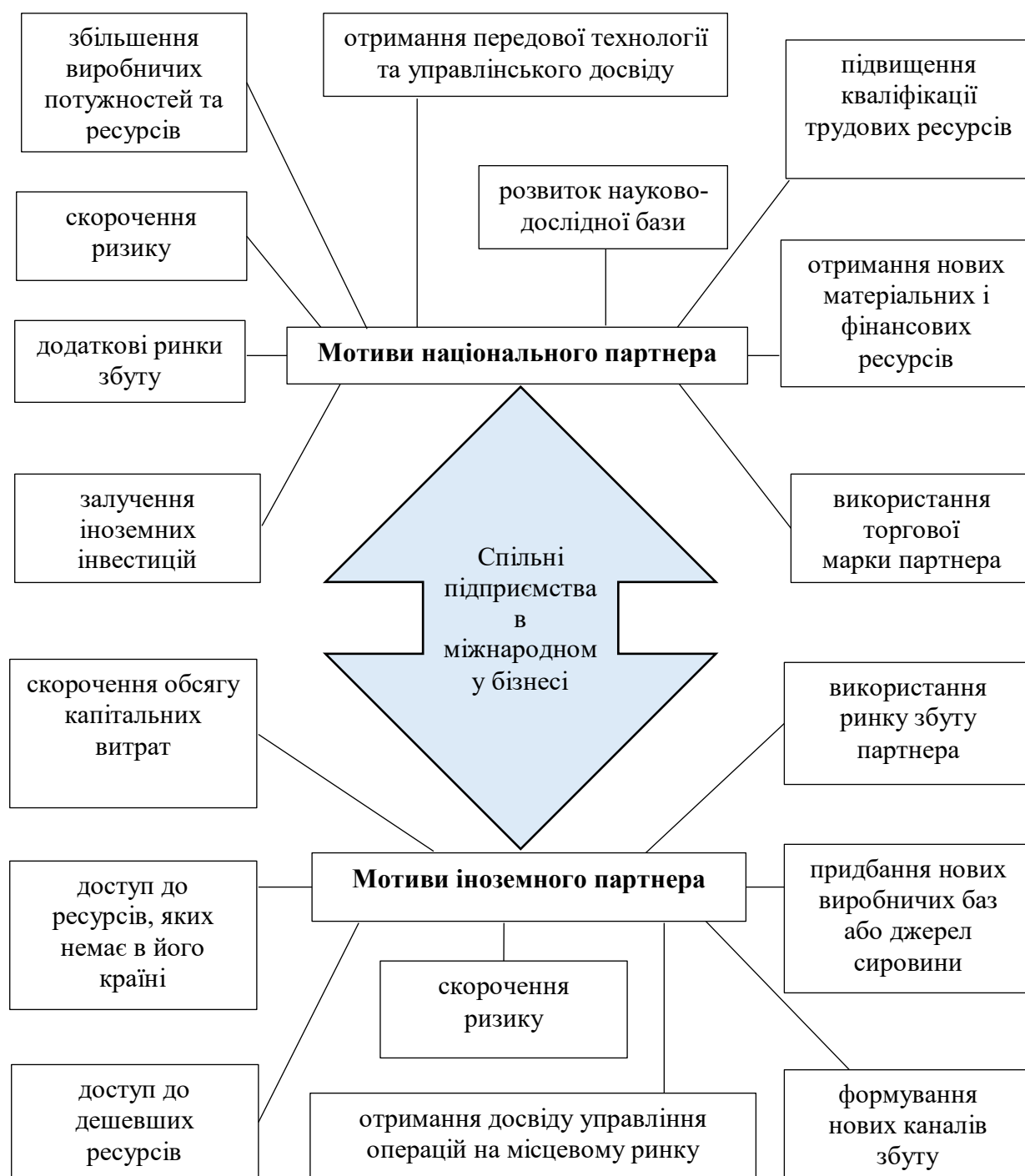


Рис. 1.4. Мотиви національного та іноземного партнерів під час створення міжнародного спільного підприємства

Мотиви, наведені на рисунку 1.4, є значущими, проте не охоплюють усі можливі варіанти, оскільки кожне підприємство самостійно визначає власні причини та стимули до участі в спільному бізнесі. На думку авторів, основними спонукальними чинниками для господарюючого суб'єкта при створенні спільного підприємства є прагнення до максимізації прибутку та задоволення потреб як самого підприємства, так і його власників (засновників) [6, с.120].

У науковій літературі також виокремлюються додаткові мотиви та причини створення спільних підприємств, які представлені в таблиці 1.1 [14, с.33].

Таблиця 1.1

Мотиви створення спільних підприємств в залежності від стратегічної орієнтації засновників

Стратегія	Мотиви
Підвищення ефективності виробництва	Скорочення обсягу витрат капіталу при створенні нових потужностей і виробництв; підвищення ефективності діючого виробництва, маркетингу і збуту продукції; доступ до більш дешевих факторів виробництва; підвищення рентабельності за рахунок економного використання ресурсів в результаті застосування нової технології та організації праці; спрощення обміну патентами, ліцензіями, ноу-хау
Розширення операцій	Проникнення на новий споживчий ринок; входження до нової сфери діяльності; придбання нової виробничої бази, каналів збуту; розширення і диверсифікація існуючого виробництва шляхом випуску нових товарів, виходу в інші сектори економіки
Зменшення ризику	Отримання необхідної інформації, інвестицій; розширення можливостей реалізації товарів, послуг за рахунок виходу на новий ринок; застосування вже випробуваних методів виробництва, управління реалізацією
Розвиток за рахунок залучення інвестицій, технологій і кваліфікації	Отримання додаткових грошових коштів, капіталу; отримання нової технології, ноу-хау; набуття управлінського досвіду; розширення експорту; заміщення імпорту; залучення і підготовка кваліфікованих кадрів

Як видно з таблиці, мотиви створення спільних підприємств тісно пов'язані зі стратегічною орієнтацією їхніх засновників. Залежно від обраного напрямку – підвищення ефективності, розширення операцій, зменшення ризиків чи розвиток через залучення ресурсів – підприємства формують відповідні цілі та очікування. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати й підвищити рентабельність, а й забезпечити стійке зростання, адаптацію до нових ринкових умов та зміцнення конкурентних позицій у міжнародному бізнес-середовищі.

Згідно з результатами досліджень, проведених зарубіжними вченими, мотиви створення спільних підприємств можна класифікувати на внутрішні, зовнішні і стратегічні (табл. 1.2) [14, с.33-34].

Таблиця 1.2

Мотиви створення спільних підприємств за рівнем ієрархії

Група мотивів	Окремі мотиви
Внутрішні	Розподіл ринку; фінансування для поповнення дебіторських можливостей; економія на масштабах виробництва; об'єднання каналів розповсюдження та розподіл адміністративних витрат; досягнення режиму найбільшого сприяння; вивчення нових методів управління; прискорене проникнення на зарубіжні ринки; розширення доступу до місцевих трудових ресурсів; розширення знань про культуру, економіку, політику; об'єднання ресурсів, які мають меншу цінність окремо взятими, ніж згрупованими; організація навчання персоналу; зниження контрактних витрат.
Зовнішні	Послаблення конкуренції за рахунок переваг лідера; послаблення політичної напруженості; пристосування до вимог місцевого уряду; сприяння ефективній конкуренції
Стратегічні	Отримання можливостей для ведення справ у приймаючій країні у майбутньому; трансфер технологій; диверсифікація виробництва.

В цілому за рахунок створення спільних підприємств кожен з партнерів прагне досягти певних переваг у тій чи іншій сфері діяльності. Виділяють три групи переваг, які визначають схильність фірми бути іноземним інвестором або одержувачем іноземних інвестицій [20]:

➤ переваги власності – фактори, що дають можливість окремій фірмі розширювати свою діяльність, мати переваги у порівнянні з конкурентами

(краща технологія, управління, маркетинг, організація виробництва, доступ до сировини, ринків збуту та джерел фінансування);

➤ переваги інтерналізації – фактори, що дають можливість здійснення іноземних інвестицій самою фірмою без використання послуг інших компаній. У деякій мірі спільне підприємство усуває ці переваги, разом з тим у ряді випадків створення такого підприємства виступає єдиною можливою формою організації діяльності у зарубіжній країні;

➤ переваги дислокації – фактори, що визначають, у якій країні переваги власності та інтерналізації можуть бути використані найкращим чином.

Врахування даного типу переваг є обов'язковим на етапі вибору іноземного партнера по спільному підприємстві. Мотивація та процес створення міжнародних спільних підприємств формуються як на макро-, так і на мікрорівні. Для економік промислово розвинених країн ключовим макроекономічним чинником, що визначає експортну спрямованість підприємницького капіталу, виступає баланс між імпортом та експортом інвестиційних ресурсів. Його формування та поточний стан залежать від низки політичних, ресурсних і загальноекономічних факторів, серед яких: стабільність політичної системи, рівень державного втручання в економіку, інфляція, конвертованість національної валюти, стан платіжного балансу, розвиток фондового ринку, податкова система тощо.

Популярність міжнародних спільних підприємств пояснюється низкою переваг, зокрема: розширенням матеріальних, фінансових ресурсів і виробничих потужностей; стимулюванням розвитку національної науково-дослідної бази, впровадженням передових технологій, управлінських практик і підвищенням кваліфікації управлінського персоналу; посиленням конкуренції, що сприяє руйнуванню монопольних позицій, покращенню якості імпортозамінної продукції та зниженню її вартості; збільшенням експортних надходжень через податкові платежі від прибутків спільних підприємств [17].

Мотивація безпосередніх учасників формується шляхом узгодження їхніх інтересів, серед яких домінують виробничо-економічні та маркетингові.

Водночас слід враховувати менш очевидні, але важливі мотиви: екологічні – пов’язані з необхідністю закриття шкідливих виробництв; іміджеві – характерні для великих корпорацій, що прагнуть зміцнити престиж на міжнародному рівні; особисті – коли підприємства створюються на основі національної або родинної близькості партнерів.

Таким чином, мотивація учасників спільного підприємства може бути різноманітною і навіть суперечливою. При цьому важливо пам’ятати, що спільне підприємство як самостійна господарська одиниця має власні цілі та інтереси, які не завжди збігаються з намірами материнських компаній. Тому мотиваційний механізм спільного підприємства слід розглядати як результат узгодження стратегічних інтересів країн-учасниць, прагнень партнерів і внутрішніх цілей самого підприємства.

Висновки до розділу 1

Спільні підприємства відіграють важливу роль у розвитку міжнародного бізнесу, виступаючи ефективним інструментом інтеграції національних економік у глобальний ринок. Вони поєднують ресурси, досвід і компетенції партнерів з різних країн, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, освоєнню нових ринків, зниженню ризиків і реалізації стратегічних цілей. Завдяки гнучкості організаційних форм, можливості залучення інвестицій та адаптації до локальних умов, спільні підприємства забезпечують не лише економічну вигоду для учасників, а й сприяють розвитку інновацій, технологічного обміну та зміцненню міжнародного співробітництва.

Механізм формування та функціонування спільних підприємств у міжнародному бізнесі є складною системою взаємопов’язаних організаційних, правових і економічних процесів, що забезпечують інтеграцію партнерів різних країн для досягнення спільних стратегічних цілей. Ефективність таких підприємств ґрунтується на раціональному розподілі функцій, фінансових ресурсів і ризиків, а також на узгодженні управлінських рішень та культурних особливостей партнерів. Вирішальне значення має чітке визначення цілей

співпраці, прозора система контролю й розподілу прибутків, дотримання законодавчих вимог та міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Економічні мотиви створення спільних підприємств у міжнародному бізнесі зумовлені прагненням підприємств до ефективнішого використання ресурсів, розширення ринків збуту, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Такі підприємства дозволяють об'єднувати фінансовий, технологічний і кадровий потенціал партнерів, забезпечуючи взаємну вигоду та прискорення економічного розвитку. Переваги спільних підприємств проявляються у можливості доступу до новітніх технологій, залученні інвестицій, оптимізації виробничих процесів і підвищенні якості продукції. Водночас їх ефективність визначається узгодженістю стратегічних цілей партнерів, дотриманням законодавчих вимог, культурною сумісністю та здатністю до адаптації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Стан і тенденції розвитку спільних підприємств в Україні

Аналіз стану та динаміки розвитку спільних підприємств в Україні дає змогу оцінити їхній внесок у структурну модернізацію економіки, виявити основні тенденції, а також окреслити перспективи подальшого зростання. У цьому контексті важливо враховувати як внутрішні фактори (законодавче середовище, податкову політику, інвестиційний клімат), так і зовнішні виклики, зокрема геополітичну ситуацію та зміни на світових ринках.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна суттєво вплинули на зниження активності іноземних інвесторів в Україні. Незважаючи на очікуване погіршення оцінок інвестиційного клімату у 2022 році, вже у 2023-му спостерігалось майже дворазове зростання кількості керівників компаній, які вважали інвестування в Україну доцільним.

Згідно з дослідженням «Індекс інвестиційної привабливості України», яке провела Європейська Бізнес Асоціація серед 80 керівників провідних українських та міжнародних компаній, інтегральне значення Індексу у 2024 році зросло до 2,49 з 5 можливих балів (порівняно з 2,44 у 2023 році). Варто зазначити, що навіть в умовах війни ці показники перевищують рівень 2013 року [28].

Хоча більшість іноземних компаній наразі обережно ставляться до інвестування через високі ризики, все ж існує коло інвесторів, готових працювати в Україні навіть за складних умов. Попри тривалі виклики та загрози безпеці, Україна зберігає потенціал і має привабливі можливості для західного капіталу.

Упродовж останніх двох років в Україні спостерігається динаміка реєстрації юридичних осіб за різними організаційно-правовими формами господарювання, що відображає адаптацію бізнес-середовища до внутрішніх та зовнішніх викликів (табл. 2.1.) [30].

Таблиця 2.1

Структура юридичних осіб за участю іноземного капіталу
в Україні (2022-2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)
Всього, одиниць, в тому числі:	1464953	1495879	1525085	60132
Спільні підприємства	1664	1663	1657	-7
Іноземні підприємства	622	619	616	-6

**Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України [30]*

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.1, загальна кількість зареєстрованих юридичних осіб у 2022-2024 роках демонструє позитивну тенденцію, незважаючи на складну безпекову ситуацію. Частка спільних підприємств у загальній структурі реєстрацій залишається відносно стабільною, хоча й незначною, що пояснюється обережністю іноземних інвесторів в умовах війни. Водночас, навіть за високих ризиків, реєстрація нових спільних

підприємств свідчить про збереження інтересу до українського ринку з боку міжнародних партнерів.

Оскільки заснування спільних підприємств передбачає участь іноземного капіталу, доцільно проаналізувати обсяги інвестицій, що надходять в Україну в межах зовнішньоекономічної діяльності (табл.2.2) [32].

Таблиця 2.2

Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2022 по 2024 рр. (млн. дол. США)

Роки	Прямі іноземні інвестиції в Україну	Приріст до попереднього року	Прямі іноземні інвестиції з України	Приріст до попереднього року	Сальдо	
2022	1152	-5535	529	727	623	-91%
2023	4247	3095	42	-487	4205	575%
2024	3329	-918	-162	-204	3491	-17%

**Джерело: складено автором на основі даних Мінфіну[32]*

У 2022 році обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну становив 1152 млн. дол. США, що на 5535 млн. дол. менше, ніж у 2021 році. У 2023 році відбулося суттєве зростання – до 4247 млн. дол., тобто приріст склав 3095 млн. дол. порівняно з попереднім роком. Це свідчить про часткове відновлення інвестиційної активності після глибокого спаду. У 2024 році обсяг ПІІ зменшився до 3329 млн. дол., що на 918 млн. дол. менше, ніж у 2023 році. Сальдо інвестицій залишалося позитивним протягом трьох років: 623 млн. дол. у 2022 році, 4205 млн. дол. у 2023-му (найвищий показник), та 3491 млн. дол. у 2024 році.

Зобразимо графічно обсяг інвестиційних потоків в Україну за 2022-2024 рр. (рис.2.1).

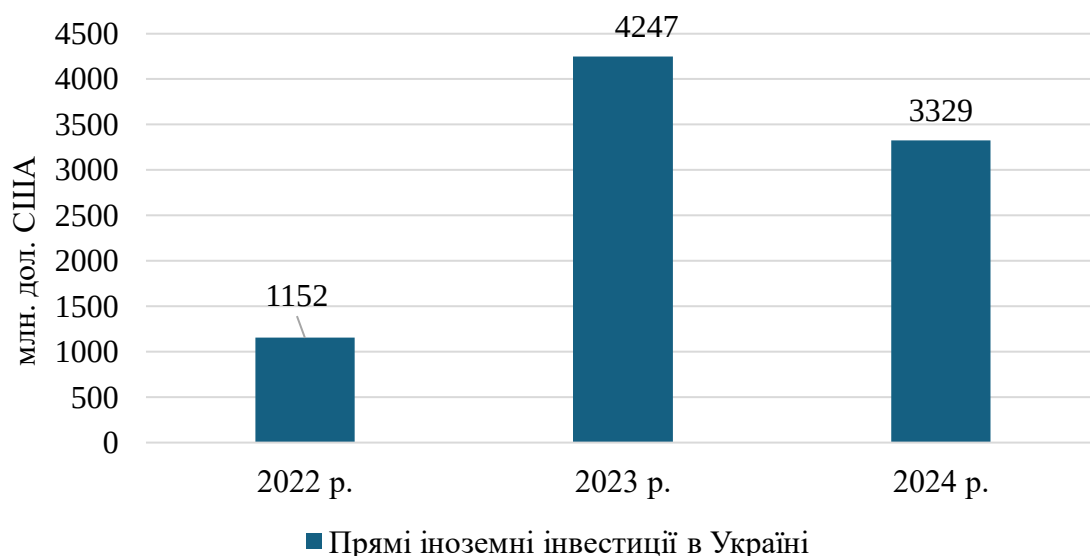


Рис.2.1. Обсяг інвестиційних потоків в Україну за 2022-2024 рр.

Загалом у 2022-2024 рр. спостерігається різка волатильність інвестиційних потоків, що свідчить про нестабільність інвестиційного клімату, обумовлену воєнними діями та економічними ризиками.

Ключовими джерелами прямих іноземних інвестицій в Україну у 2022–2024 роках виступають Кіпр і Нідерланди. Варто підкреслити, що саме на ці дві європейські країни припадає понад половину загального обсягу ПІІ, що надходили в українську економіку протягом зазначеного періоду. Інші країни – Швейцарія, Велика Британія, Німеччина, Австрія, Люксембург і Франція – мають менші, але стабільні частки, що свідчить про диверсифікацію джерел капіталу. Деталізований перелік основних країн-інвесторів наведено на рисунку 2.2. [35, 36].

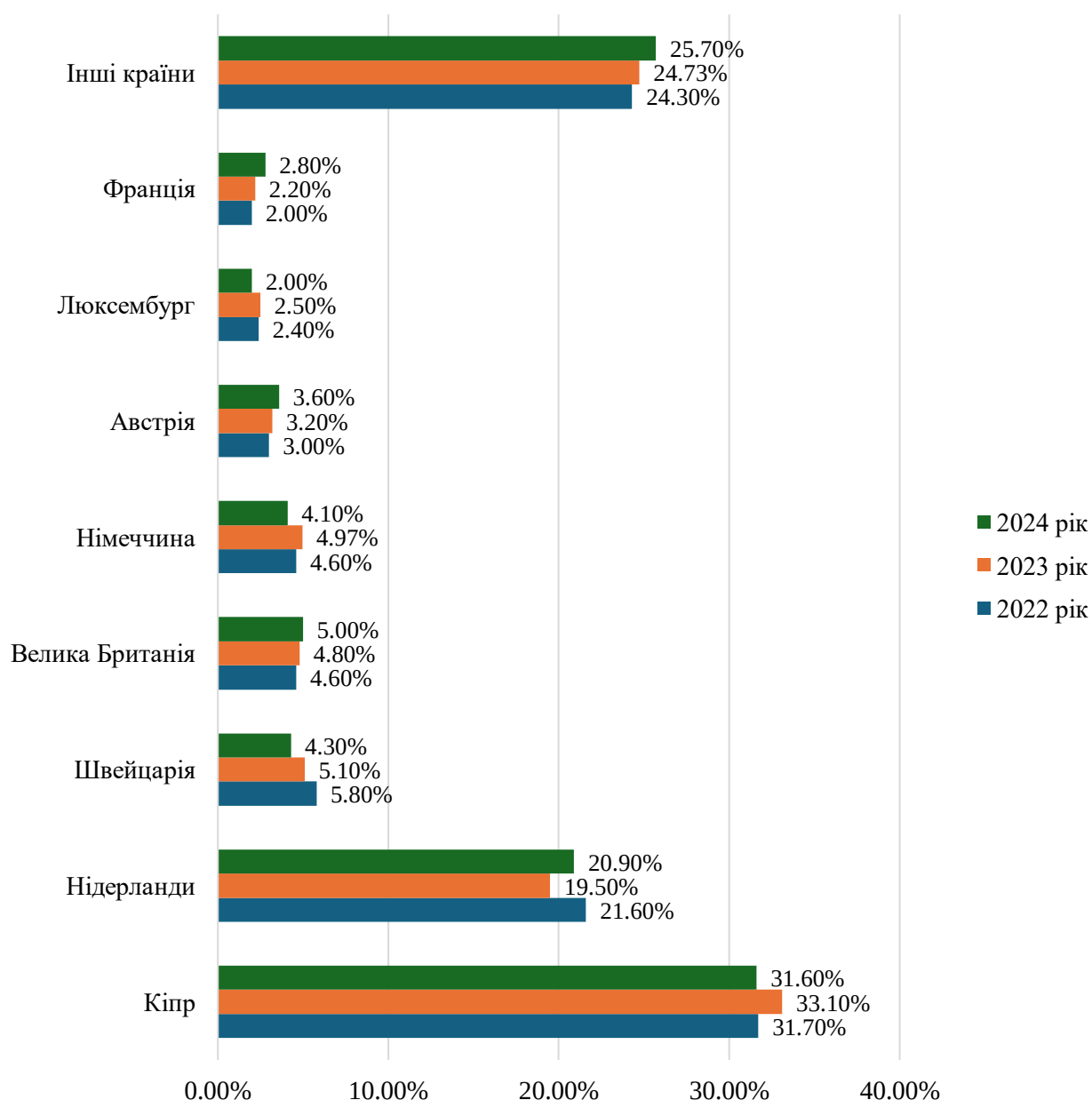


Рис. 2.2 Структура прямих іноземних інвестицій в Україну за великими країнами походження (2022-2024 рр.) [36]

Загалом структура інвесторів залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження довіри до українського ринку з боку ключових європейських партнерів, попри складну геополітичну ситуацію.

Найвагоміші обсяги прямих інвестицій (залишків) були спрямовані до підприємств промисловості – 38,3% та установ та організацій, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 16,6% [36].

В Україні спільні підприємства з іноземним капіталом активно розвиваються в ряді галузей, зокрема: гірничо-металургійний комплекс (ГМК) – 30%; енергетика – 20%; будівництво – 15%, агропереробка – 15% та інформаційні технології (ІТ) – 20% (рис. 2.3) [36, 37].

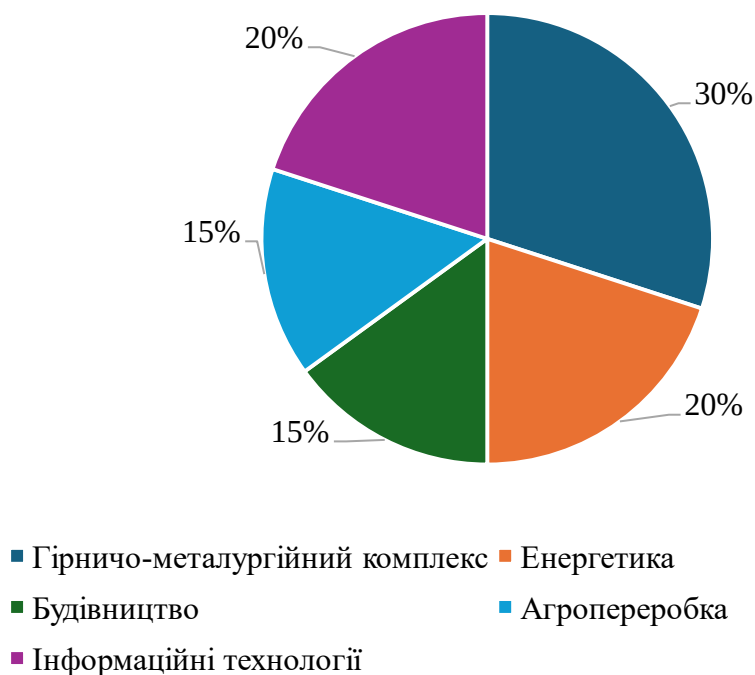


Рис. 2.3. Розподіл спільних підприємств з іноземним капіталом за галузями в Україні

Гірничо-металургійний комплекс залишається серед лідерів за масштабами інвестицій, зокрема, завдяки металургійному гіганту ArcelorMittal. Попри близькість до лінії фронту, перебої з водопостачанням та доступом до енергоресурсів компанія продовжила розвивати своє виробництво у Кривому Розі. У 2024 році «АрселорМіттал Кривий Ріг» має намір наростити капітальні інвестиції майже на 20% – до \$155 млн. Триває масштабний проєкт – будівництво хвостосховища «Третя Карта» (комплекс споруд для захоронення відходів виробництва), яке коштувало підприємству \$150 млн. Нещодавно ПАТ «АрселорМіттал» отримав схвалення на будівництво цього хвостосховища від Міністерства захисту довкілля й природних ресурсів України. Завершити проєкт планують до кінця 2024 року.

У галузі енергетики, зокрема відновлювальної, та діє спільний бізнес США та Австрії «АП Біоенергетичний комплекс» працює у агропромисловому комплексі та новітній енергетиці. Це значно підсилює енергетичні спроможності України, тим більше за умов постійної дрової та ракетної атаки на наші підприємства.

Починаючи з лютого 2022 року, спільні підприємства, які ведуть діяльність у галузі інформаційних технологій та мають право на реєстрацію у якості так званих «резидентів Дія City» та отримати низку законодавчих преференцій, зокрема, спеціальний режим оподаткування, гнучкість найму спеціалістів з інформаційних технологій та регулювання їх залучення, можливість укладати угоди про заборону конкуренції, здійснювати обмін боргових зобов'язань на акції тощо.

Проаналізувавши останні статті з мережі Інтернет [26, 29, 31, 35, 38] та статистичні дані щодо кількості та напрямку бізнесу з іноземним капіталом в Україні, було виявлено основні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Особлива увага приділялася структурі іноземних інвестицій, їх динаміці та пріоритетним галузям економіки, у яких інвестори проявляють найбільшу активність.

У період повномасштабної війни в Україні було зареєстровано 2950 нових компаній із залученням іноземного капіталу. Протягом останніх двох років інвестори з понад 110 країн світу здійснили внески до статутного капіталу українських підприємств. Зокрема, інвестиції з Узбекистану з'явилися в структурі власності 1500 українських компаній, значна частина яких до початку вторгнення мала виключно українських засновників. Зміна складу учасників у багатьох випадках супроводжувалась зміною юридичної адреси, виду діяльності та назви підприємства.

За кількістю компаній, що отримали іноземних співвласників, друге місце посідає Туреччина – 623 компанії, а третє – Велика Британія з 619 компаніями. Також понад 500 українських підприємств отримали інвестиції від представників Казахстану.

Серед юросіб, зареєстрованих у так званих офшорних юрисдикціях, найбільше інвестували компанії та фізичні особи з: Сейшельських Островів – 391 компанія, Кіпру – 205, Маршаллових Островів – 111, Белізу – 86.

Серед країн Європи найбільшу активність проявили інвестори з Польщі (244 компанії) та Німеччини (182). Сполучені Штати Америки також відіграли помітну роль – 239 компаній отримали внески до статутного капіталу, серед яких і ТОВ «Старлінк Юкрейн», кінцевим бенефіціаром якого є Ілон Маск [29].

Водночас, у період з 24 лютого 2022 року по 2024 р. власниками або бенефіціарами 19 компаній з іноземними інвестиціями залишаються особи, пов'язані з Російською Федерацією.

За даними державного реєстру, найбільша кількість компаній з іноземними інвестиціями зареєстрована в Києві – 2903, а на Львівщині – близько 800. Значні обсяги іноземного капіталу також зафіксовані в Одеській, Київській, Дніпропетровській та Харківській областях.

У галузевому розрізі 44% компаній з іноземною участю працюють у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів. Висока активність інвесторів також спостерігається в переробній промисловості, професійній, науковій та технічній діяльності, будівництві, нерухомості, транспорті та ІТ-секторі [35].

Протягом перших дев'яти місяців 2025 року в Україні було зареєстровано 1648 фізичних осіб-підприємців (ФОП) з іноземним громадянством, що на 10% менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Найчастіше підприємницьку діяльність в Україні розпочинають громадяни Азербайджану, Росії та Узбекистану. Загалом нерезиденти складають лише 0,7% від загальної кількості нових ФОП, повідомляє сервіс Опендатабот [38].

Водночас у січні-вересні 2025 року 1158 ФОПів-нерезидентів припинили свою діяльність, що забезпечило чистий приріст у 490 підприємців. Для порівняння, загальна кількість закритих ФОПів в Україні за цей період перевищила 213 тисяч, і частка іноземців серед них склала лише 0,5%.

Серед ФОПів-нерезидентів чоловіки започатковують бізнес частіше за жінок: 69% проти 31%. Медіанний строк ведення підприємницької діяльності нерезидентами становить 3,1 року, що свідчить про їхню відносну стійкість. Рекордсменкою є громадянка Росії, ФОП якої функціонував протягом 30 років та припинив діяльність на початку 2025 року, тоді як середній термін роботи українських ФОПів становить близько 2,5 року [31].

Відкриття ФОП іноземцями є законною практикою. Особам, які мають посвідку на тимчасове або постійне проживання в Україні, присвоюється РНОКПП (податковий номер), що дозволяє вести підприємницьку діяльність на рівних умовах із громадянами України. Це правило стосується й громадян РФ, за умови законного перебування на території України, зазначає адвокат Денис Попов, керівник юридичного департаменту Опендатаботу [38].

Серед нових ФОП-нерезидентів найбільше громадян з Азербайджану – 229 осіб (14%), далі йдуть громадяни РФ – 222 (14%), Узбекистану – 160 (10%), Молдови – 125 (8%) та Вірменії – 95 (6%) (рис. 2.4).



Рис.2.4. Структура ФОП з іноземним капіталом за громадянством станом на

Переважна більшість іноземців обирає підприємницьку діяльність у сфері торгівлі – майже кожен третій бізнес. До слова, саме ця сфера має й найбільший попит серед ФОПів-українців. Далі йдуть громадське харчування (14%), оптова торгівля (9%), комп'ютерне програмування (6%) та надання інформаційних послуг (4%). Іноземні фізичні особи-підприємці (ФОПи) фактично є одним із видів залучення іноземного капіталу та міжнародної участі в українському бізнес-середовищі. Навіть якщо вони не створюють класичне спільне підприємство (СП), статистика ФОПів-нерезидентів демонструє:

1. Інтерес іноземців до українського ринку – кількість нових ФОПів з різних країн показує, у яких секторах та регіонах існує потенціал для спільної діяльності.

2. Стійкість та тривалість ведення бізнесу нерезидентами – медіанний термін роботи ФОПів-нерезидентів (3,1 року) можна порівняти зі стабільністю спільних підприємств, що допомагає оцінити ризики та перспективи.

3. Розподіл за країнами та статтю – дозволяє зрозуміти, які країни більш активно інвестують у бізнес в Україні і де потенційно можуть виникати спільні підприємства.

4. Правова база та легітимність діяльності нерезидентів – показує, що Україна має інституційні умови для залучення іноземного капіталу через підприємницьку діяльність, що є важливим для розвитку СП.

Отже, упродовж 2022-2024 років розвиток спільних підприємств в Україні відбувався в умовах високої турбулентності, спричиненої війною, економічною нестабільністю та зміною інвестиційного клімату. Незважаючи на ці виклики, кількість СП залишалася відносно стабільною, що свідчить про стійкий інтерес іноземних партнерів до українського ринку. Спільні підприємства залишаються важливим інструментом економічної інтеграції України у світовий ринок, а їх розвиток – показником інвестиційної витривалості країни навіть у період війни.

Зацікавленість іноземних громадян у відкритті фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні є важливим індикатором сучасних механізмів залучення іноземного капіталу та інтеграції міжнародного бізнесу на рівні приватних

підприємців і можливість в майбутньому створення міжнародних спільних підприємств.

2.2. Ефективність спільних підприємств як форми міжнародної економічної співпраці України

Створення спільних підприємств в Україні дасть змогу захистити вітчизняного товаровиробника, уникнути тиску з боку іноземних бізнесменів на ринку товарів та послуг, захистити ресурсний ринок країни, не допустити дискримінації серед управлінського та службового персоналу підприємства країни – реципієнта іноземних вкладень. Якщо дотримуватись радикального підходу, який ґрунтується на марксистській політичній та економічній теорії, можна стверджувати, що підприємства зі стовідсотковим іноземним капіталом у статутному фонді, чи філії, материнська компанія яких знаходиться за кордоном, висмоктують прибутки із країни заснування підприємств і вивозять їх до своєї країни, не даючи нічого навзаєм країні реципієнтові. Прихильники цієї теорії схилились до думки, що передові технології у таких підприємствах суворо контролюються іноземними інвесторами, а важливі посади обіймають, як правило, вихідці із вітчизняної країни підприємства – інвестора. При цьому на перший план виступає створення спільних підприємств, яке базується на об'єднанні капіталів з метою виробництва та реалізації продукції і недопущення іноземців до прийняття важливих, економічно вигідних, стратегічно важливих рішень.

Наразі найбільші інвестиції в Україну надходять від вітчизняних компаній та іноземних фірм, які працюють на українському ринку, і попит на такі вкладення зростає. Так, понад третина компаній – членів Європейської Бізнес Асоціації реалізували або реалізують інвестиційні проекти в Україні у 2022-2024 роках із середнім обсягом 3-8 млн доларів.

Попри війну, іноземні інвестори продовжують вкладати кошти: за даними НБУ, чистий приплив прямих іноземних інвестицій у січні-вересні 2024 року досяг 2,96 млрд доларів, тоді як за аналогічний період 2023 року він становив

2,1 млрд доларів.

17 квітня 2024 року ЄС запустив Ukraine Investment Framework (UIF) у межах програми Ukraine Facility, який передбачає підтримку приватних інвестицій в українську економіку. Механізми UIF включають надання гарантій на 7,8 млрд євро для часткового покриття ризиків проєктів, а також грантів, змішаного фінансування та технічної допомоги на 1,5 млрд євро. Очікується, що реалізація програми дозволить залучити до 40 млрд євро державних та приватних інвестицій. Проєкти, профінансовані ЄС, можуть слугувати прикладом для іншого приватного бізнесу та стимулювати значні вкладення після зниження безпекових ризиків [28].

Для залучення інвесторів Україні необхідно продовжувати реформи судової системи, правоохоронних та податкових органів, забезпечувати захист прав власності, а також вирішувати проблему дефіциту робочої сили.

Деякі з найвідоміших у світі українських спільних підприємств: «Аеросвіт», «ОАК-Антонов», «Газпром» і «Нафтогаз», «Єврогаз», «Модерн-Експо», «Трансєвро» тощо [67].

«Аеросвіт» був одним із провідних українських авіаперевізників, який функціонував у форматі спільного підприємства за участю іноземних інвесторів. Підприємство надавало пасажирські та вантажні авіаперевезення, розширюючи міжнародні маршрути. Основними проблемами були фінансові труднощі, зміни регуляторного середовища та висока конкуренція на авіаринку, що зрештою призвело до банкрутства компанії у 2013 році.

«ОАК-Антонов» (Антоновське авіаційне об'єднання) – спільне підприємство з іноземними партнерами у сфері авіабудування. Основна діяльність спрямована на розробку та виробництво транспортних літаків та спеціальної авіаційної техніки. Підприємство відоме завдяки серії літаків Ан-124, Ан-225 та інших транспортних моделей. Виклики для СП включали технологічну інтеграцію з міжнародними стандартами та залежність від експортних контрактів.

«Єврогаз» – спільне підприємство, що працює у сфері постачання та

обслуговування газового обладнання, включаючи імпорт та дистрибуцію газових котлів та систем опалення. Підприємство активно залучало іноземні технології та інвестиції, проте стикалося з високою регуляторною складністю та валютними ризиками при закупівлі обладнання.

«Модерн-Експо» спеціалізується на виробництві обладнання для ритейлу, супермаркетів та промислових об'єктів. СП співпрацює з іноземними партнерами для впровадження сучасних технологій виробництва та автоматизації. Основні виклики – конкуренція з міжнародними брендами та потреба у постійному оновленні технологічної бази.

«Трансєвро» працює у сфері міжнародних вантажних перевезень та логістики. СП інтегрує українські та європейські транспортні системи, надаючи комплексні логістичні рішення. Виклики підприємства включають нестабільність транспортної інфраструктури, високі витрати на логістику та регуляторні бар'єри при перевезенні через кордони.

Найпривабливішими для інвестицій залишаються агросектор, завдяки чорноземам та сприятливим кліматичним умовам, нерухомість у західних регіонах і IT-сектор, який має низький рівень зайнятості (2,7% у 2023 році проти 4,8% у ЄС) та не потребує великих початкових витрат.

Після завершення бойових дій очікується значне залучення інвестицій у відновлення критичної інфраструктури, житла, доріг та міст, що створить додатковий попит на будівельні матеріали та відкриє нові перспективні напрями для інвесторів.

В Україні спостерігається давня практика укладання спільних підприємств та меморандумів у нафтогазовому секторі, що має прикладне значення для доступу до технологій, розподілу ризиків і оптимізації податково-правової структури проєктів. Наприклад, Naftogaz та OMV Petrom підписали меморандум про співпрацю з метою спільної оцінки та освоєння чорноморських блоків (MoU, 15 лютого 2021). Аналогічно, у 2010 р. Naftogaz і Газпром оголосили про створення двох спільних підприємств для видобутку газу з вугільних пластів і освоєння шельфу Чорного моря, що було складовою

більш широких домовленостей після газового спору 2008–2009 рр. (див. пресрелізи й аналітику: Naftogaz, Reuters, NaturalGasWorld, OSW) [39, 40].

Після 2022 року Naftogaz активізував підписання меморандумів про взаєморозуміння та інших угод з європейськими компаніями (Orlen, Siemens Energy, Baker Hughes та ін.) для спільних проєктів у галузі модернізації інфраструктури, видобутку та енергобезпечності. Це – сучасні прецеденти форми міжнародної співпраці, які варто згадати як еволюцію практики спільних підприємств та меморандумів про взаєморозуміння [41, 42, 43].

Певна регульована підприємницька діяльність може здійснюватись лише юридичними особами, які зареєстровані у встановленій формі (наприклад, банки можуть працювати лише у якості відкритого акціонерного товариства). Через можливе подвійне оподаткування учасники спільного підприємства іноді воліють співпрацювати у якості некорпоративного підприємства на початкових етапах, перш ніж перейти до корпоративного спільного підприємства.

Починаючи з лютого 2022 року, спільні підприємства, які ведуть діяльність у галузі інформаційних технологій та відповідають певним критеріям, можуть подавати заявку на реєстрацію у якості так званих «резидентів Дія City» та отримати низку законодавчих преференцій, зокрема, спеціальний режим оподаткування, гнучкість найму спеціалістів з інформаційних технологій та регулювання їх залучення, можливість укласти угоди про заборону конкуренції, здійснювати обмін боргових зобов'язань на акції тощо [34].

В останні роки Україні вдалося суттєво збільшити міжнародну оборонну співпрацю через створення спільних підприємств із західними виробниками озброєнь, що є яскравим прикладом ефективності СП як форми міжнародної економічної взаємодії. Так, за даними уряду, уже створено п'ять спільних підприємств із західними виробниками, зокрема з німецькими та литовськими компаніями; ще три угоди знаходяться на завершальній стадії. Особливо важливим є кейс *Rheinmetall*, який відкрив в Україні завод з обслуговування бойових машин, а також планує виробництво боєготових машин нового

покоління (БМП «Lynx») – це демонструє не лише передачу технологій та створення виробничої бази, але й потенціал локалізації високотехнологічного виробництва. Економічний ефект від цього видно: оборонна промисловість вже займає 1,8 % ВВП в першій половині 2024 року, тоді як у 2021 році її частка була лише 0,3 % – це свідчить про значне зростання внеску сектора завдяки таким спільним підприємствам. Таким чином, спільні підприємства не лише сприяють розвитку технологічної та виробничої інфраструктури, але й мають конкретний макроекономічний імпульс, що може бути взято за модель для інших галузей з високою доданою вартістю [45, 46].

Приклади спільних підприємств (СП) України з західними оборонними компаніями наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні спільні підприємства України з західними оборонними підприємствами та їхні ключові характеристики

Назва СП / Проєкту	Партнери	Дата заснування та структура власності / Інвестиції	Основні напрямки діяльності	Короткий аналіз ефективності
Rheinmetall Ukrainian Defense Industry LLC [45]	Німецька компанія Rheinmetall AG та українські оборонні підприємства	18 жовтня 2023 Rheinmetall - 51 %, Україна 49 %	Обслуговування та ремонт бойових машин, планується виробництво БМП Lynx	Підвищує технологічний рівень українського виробництва, забезпечує локалізацію виробництва та передачу експертних знань
СП з Thales [49]	Французька компанія Thales та українські оборонні підприємства	Липень 2025 —	Розробка передових технологічних рішень: ППО, радарні системи, електронна боротьба, тактичний зв'язок	Забезпечує доступ до передових оборонних технологій, сприяє модернізації української військової інфраструктури
СП з Kongsberg Defence & Aerospace [48]	Норвезька компанія Kongsberg Defence & Aerospace	—	Виробництво та обслуговування систем протиповітряної оборони NASAMS	Підвищує обороноздатність країни та забезпечує інтеграцію українських систем у європейські оборонні мережі
Проєкт «Build for Ukraine»	Данія та українські оборонні	— Інвестиції понад \$50 млн	Виробництво зброї на території Данії,	Дозволяє зберегти виробництво під час війни, забезпечує

[47]	підприємства		переміщення виробничих потужностей на територію НАТО	міжнародну кооперацію та фінансову підтримку
------	--------------	--	---	---

Ці приклади демонструють різноманітність підходів до створення спільних підприємств у оборонній сфері, включаючи як локалізацію виробництва, так і обслуговування та розробку нових технологій. Вони також підкреслюють важливість міжнародної співпраці для зміцнення обороноздатності України та інтеграції її оборонної промисловості в європейську та глобальну мережу постачання та виробництва.

На сьогоднішній день створення спільних підприємств в Україні стикається з низкою труднощів, які потребують особливої уваги та системного вирішення. Одним із основних факторів є регуляторні та правові бар'єри. Це стосується складності погодження законодавчої бази щодо іноземних інвестицій, оподаткування та контролю за виробництвом високотехнологічної або оборонної продукції. Крім того, необхідно узгоджувати контракти як із вимогами українського, так і міжнародного права, що часто уповільнює процес створення спільного підприємства.

Серед проблем також виділяються бюрократичні та адміністративні перепони. Процедури реєстрації та ліцензування підприємств є тривалими і складними, особливо для високотехнологічних проєктів. Відсутність чітких стандартів для структури спільного підприємства та корпоративного управління створює додаткові ризики для інвесторів.

Ще одним важливим фактором є фінансові та інвестиційні ризики. Залучення значних іноземних інвестицій є необхідним, проте вони супроводжуються підвищеними ризиками через політичну та економічну нестабільність, а також активну фазу війни. Ситуація в Україні створює додаткові виклики для іноземних партнерів: оборонний сектор наразі має пріоритет, тому саме сюди спрямовується більшість інвестицій, що робить цей сегмент високоприбутковим, але й ризикованим через підвищену увагу до

безпеки та стратегічної важливості продукції.

Крім того, існують технічні та кадрові виклики. В Україні іноді бракує висококваліфікованих фахівців у певних технологічних сферах, що обмежує можливості локалізації виробництва. Також іноземні технології потребують адаптації до українських виробничих стандартів, що вимагає додаткових ресурсів і часу.

Важливу роль відіграють політичні та безпекові фактори, особливо в умовах війни. Загроза фізичного руйнування виробничих потужностей, а також необхідність захисту інтелектуальної власності та критично важливих технологій створюють додаткові складнощі для потенційних партнерів.

Для підвищення ефективності спільних підприємств та мінімізації ризиків необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів. По-перше, удосконалювати правове та податкове регулювання, що стосується спільних підприємств і залучення іноземних інвестицій. По-друге, спрощувати бюрократичні процедури та ліцензування, забезпечуючи прозорі та зрозумілі правила гри для всіх учасників. По-третє, створювати умови для прозорого фінансування та державної підтримки, включаючи гарантії безпеки інвестицій. По-четверте, інвестувати у підготовку висококваліфікованих кадрів та технологічну локалізацію виробництва. Нарешті, необхідно розробляти механізми управління ризиками, страхування та захисту активів, що дозволить забезпечити стабільну діяльність підприємств навіть в умовах підвищеної непевності та конфліктів.

Узагальнюючи, ефективність спільних підприємств як форми міжнародної економічної співпраці України значною мірою залежить від здатності подолати регуляторні, фінансові та технологічні бар'єри, а також від умов політичної та безпекової нестабільності. Незважаючи на наявні труднощі, досвід оборонного сектору показує, що правильно організовані спільні підприємства забезпечують не лише трансфер технологій і локалізацію виробництва, але й суттєвий економічний ефект та підвищення стратегічної важливості галузі. При цьому особливу увагу необхідно приділяти правовому забезпеченню, прозорості

інвестицій, підготовці кадрів та механізмам управління ризиками, що дозволяє максимально використовувати потенціал міжнародної співпраці навіть у складних умовах.

2.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності спільних підприємств в Україні

Діяльність спільних підприємств (СП) в Україні є важливою формою реалізації зовнішньоекономічних і інвестиційних проєктів, яка поєднує ресурси, технології та капітал вітчизняних і іноземних партнерів. В умовах глобалізації, інтеграції української економіки до світового ринку та розвитку міжнародного бізнесу правове регулювання створення, функціонування і контролю за діяльністю СП набуває особливої актуальності. Спільне підприємство, як правило, виступає інструментом залучення іноземних інвестицій, сприяє трансферу технологій, управлінського досвіду та забезпечує додаткові джерела фінансування для українських підприємств.

Нормативно-правове забезпечення діяльності спільних підприємств в Україні ґрунтується на системі законодавчих актів, підзаконних документів та міжнародних стандартів, що регламентують різні аспекти їх функціонування. По-перше, цивільне та господарське законодавство визначає правовий статус СП, регламентує порядок укладення установчих договорів, розподілу майна та прибутку між учасниками, а також механізми управління та відповідальності сторін. По-друге, спеціальні закони – такі як «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про інвестиційну діяльність» – встановлюють правила залучення іноземних інвестицій, гарантії захисту інвесторів, порядок внесення капіталу та репатріації прибутку, що є ключовими для подолання ризиків та забезпечення стабільності діяльності.

Особливу роль відіграє регулювання економічної конкуренції та контролю за концентрацією ринку. Законодавство передбачає, що створення СП може розглядатися як форма економічної концентрації, яка підлягає контролю з боку

Антимонопольного комітету України. Це дозволяє запобігати монополізації ринку та забезпечує рівні умови для всіх учасників господарських відносин. Поряд із цим податкове законодавство, податковий кодекс України не виділяє окрему «категорію» для спільних підприємств, але вони регулюються як юридичні особи, які можуть мати як резидентів, так і нерезидентів серед учасників, і підпадають під загальні правила оподаткування прибутку та контрольованих операцій. Для мінімізації ризиків податкових спорів СП має дотримуватися правил прозорого трансфертного ціноутворення, вести облік і надавати повну податкову документацію [62].

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку спрямовані на забезпечення прозорості, достовірності та зіставності фінансової звітності, що має особливе значення для транснаціональних компаній і спільних підприємств. Використання цих стандартів дозволяє гармонізувати українське законодавство з європейськими нормами та рекомендаціями ОЕСР, сприяючи підвищенню податкової безпеки та довіри між інвесторами і державними органами [61].

Не менш важливими є підзаконні акти та роз'яснення органів державної влади, які регулюють процедури державної реєстрації, зміну установчих документів, організаційно-правові форми та специфіку діяльності СП. Наприклад, листи Держкомпідприємництва України містять детальні рекомендації щодо приведення діяльності спільних підприємств у відповідність до чинного законодавства, що сприяє юридичній прозорості та зменшує ризики порушень прав учасників. Крім того, сучасні підходи до розвитку інноваційної економіки та науково-технічного потенціалу передбачають створення спільних підприємств у межах технологічних парків, що дозволяє реалізовувати проєкти високотехнологічного розвитку та залучати іноземних партнерів до інноваційної діяльності.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності спільних підприємств в Україні складається з комплексного поєднання цивільного, господарського, інвестиційного, податкового та антимонопольного законодавства, доповненого підзаконними актами та роз'ясненнями державних

органів. Воно спрямоване на забезпечення прозорості, стабільності та ефективності діяльності СП, захист прав учасників, а також на створення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу та інтеграції української економіки у світовий ринок, що узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Нормативно-правове регулювання спільних підприємств в Україні

Назва нормативно-правового акту	Основні положення щодо спільних підприємств
1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 р. [51]	Визначає поняття спільного підприємства як суб'єкта господарювання, створеного на основі об'єднання капіталу українських і іноземних партнерів; регулює порядок створення, управління, розподілу прибутків і ризиків.
2. Закон України «Про власність» № 697-ХІІ від 07.02.1991 р. [52]	Визначає можливість створення підприємств на базі об'єднання майна різних форм власності (державної, колективної, приватної), що є підставою для формування спільних підприємств.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. [53]	Встановлює правові та організаційні засади інвестиційної діяльності, зокрема щодо залучення іноземних інвестицій у створення спільних підприємств, гарантії їх захисту та умови інвестування.
4. Закон України «Про режим іноземного інвестування» № 93/96-ВР від 19.03.1996 р. [54]	Регламентує умови участі іноземних інвесторів у створенні спільних підприємств в Україні, гарантії захисту інвестицій, порядок внесення вкладів у статутний капітал і повернення прибутків.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-ІІІ від 11.01.2001 р. [55]	Визначає, що створення спільного підприємства є формою економічної концентрації, яка підлягає контролю Антимонопольного комітету України з метою запобігання монополізації ринку.
6. Господарський кодекс України № 436-ІV від 16.01.2003 р. [56]	Містить положення про підприємства змішаної форми власності, що можуть функціонувати у формі спільних підприємств; визначає правовий статус суб'єктів господарювання, порядок укладання установчих документів.
7. Митний кодекс України № 4495-VI від 13.03.2012 р. [57]	Визначає правила митного оформлення ввезення капіталу, обладнання та товарів, що використовуються спільними підприємствами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
8. Закон України «Про технологічні парки» № 3333-ІV від 12.05.2021 р. [58]	Передбачає можливість створення спільних підприємств у межах технологічних парків для реалізації інноваційних і науково-технічних проєктів із залученням іноземного капіталу.
9. Лист Держкомпідприємництва України «Про приведення організаційно-правової форми спільних підприємств у відповідність до чинного законодавства» № 3580	Містить роз'яснення щодо реєстрації, зміни установчих документів і приведення діяльності спільних підприємств у відповідність до чинного законодавства України.

від 20.06.2006 р. [59]	
10.Закон України «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» № 4196-IX від 18.02.2025 р. [60]	Встановлює перехідні положення, що регулюють статус підприємств у період законодавчих змін, зокрема щодо створення та реорганізації спільних підприємств.

Правове регулювання діяльності спільних підприємств в Україні є важливим елементом забезпечення ефективної співпраці між національними та іноземними суб'єктами господарювання. Система нормативно-правових актів, що регулюють створення, функціонування та ліквідацію таких підприємств, формувалася поступово, враховуючи процеси трансформації економіки, інтеграції до світових ринків та необхідність залучення іноземних інвестицій.

Базовим актом, який визначає засади діяльності спільних підприємств, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. У статті 1 закону закріплено визначення спільного підприємства як суб'єкта господарювання, створеного на основі об'єднання капіталу українських і іноземних партнерів, із спільним управлінням, розподілом прибутків і ризиків. Документ також регулює порядок створення таких суб'єктів, їх правовий статус та участь у зовнішньоекономічних відносинах [51].

Важливе місце у нормативно-правовому полі посідає Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV, який визначає загальні принципи організації підприємницької діяльності, зокрема функціонування підприємств змішаної форми власності. Кодекс передбачає, що спільне підприємство може бути створене на основі об'єднання майна різних форм власності для досягнення спільної господарської мети [56].

У контексті контролю за концентрацією капіталу та недопущення монополізації ринку ключову роль відіграє Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III. Відповідно до частини 2 статті 22, створення спільного підприємства є однією з форм економічної концентрації, що підлягає попередньому погодженню з Антимонопольним комітетом України [55]. Такий підхід забезпечує

дотримання принципів чесної конкуренції та запобігає зловживанню ринковою владою.

З метою гарантування прав іноземних інвесторів у складі спільних підприємств діє Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 р. № 93/96-ВР. Документ встановлює правові гарантії щодо захисту іноземних інвестицій, визначає порядок внесення іноземного капіталу у статутний фонд підприємства, а також механізм репатріації прибутку [54].

Історичну значущість для становлення правових засад спільної підприємницької діяльності має Закон України «Про власність» від 07 лютого 1991 р. № 697-ХІІ, який визначив можливість створення підприємств на основі об'єднання майна різних форм власності – державної, колективної та приватної [52].

Окремі положення щодо функціонування спільних підприємств у сфері інноваційної діяльності містить Закон України «Про технологічні парки» від 17 листопада 2021 р. № 3333-IV, який дозволяє створення таких підприємств у межах технопарків для реалізації інноваційних проєктів [58].

На практиці важливим є лист Держкомпідприємництва України від 15 травня 2006 р. № 3580 «Про приведення організаційно-правової форми спільних підприємств у відповідність до чинного законодавства», який містить роз'яснення щодо необхідності переоформлення установчих документів спільних підприємств, зареєстрованих до набуття чинності Господарським кодексом [59].

Загалом, сучасна нормативно-правова база створює достатні умови для ефективного функціонування спільних підприємств в Україні. Проте потребують удосконалення механізми взаємодії державних органів у питаннях реєстрації, податкового обліку та антимонопольного контролю за діяльністю таких підприємств. Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни та розвитку спільного підприємництва як форми міжнародного співробітництва.

Висновки до розділу 2

У період 2022-2024 років Україна зіткнулася з масштабними викликами, пов'язаними з війною та економічною турбулентністю. Проте, як показує відносно стабільна динаміка розвитку спільних підприємств, українська економіка виявила значну інвестиційну витривалість, зберігаючи привабливість для іноземних партнерів. Ця тенденція, а також зростання кількості іноземних ФОПів, слугує яскравим індикатором успішної інтеграції міжнародного капіталу та формування основи для подальшої співпраці з іноземними інвесторами.

Незважаючи на складні умови та наявність бар'єрів (регуляторних, фінансових, технологічних), міжнародні спільні підприємства є перспективною формою співпраці для України. Досвід оборонної галузі показує, що навіть в умовах нестабільності успішна реалізація СП може забезпечити значний економічний ефект, сприяти трансферу технологій та локалізації виробництва, підвищуючи стратегічну важливість. Ключовими умовами для використання цього потенціалу є забезпечення правової стабільності, прозорості інвестицій, підготовка кваліфікованих кадрів та ефективне управління ризиками.

Сучасне законодавство України закладає міцний фундамент для діяльності спільних підприємств, проте для розкриття повного потенціалу необхідні реформи. Зокрема, слід спростити та узгодити механізми взаємодії державних органів. Наближення правової бази до норм ЄС дозволить створити ще більш сприятливе інвестиційне середовище та поглибити інтеграцію України у світову економіку через спільне підприємництво. Нормативно-правове

регулювання діяльності спільних підприємств в Україні ґрунтується на низці ключових актів, серед яких Цивільний та Господарський кодекси України, Закони «Про підприємництво», «Про іноземні інвестиції», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та спеціальні положення щодо окремих секторів, зокрема оборонного та енергетичного. Ці акти визначають порядок створення, реєстрації, структуру власності, права та обов'язки учасників, а також механізми оподаткування та захисту інвестицій.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Світовий досвід функціонування спільних підприємств у системі міжнародних економічних відносин

Підприємства різного масштабу – від стартапів до великих транснаціональних корпорацій – все частіше обирають спільні підприємства як інструмент стимулювання зростання, диверсифікації бізнес-портфеля та здобуття конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Такий вибір є зрозумілим, адже партнерства демонструють високу ефективність для компаній, які прагнуть виходу на нові ринки, впровадження інноваційних продуктів і послуг, тестування нових бізнес-моделей та формування додаткових джерел доходу.

Спільне підприємство надає підприємствам можливість:

- розподіляти ризики та обов'язки при реалізації масштабних проєктів;
- знижувати витрати завдяки економії на масштабі;
- підвищувати репутацію бренду через співпрацю з авторитетними партнерами;
- отримувати нові компетенції та доступ до ресурсів партнерів.

За умови правильного підбору партнерів і ефективного управління, СП можуть забезпечити швидші результати порівняно з запуском власного бізнесу

з нуля.

Для кращого розуміння практичного застосування цієї стратегії в бізнесі, нижче наведено добірку з 10 успішних прикладів спільних підприємств у міжнародній практиці [63, 64].

1. Polaris та Zero Motorcycles

Тип: Горизонтальне спільне підприємство. У 2020 р. виробник всюдиходів *Polaris* об'єднався з *Zero Motorcycles* для інтеграції електротехнологій у позашляховики. Результатом став *Ranger XP Kinetic* (2021) з літій-іонним акумулятором від *Zero*, що спричинило великий резонанс — попередні замовлення розкупили за дві години.

Успіх забезпечили:

- поєднання досвіду (*Polaris* — інженерія, *Zero* — електротехнології);
- орієнтація на попит на екологічний транспорт;
- технологічний прорив та ефективний маркетинг;
- спільне бачення сталого розвитку.

2. Deutsche Telekom, Orange, Telefónica та Vodafone

Тип: Горизонтальне спільне підприємство. Чотири європейські телеком-компанії створили платформу з конфіденційністю «за принципом проєктування» для безпечної реклами. Дані користувачів замінюються анонімним токеном, що гарантує контроль і прозорість. Кожна компанія має 25% частки.

Успіх забезпечили:

- синергія ресурсів та інноваційне рішення;
- захист даних як конкурентна перевага;
- розширення охоплення на європейському ринку.

3. Spotify та Hulu

Тип: Горизонтальне спільне підприємство. У 2018 р. *Spotify* і *Hulu* запустили спільну підписку за зниженою ціною, що дозволило збільшити кількість користувачів і підвищити лояльність.

Успіх забезпечили:

- зростання бази клієнтів і утримання підписників;
- створення конкурентної переваги через спільну пропозицію;
- ефективне перехресне просування контенту.

4. Honda та LG

Тип: Вертикальне спільне підприємство. У 2022 р. компанії заснували спільний завод з виробництва літій-іонних акумуляторів для електромобілів у США (3 000 нових робочих місць).

Успіх забезпечили:

- поєднання автомобільного досвіду *Honda* та технологій *LG*;
- зміцнення ланцюга поставок;
- сприяння інноваціям у виробництві електромобілів.

5. Adidas та Allbirds

Тип: Проектне спільне підприємство. У 2021 р. компанії створили екологічне взуття *Futurecraft.Footprint* з рекордно низьким вуглецевим слідом (2,94 кг CO₂). Продукт швидко став комерційним успіхом.

Успіх забезпечили:

- об'єднання досвіду у сталому дизайні;
- спільні цінності екологічності;
- ринкова диференціація та зміцнення іміджу брендів.

6. Geely та Volvo

Тип: Функціональне спільне підприємство. Бренд *LYNK & CO* пропонує підключені гібридні авто з гнучкими моделями користування (купівля, оренда, підписка). Уже продано понад 600 000 авто.

Успіх забезпечили:

- поєднання сильних сторін Geely і Volvo;
- інноваційна модель володіння;
- глобальний потенціал і сталий розвиток.

7. Sony та Honda

Тип: Функціональне спільне підприємство. Підприємство *Sony Honda Mobility* створює електромобіль *Afeela* з 40+ сенсорами, AR-технологіями та акцентом на розвагах. Продажі стартують у 2026 р.

Успіх забезпечили:

- синергія технологій Sony і автомобільного досвіду Honda;
- інноваційність та орієнтація на користувацький досвід;
- сильна репутація брендів і ринковий попит.

8. H&M Group та Remondis

Тип: Функціональне спільне підприємство. Компанії створили *Looper Textile Co.* для збору, сортування та перепродажу вживаного одягу з метою розвитку циркулярної моделі у модній індустрії.

Успіх забезпечили:

- спільні екологічні цілі;
- актуальність рішення щодо переробки текстилю.

9. DBS, JPMorgan та Temasek

Тип: Функціональне спільне підприємство. Платформа *Partior* на блокчейні прискорює міжнародні платежі, знижує витрати та підвищує прозорість. До неї приєдналися понад 60 банків у 15 країнах.

Успіх забезпечили:

- інноваційне застосування DLT;
- міжгалузева співпраця та глобальне розширення.

10. L'Oréal, Hotel Shilla та Anchor Equity Partners

Тип: Функціональне спільне підприємство. У 2022 р. партнери запустили бренд розкішної косметики *Shihyo*, заснований на місцевих інгредієнтах і традиціях Північної Азії.

Успіх забезпечили:

- поєднання досвіду краси, ритейлу та фінансів;
- культурна адаптація продуктів;
- висока якість і природне походження інгредієнтів.

Ці приклади спільних підприємств демонструють силу стратегічних партнерств у просуванні інновацій, розширенні охоплення ринку та досягненні бізнес-цілей. Об'єднуючи ресурси та досвід, компанії можуть відкрити нові можливості та подолати виклики, створюючи безпрограшну ситуацію для всіх залучених сторін.

Оскільки бізнес-ландшафт стає більш глобальним та конкурентним, спільні підприємства, ймовірно, продовжуватимуть відігравати вирішальну роль у сприянні співпраці та успіху в різних галузях.

Попри наявність фінансових ресурсів, талановитих команд і сильного бренду, багато корпоративних стартапів та спільних підприємств зазнають невдачі на міжнародному ринку. Причини таких невдач часто пов'язані з недостатньою перевіркою концепції продукту, внутрішніми конфліктами, невідповідністю організаційних структур або втратами контакту з потребами ринку. Водночас навіть невдалі проекти мають високу навчальну цінність. Кожен із них надає уроки, які дозволяють компаніям формувати більш гнучкі та ефективні стратегії розвитку, вдосконалювати процеси інновацій та уникати типових помилок у майбутньому.

Далі розглянемо 10 прикладів невдалих спільних підприємств провідних міжнародних компаній. Кожен випадок ілюструє ключові помилки – від неправильного аналізу потреб споживачів до недооцінки операційних та управлінських викликів. Ці кейси демонструють, що навіть у разі невдачі отримані знання можуть стати цінним ресурсом для подальшого розвитку та стратегічного зростання [65].

1. Nike Adventure Club (2019-2020). Компанія Nike запустила сервіс передплати для дитячого взуття, який пропонував батькам отримувати пари кросівок Nike або Converse кілька разів на рік. Послуга орієнтувалася на зручність для сімей, адже діти швидко змінюють розміри взуття. Кожна доставка містила індивідуально оформлену коробку з ім'ям дитини та невеликими подарунками, що мали на меті сформувати емоційний зв'язок із

брендом.

Однак сервіс виявився маломасштабним і фінансово нестійким. Попит виявився нижчим, ніж очікувалося, а вартість персоналізованої логістики не дозволила досягти прибутковості.

Урок: навіть високий рівень довіри до бренду не може компенсувати відсутність стійкої економічної моделі та ефективної системи масштабування.

2. Jet Black (2018-2020). Ініціатива компанії Walmart була експериментом у сфері персоналізованого шопінгу. Сервіс дозволяв користувачам у Нью-Йорку замовляти товари через текстові повідомлення, спілкуючись із чат-ботом на базі штучного інтелекту. Попри інноваційність ідеї, витрати на персональне обслуговування клієнтів та організацію доставки виявилися надто високими. Масштабування такого сервісу поза межами пілотного міста було економічно невиправданим.

Урок: навіть технологічно просунуті персоналізовані послуги мають бути підкріплені ефективною операційною моделлю.

3. BuyRely від ING (2015-2018). Банк ING розробив платформу для фінансування сонячних панелей – як частину внутрішнього конкурсу інновацій. Проєкт мав початковий успіх і навіть отримав схвалення споживчих організацій у Нідерландах. Однак після завершення пілотного етапу компанія не надала подальшої стратегічної підтримки, і проєкт не зміг перейти до фази масштабного впровадження.

Урок: навіть успішна внутрішня інновація потребує чіткої інтеграції в довгострокову бізнес-стратегію компанії.

4. Drinkfinity від PepsiCo (2014-2020). PepsiCo створила систему персоналізованих напоїв, що поєднувала капсули з натуральними інгредієнтами та багаторазові контейнери. Ідея була спрямована на екологічність і здоровий спосіб життя. Проте користувачі не продемонстрували достатнього інтересу до повторних покупок, а висока ціна продукту не дозволила сформувати масовий попит.

Урок: інноваційність продукту не гарантує успіху, якщо він не задовольняє

постійну та актуальну потребу споживача.

5. ApotheCARE Essentials від Unilever (2017-2020). Компанія Unilever запустила косметичний бренд, який мав поєднати науковий підхід і натуральні компоненти. Продукція реалізовувалася через мережі аптек та супермаркетів, але не змогла виокремитися серед численних аналогів. Недостатня унікальність бренду та нечітке позиціонування призвели до поступового згорання виробництва.

Урок: чітка маркетингова стратегія та відмінність від конкурентів є ключовими чинниками успіху на насиченому ринку.

6. NeoCare від Aetna (2015-2018). Медична страхова компанія Aetna розробила застосунок для підтримки батьків дітей, які перебувають у відділенні інтенсивної терапії новонароджених. Незважаючи на високу соціальну значущість, продукт не зміг інтегруватися у складну систему охорони здоров'я та не отримав широкого впровадження.

Урок: соціально орієнтовані проекти потребують не лише емоційної цінності, а й чіткої моделі прийняття на ринку.

7. Ауем від Danone (2017-2018). Danone створила високобілковий сніданок з омега-3 і вітаміном D, орієнтований на споживачів, що дбають про здоров'я. Попри наукове підґрунтя ідеї, продукт не набув популярності серед масового покупця.

Урок: навіть інноваційні харчові рішення мають відповідати смакам і звичкам споживачів, а не лише концепції здорового харчування.

8. Reso від Indigo (2015-2018). Мобільний застосунок Reso мав на меті створити соціальну платформу для рекомендацій книжок. Попит на сервіс залишився низьким через слабку маркетингову підтримку та обмежене зростання користувацької бази.

Урок: цифрові спільноти потребують постійного залучення користувачів і ефективних стратегій просування.

9. Loon від Alphabet (2011-2021). Проєкт корпорації Alphabet передбачав використання стратосферних куль для забезпечення доступу до Інтернету у

віддалених регіонах світу. Попри успішні тестування в Кенії та під час ліквідації наслідків стихійних лих, проєкт не зміг досягти комерційної ефективності.

Урок: навіть проривні технологічні рішення повинні мати життєздатну бізнес-модель і можливість стабільного фінансування.

10. VYVE від BP (2019-2023). Компанія BP створила мобільний застосунок для вимірювання та зменшення вуглецевого сліду користувачів. Проте низький рівень залучення та відсутність чіткої мотивації для регулярного використання призвели до припинення його роботи.

Урок: навіть екологічні ініціативи мають бути практично корисними для споживачів і стимулювати щоденне використання.

Аналіз невдалих спільних підприємств демонструє, що навіть проєкти, які не досягли очікуваного комерційного успіху, мають значну навчальну цінність для материнських компаній. Такі підприємства дозволяють краще зрозуміти проблемні аспекти та уподобання клієнтів, виявити слабкі місця нових бізнес-моделей і пропозицій, сприяти розробці готових застосунків для нових технологій і слугувати трампліном для створення майбутніх продуктів та послуг. При цьому вони формують цінний досвід, який допомагає компаніям адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов і розширювати можливості для інноваційного розвитку.

Як зазначав відомий винахідник Чарльз Кеттерінг, власник 189 патентів та творець системи запалювання для двигунів: «99 відсотків успіху побудовано на невдачах». Ця цитата підкреслює, що уроки, отримані з невдалих спільних підприємств, можуть стати фундаментом для майбутніх успіхів і стратегічного зростання.

Аналіз наведених прикладів як успішних, так і невдалих спільних проєктів та корпоративних венчурів свідчить, що результативність таких ініціатив безпосередньо залежить від поєднання стратегічного бачення, гнучкої організаційної структури, адекватної оцінки ринкових ризиків та реального попиту на продукт чи послугу. Успішні проєкти, як правило, характеризуються

чітким розумінням потреб споживачів, наявністю інноваційного, але практично застосовного рішення, тісною інтеграцією між партнерами та підтримкою з боку основного бізнесу. Вони демонструють, що партнерство з венчурними або технологічними компаніями може суттєво прискорити розвиток і забезпечити конкурентні переваги.

Натомість невдалі спроби корпоративного венчурування або створення спільних підприємств часто пов'язані з відсутністю довгострокової стратегії, недооцінкою витрат, невідповідністю продукту реальним ринковим умовам або відсутністю гнучкості в управлінні. Деякі проєкти закривалися через складність масштабування, інші – через надмірну залежність від бренду чи недостатню підтримку керівництва.

3.2. Проблеми та виклики розвитку спільних підприємств у глобальному економічному просторі

Функціонування спільних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі супроводжується рядом складнощів, які можуть впливати на їхню ефективність та життєздатність. Незважаючи на потенційні вигоди від об'єднання ресурсів, знань та ринкових можливостей, практика показує, що навіть потужні транснаціональні корпорації стикаються з труднощами, що обумовлюють як короткострокові, так і довгострокові ризики діяльності спільних підприємств. Ці проблеми можна класифікувати за кількома основними напрямками: фінансово-економічні, правові та регуляторні, управлінські та організаційні, соціокультурні, політичні та технологічні [20, 21, 23, 24].

1. Фінансово-економічні проблеми. Однією з найважливіших складових ризику є фінансово-економічний аспект. Для спільних підприємств характерною є потреба в узгодженні капіталовкладень партнерів, що часто ускладнюється різними підходами до оцінки ризику та очікуваної прибутковості. Валютні коливання, інфляційні процеси, зростання вартості логістики та енергоресурсів створюють додаткове навантаження на бюджет підприємства, що може призвести до невиконання фінансових планів та

скорочення обсягів виробництва [23].

Ще однією проблемою є різниця у фінансовій звітності партнерів. Наприклад, міжнародні компанії використовують стандарти IFRS, тоді як місцеві підприємства можуть вести облік за національними стандартами. Така невідповідність ускладнює контроль за ефективністю діяльності та розподіл прибутку. Крім того, багато спільних підприємств не досягають очікуваного рівня прибутковості через високі стартові витрати та тривалий період окупності проектів.

2. Правові та регуляторні бар'єри. Правова база є однією з найсильніших детермінант успішності міжнародних спільних підприємств. Відмінності у законодавстві країн-партнерів щодо оподаткування, митних процедур, ліцензування, реєстрації та захисту інтелектуальної власності часто створюють серйозні труднощі. Особливо гостро ці проблеми проявляються в країнах, де правове поле нестабільне та піддається частим змінам.

Ще одним викликом є врегулювання прав власності, механізмів прийняття рішень та розподілу прибутку. У більшості випадків партнери мають різні очікування щодо ролі кожного у прийнятті стратегічних рішень, що може призводити до конфліктів та затримок у реалізації проектів.

3. Управлінські та організаційні виклики. Успіх спільного підприємства значною мірою визначається здатністю керівництва інтегрувати організаційні та управлінські процеси партнерів. Конфлікти часто виникають через відмінності у корпоративній культурі, стилях управління, системах мотивації та підходах до контролю якості. Для багатьох українських підприємств, що працюють з міжнародними партнерами, додатковим викликом є недостатній досвід у сфері міжнародного управління та стратегічного планування на глобальному рівні [24].

Особливо критичною є проблема комунікації між іноземним та місцевим менеджментом. Неефективний обмін інформацією може призводити до затримок у прийнятті рішень, невиконання фінансових і виробничих планів та втрати конкурентних переваг.

4. Соціокультурні розбіжності. Соціокультурний фактор є однією з найбільш недооцінених причин невдач спільних підприємств. Відмінності у діловій культурі, стилі переговорів, сприйнятті часу та ієрархії можуть призводити до непорозумінь між партнерами. Для прикладу, високий рівень формалізму та суворої ієрархії в одній компанії може вступати у конфлікт із гнучкими і демократичними підходами іншої. Мовні бар'єри, різні стандарти трудової дисципліни та відмінності у підходах до мотивації персоналу також ускладнюють інтеграцію партнерів. Світова практика показує, що успішні СП часто приділяють не менше уваги культурній інтеграції, ніж фінансовому плануванню.

5. Політичні та геоекономічні ризики. Політична нестабільність, торговельні обмеження та санкції значно впливають на функціонування спільних підприємств. У глобальному масштабі будь-які зміни у зовнішньополітичних відносинах можуть стати джерелом фінансових втрат і ускладнень у логістиці. Для України, зокрема в умовах воєнного стану, такі ризики посилюються через загрозу безпеки, руйнування інфраструктури та невизначеність щодо післявоєнного відновлення економіки.

Військовий стан та нестабільність в Україні підвищує ризик інвестицій та операційної діяльності. Наприклад, у 2024 році Україна підписала угоду з США про спільне виробництво дронів, яка отримала політичну підтримку, але також викликала занепокоєння щодо суверенітету та умов угоди [20].

6. Технологічні виклики. Використання новітніх технологій є важливим чинником конкурентоспроможності спільних підприємств. Проте неоднаковий рівень цифровізації партнерів, складнощі з інтеграцією інформаційних систем та високі витрати на адаптацію технологій до місцевих умов створюють додаткові бар'єри. Також існують проблеми з передачею технологій через питання безпеки та захисту патентів, що обмежує можливості ефективної кооперації.

Аналіз проблем і викликів функціонування спільних підприємств у глобальному економічному просторі демонструє, що успішність таких структур

визначається не лише наявністю фінансових ресурсів чи сильним брендом партнерів, а й здатністю до ефективної інтеграції управлінських, культурних та технологічних процесів. Успішні підприємства поєднують фінансову дисципліну, стабільну правову основу, адаптовані організаційні структури та продумані стратегії культурної інтеграції. Навпаки, невдачі найчастіше зумовлені поєднанням високих операційних витрат, складності масштабування, невизначеності правового середовища та невідповідності інноваційним потребам ринку.

Для українських спільних підприємств це означає, що перспективи їхнього розвитку на міжнародному рівні залежать від здатності адаптувати внутрішні процеси до вимог глобального бізнес-середовища, ефективно управляти ризиками та будувати довгострокові партнерські відносини, які враховують як економічні, так і соціокультурні аспекти.

Діяльність спільних підприємств в Україні супроводжується рядом проблем в їх діяльності, за сферами діяльності вони поділяються на: маркетинг, виробництво, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, фінансове забезпечення, управління (табл. 3.1) [21, с.5].

Таблиця 3.1

Проблеми та виклики розвитку спільних підприємств в Україні

Сфера діяльності	Проблеми та виклики розвитку спільних підприємств в Україні
Маркетинг	1) Відсутність належного транспортного забезпечення для підтримки зв'язків зі споживачами продукції підприємства. 2) Недостатня кількість оргтехніки для обробки та аналізу інформації. 3) Слабка поінформованість державних установ щодо тенденцій розвитку світового ринку за напрямками, що стосуються діяльності СП. 4) Недостатня обізнаність спеціалістів з організації маркетингових досліджень. 5) Нестабільність ринкових відносин в Україні, що ускладнює запровадження методів маркетингових досліджень.
Виробництво	1) Труднощі із впровадженням нових технологій через перепони митних служб та центрів стандартизації при закупівлі імпортного обладнання. 2) Відсутність реакції з боку постачальника обладнання на акт рекламації. 3) Невідповідність темпів розвитку технологій на СП та підприємствах-суміжниках. 4) Труднощі, пов'язані з комп'ютеризацією виробничого процесу. 5) Недосконалість виробничого процесу через відсутність оборотних засобів, комплектуючих та запчастин.

	6) Підвищення собівартості виробництва через подорожчання електроенергії та пального.
Кадрове забезпечення	1) Висока плинність кадрів. 2) Низька професійна підготовленість, відсутність кваліфікованих фахівців, які відповідали б міжнародним стандартам. 3) Невідповідність розміру оплати необхідному рівню соціального забезпечення.
Матеріально-технічне забезпечення	1) Труднощі з пошуком оптимального каналу МТЗ. 2) Нестабільність цін на ресурси. 3) Висока вартість та низька якість комплектуючих виробів. 4) Відсутність оригінальних запчастин для належного сервісного обслуговування продукції. 5) Перебої у поставок ресурсів (порушення умов договору).
Фінансове забезпечення	1) Високі процентні ставки за кредит та відсутність виваженої кредитної політики. 2) Складна процедура оформлення кредиту у зарубіжному банку. 3) Нерозробленість механізму фінансового лізингу на СП. 4) Поступове вичерпування джерел фінансування (відсутність прибутку, оборотних коштів). 5) Високий ступінь відповідальності за фінансові ризики перед іноземним інвестором.
Управління	1) Конкурентна боротьба між СП та вітчизняним засновником на ринку відповідної продукції. 2) Невизначеність функцій управлінського персоналу.

Негативна сторона діяльності- це вплив корпорацій на соціально-економічну політику влади України, маніпулювання на ціноутворення, користування недоліками в законодавстві, та розташування небезпечних підприємств на території України.

Ситуацію в перешкодах для входження іноземних корпорацій на ринок можуть врятувати ефективні реформи, створення чудових умов для діяльності.

Основними перешкодами на шляху цих стан до іноземних інвестицій виступають нестабільні політичні умови, а також відсутність реформ.

Через корупцію іноземні інвестори не прагнуть вкладати в Україну. Вони розуміють, що їхні гроші в Україні не захищені - корумповані чиновники і судді не стоять на захисті інвестора. Тому економіка України змушена розвиватися так повільно. Крім корупції у нас існує ще ряд перешкод для інвесторів. Найголовніше – обмеження на рух капіталу. Мало хто захоче інвестувати в країну, з якої в разі непередбачуваних подій не можна швидко вивести свої гроші.

Три речі, які допоможуть Україні залучити іноземні інвестиції:

дерегуляція, європейська перспектива і безумовна захист прав власності [22].

Загалом, успіх спільного бізнесу в міжнародному середовищі визначається не лише інноваційністю ідеї, а насамперед здатністю партнерів до взаємної адаптації, стратегічної узгодженості та ефективного управління ризиками. Досвід як вдалих, так і невдалих кейсів доводить, що навіть провальні проєкти відіграють важливу роль у накопиченні управлінського досвіду, формуванні нових бізнес-моделей і розвитку корпоративної культури інновацій.

З аналізу світового досвіду видно, що в країнах, де відбувається швидке зростання економіки та ріст іноземних інвестицій велика увага приділяється державній підтримці іноземного інвестування, зростанню привабливості об'єктів інвестування та рівню обсягів іноземних інвестицій, що виступає одним з показників, який характеризує ступінь інтеграції будь-якої країни у світове співтовариство. Отже, питання покращення інвестиційного клімату та умов ведення бізнесу завжди є актуальним для будь-якої держави, в т.ч. і України.

3.3. Шляхи підвищення ефективності спільних підприємств у міжнародному бізнесі України

Потенціал створення СП в Україні оцінюється як досить високий. Перевага в таких підприємствах на боці українських працівників (80%), так як українські фахівці не поступаються в своїй кваліфікації іноземним спеціалістам, а ціна української робочої сили значно нижча, ніж у країнах із розвинутою економікою. Також, важливим чинником є те, що український персонал має зв'язки з потенційними клієнтами на внутрішньому ринку.

Українським підприємствам слід вступати в співпрацю з іноземними підприємствами не в якості джерела дешевих сировинних ресурсів або відсталого технологічного придатку, а розвивати промислову, інноваційну кооперацію з метою здобуття більших переваг в глобальних ланцюгах доданої вартості.

Проблеми та виклики, описані у підрозділі 3.2, вказують на необхідність

системного підходу до підвищення ефективності спільних підприємств (СП) в Україні. Практичний досвід міжнародних СП демонструє, що успіх залежить від інтеграції фінансових, організаційних, технологічних, правових та культурних аспектів діяльності. Виходячи з цього, можна виділити кілька основних напрямів підвищення ефективності українських СП на міжнародній арені.

Залучення іноземних інвестицій є дієвим засобом забезпечення економічного зростання будь-якої країни. Однак, для створення сприятливого інвестиційного клімату в країні, крім гарантій захисту іноземних інвестицій та стабільності правової бази здійснення підприємницької діяльності, важливе значення має інформаційна прозорість процесів управління вкладеними капіталами, зрозумілість інформації про діяльність підприємства для іноземних інвесторів, що забезпечується адекватною організацією та веденням обліку іноземних інвестицій [24].

В таблиці 3.2 систематизовано основні проблеми розвитку спільних підприємств та практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Таблиця 3.2

Проблеми розвитку СП та практичні рекомендації щодо їх вирішення

№	Проблема / виклики розвитку СП	Практичні рекомендації для підвищення ефективності
1	Нестабільна фінансова діяльність та високі операційні витрати	Розробка спільних бюджетів, прогнозування валютних ризиків, застосування систем фінансового контролю та економічно масштабованих моделей бізнесу
2	Недостатня правова захищеність та неврегульованість механізмів управління	Забезпечення дотримання національного та міжнародного законодавства, чітке прописування правил прийняття рішень, розподілу прибутку та виходу з підприємства
3	Конфлікти корпоративних культур партнерів	Інтеграція корпоративних культур через навчання та обмін досвідом, встановлення спільних цінностей та стандартів управління
4	Низька компетентність менеджменту у міжнародному середовищі	Підвищення кваліфікації менеджерів, розвиток навичок стратегічного планування та ведення міжнародних переговорів
5	Недостатня цифровізація управлінських процесів	Впровадження сучасних інформаційних систем для обліку, планування та моніторингу діяльності СП
6	Мовні та культурні бар'єри у	Створення ефективних комунікаційних стратегій,

	комунікації	міжкультурне навчання персоналу, стандарти етики та мотивації
7	Політичні та геоекономічні ризики	Постійний моніторинг політичної та економічної ситуації, розробка антикризових планів та резервних сценаріїв
8	Невикористання інновацій та технологій партнерів	Інтеграція виробничих та інформаційних систем, розробка механізмів передачі технологій, захист патентів та ноу-хау
9	Короткострокове мислення та відсутність спільного бачення	Формування довгострокової стратегії розвитку СП, спільне управління ризиками та інноваційними ініціативами

Отже, можна зазначити, що підвищення ефективності спільних підприємств в Україні залежить від поєднання державної підтримки, партнерської довіри та сучасного управління. Реалізація наведених заходів дозволить не лише посилити конкурентоспроможність українських СП на міжнародному ринку, а й забезпечити сталий економічний розвиток країни у післявоєнний період.

Практичні заходи підвищення ефективності функціонування спільних підприємств схематично зображено на рисунку 3.1.

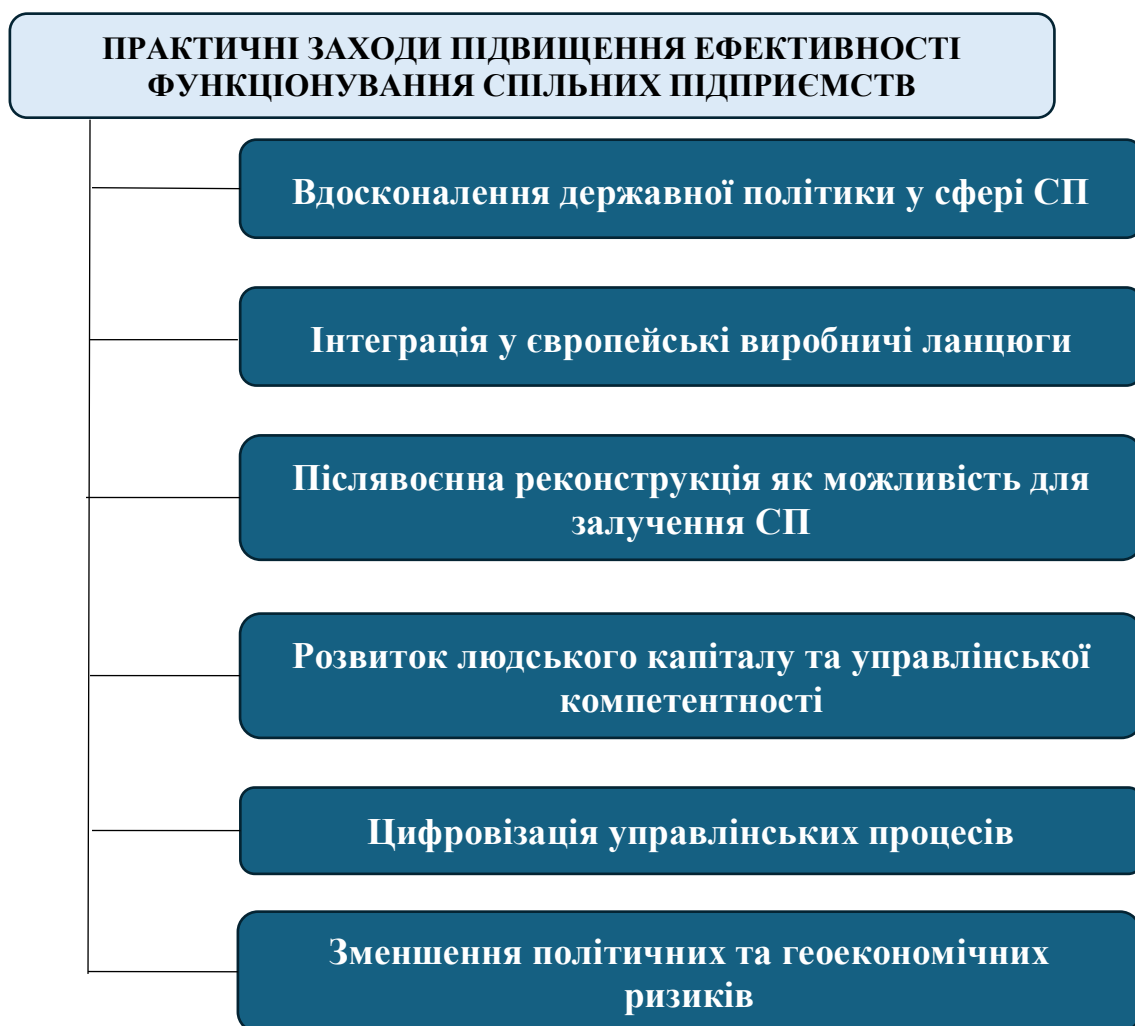


Рис. 3.1. Практичні заходи підвищення ефективності функціонування спільних підприємств в Україні

Кожен із запропонованих напрямів має власну специфіку реалізації, потенційний вплив на інвестиційну привабливість України та рівень інтеграції в міжнародне бізнес-середовище. Нижче проаналізуємо ключові заходи, що сприятимуть зміцненню позицій українських спільних підприємств у глобальній економічній системі.

1. Вдосконалення державної політики у сфері СП. Необхідно запровадити стимулюючу податкову політику для іноземних інвесторів, які створюють спільні виробництва в Україні, зокрема у галузях із високою доданою вартістю. Ефективним може бути механізм інвестиційних податкових кредитів або зниження митних ставок на імпорту технологічного

обладнання для СП. Наприклад у Польщі подібна система пільг дозволила збільшити кількість СП у машинобудуванні на 40% протягом трьох років (OECD, 2023).

2. Інтеграція у європейські виробничі ланцюги. Для цього доцільно створити спільні технопарки або індустріальні зони, де підприємства з українським і європейським капіталом зможуть об'єднувати ресурси. Важливо стимулювати трансфер технологій через спільні науково-дослідні центри при університетах. СП «Модерн-Експо» (Україна–Польща) успішно використовує партнерські технології у сфері автоматизації логістики, збільшуючи обсяги експорту на 25% щорічно.

3. Післявоєнна реконструкція як можливість для залучення СП. В умовах післявоєнного відновлення економіки перед Україною відкриваються унікальні перспективи створення спільних підприємств у будівництві, енергетиці, транспорті та агросекторі. Залучення СП дозволить забезпечити передачу технологій, створення робочих місць та відновлення критичної інфраструктури. Наприклад спільні проекти у сфері «зеленої енергетики» з компаніями Німеччини та Данії вже реалізуються у Миколаївській та Дніпропетровській областях.

4. Розвиток людського капіталу та управлінської компетентності. Для мінімізації ризиків неефективного управління необхідно впровадити **спільні** програми підготовки менеджерів СП у співпраці з бізнес-школами ЄС. Пропонується створити при регіональних ТПП центри підготовки з міжнародного менеджменту. Подібна практика діє у Чехії, де навчальні програми для менеджерів СП реалізуються спільно з Міністерством промисловості.

5. Цифровізація управлінських процесів. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ та технологій електронного документообігу дозволяє суттєво скоротити операційні витрати СП та підвищити контроль над фінансовими потоками. Особливо актуально це для СП, що працюють у кількох юрисдикціях.

6. Зменшення політичних та геоекономічних ризиків. Необхідно розвивати систему гарантування іноземних інвестицій, зокрема через механізми Міжнародного агентства з гарантування інвестицій (MIGA, група Світового банку). Це підвищить довіру іноземних партнерів до України як до стабільного інвестиційного середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що перспективи розвитку спільних підприємств в Україні у сучасних умовах залишаються значними, попри наявні проблеми та виклики глобального економічного середовища. Війна в Україні істотно вплинула на інвестиційну привабливість та стабільність господарських зв'язків, однак післявоєнна відбудова створює нові можливості для залучення іноземного капіталу та розвитку ефективних форм міжнародного партнерства. Спільні підприємства можуть стати ключовим інструментом відновлення економіки, сприяти модернізації виробництва, передачі технологій та розширенню експортного потенціалу країни.

Висока кваліфікація українських кадрів, наявність природних і промислових ресурсів, а також інтеграція України у європейський економічний простір формують потужну основу для створення нових конкурентоспроможних спільних підприємств. Ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від удосконалення нормативно-правової бази, цифровізації управління, розвитку кадрового потенціалу та гармонізації корпоративних культур партнерів. Реалізація запропонованих практичних заходів забезпечить не лише зростання економічної віддачі СП, а й сприятиме формуванню позитивного іміджу України як надійного партнера на міжнародній арені.

Висновки до розділу 3

Аналіз показав, що ефективність діяльності спільних підприємств значною мірою залежить від узгодження стратегічних інтересів партнерів, рівня довіри між ними, якості менеджменту та стабільності правового поля. Успішні приклади демонструють, що за умов чіткої координації дій, прозорого розподілу прибутків і взаємної відповідальності спільні підприємства стають потужним інструментом залучення інвестицій, впровадження інновацій та розширення ринків збуту. Натомість невдалі кейси свідчать, що відсутність належного контролю, культурні та управлінські розбіжності, а також недосконалість правових механізмів можуть призводити до конфліктів між сторонами й фінансових втрат.

Серед ключових перешкод виокремлено нестабільність економічного середовища, політичні ризики, складність гармонізації законодавства, відмінності у корпоративній культурі та управлінських підходах. Для України ці фактори мають особливе значення, оскільки економіка країни перебуває у стані відновлення, а воєнні дії створюють додаткові ризики для іноземних інвесторів. Незважаючи на це, зростання інтересу до українського ринку свідчить про потенціал його інтеграції у світову економічну систему за умови удосконалення нормативно-правової бази та підвищення рівня довіри до бізнес-середовища.

Основними напрямками підвищення ефективності діяльності спільних підприємств у міжнародному бізнесі України визначено: вдосконалення державної політики щодо залучення іноземних інвестицій, запровадження стимулюючих податкових механізмів, спрощення процедур реєстрації підприємств, а також посилення захисту прав інвесторів. Значну увагу приділено необхідності розвитку інфраструктури підтримки інновацій, підготовки кваліфікованих кадрів і цифровізації управлінських процесів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату, підвищенню конкурентоспроможності українських спільних підприємств та їх активнішій інтеграції у міжнародне бізнес-середовище.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти створення й функціонування спільних підприємств у системі міжнародних економічних відносин. Відповідно до поставленої мети було вирішено всі завдання дослідження, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про сутність, сучасний стан і перспективи розвитку спільних підприємств як важливого інструменту інтеграції України у глобальний бізнес-простір.

1. У ході дослідження було з'ясовано, що спільні підприємства є однією з найефективніших форм міжнародної економічної співпраці, яка поєднує капітали, ресурси, технології та управлінський досвід партнерів із різних країн. Вони відіграють ключову роль у розвитку міжнародного бізнесу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності національних економік, розширенню ринків збуту, створенню нових робочих місць і прискоренню інтеграції України у світовий економічний простір.

2. Проаналізовано механізм формування та функціонування спільних підприємств, який базується на чіткій структурі партнерських відносин, раціональному розподілі ресурсів і відповідальності, узгодженні стратегічних цілей та забезпеченні прозорості управлінських процесів. Визначено, що ефективність таких підприємств залежить від гармонійного поєднання економічних інтересів сторін, культурної сумісності, дотримання правових норм і здатності адаптуватися до змін у глобальному середовищі.

3. Дослідження показало, що основними економічними мотивами створення спільних підприємств є прагнення до оптимізації виробничих витрат, диверсифікації ризиків, доступу до новітніх технологій і залучення інвестицій.

Переваги цієї форми співпраці полягають у можливості інтеграції у міжнародні виробничі ланцюги, підвищенні якості продукції, збільшенні рентабельності та прискоренні інноваційного розвитку підприємств.

4. Аналіз стану та динаміки розвитку спільних підприємств в Україні у 2022–2024 роках свідчить, що попри війну та економічну нестабільність, інтерес іноземних інвесторів до українського ринку зберігається. Загальна кількість юридичних осіб з іноземною участю зросла на 60,1 тис., тоді як кількість спільних підприємств зменшилася лише на 7 одиниць, що демонструє їхню стійкість до зовнішніх шоків. У 2023 році обсяг прямих іноземних інвестицій збільшився до 4247 млн дол. США, що на 575% більше, ніж у 2022 році, однак у 2024 році він знизився до 3329 млн дол. США. Найбільшими інвесторами залишаються Кіпр, Нідерланди, Велика Британія, Німеччина та Польща, а головними галузями залучення капіталу є промисловість (38,3%), торгівля (16,6%) та ІТ (20%). Показовим є відкриття 2950 нових компаній із залученням іноземного капіталу та понад 1600 ФОПів-нерезидентів у 2025 році, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до воєнних умов.

Загалом спільні підприємства залишаються важливим інструментом інтеграції України у світовий ринок, сприяють модернізації економіки та демонструють інвестиційну витривалість навіть у період кризових викликів.

5. Ефективність спільних підприємств в Україні підтверджується реальними прикладами успішної міжнародної економічної співпраці, навіть попри складні воєнні умови. Так, у 2023–2024 роках спостерігається активне зростання інвестицій у спільні проєкти, особливо в оборонній, енергетичній та ІТ-сферах. Створення СП Rheinmetall Ukrainian Defense Industry стало знаковим кроком у локалізації виробництва бронетехніки та передачі технологій, а партнерства Naftogaz із OMV Petrom, Orlen, Siemens Energy та Baker Hughes довели ефективність міжнародної кооперації у сфері енергетичної безпеки. Компанія Modern-Expro демонструє, як спільні підприємства можуть інтегрувати європейські технології у виробництво торговельного обладнання, забезпечуючи експорт української продукції.

Попри регуляторні та інфраструктурні труднощі, Україна залишається привабливою для іноземних партнерів: у 2024 році чистий приплив прямих іноземних інвестицій досяг 2,96 млрд дол. США, а завдяки ініціативі Ukraine Investment Framework (UIF) очікується залучення до 40 млрд євро інвестицій у середньостроковій перспективі. Зростає й оборонна промисловість, частка якої у ВВП збільшилася з 0,3 % у 2021 році до 1,8 % у 2024 році, що свідчить про конкретний економічний ефект діяльності спільних підприємств.

6. Нормативно-правове регулювання діяльності спільних підприємств в Україні ґрунтується на низці ключових актів, серед яких Цивільний та Господарський кодекси України, Закони «Про підприємництво», «Про іноземні інвестиції», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та спеціальні положення щодо окремих секторів, зокрема оборонного та енергетичного. Ці акти визначають порядок створення, реєстрації, структуру власності, права та обов'язки учасників, а також механізми оподаткування та захисту інвестицій.

В умовах міжнародної співпраці ефективне нормативно-правове регулювання є критично важливим, оскільки забезпечує захист прав іноземних та українських учасників, передбачуваність інвестиційних ризиків, узгодження з міжнародними стандартами та нормами, а також стимулює залучення іноземного капіталу. Особливо це актуально для стратегічних секторів, таких як оборона, енергетика та високі технології, де чітке правове поле дозволяє ефективно впроваджувати спільні проекти та забезпечує технологічний трансфер і локалізацію виробництва.

7. Узагальнюючи світовий досвід функціонування спільних підприємств, можна зробити висновок, що вони залишаються ефективним інструментом міжнародної економічної співпраці та інноваційного розвитку бізнесу. Успішні приклади, такі як Polaris та Zero Motorcycles, Honda та LG, Geely та Volvo, демонструють, що ключовими факторами успіху є чітке стратегічне бачення, синергія компетенцій партнерів, інноваційність продукту та орієнтація на реальні потреби ринку. Ці СП забезпечують швидке впровадження технологій, розширення ринків і підвищення конкурентоспроможності. Натомість невдалі

підприємства, як-от Nike Adventure Club, Drinkfinity (PepsiCo) або Loon (Alphabet), показують, що навіть великі бренди можуть зазнати поразки через недостатню оцінку попиту, невідповідність організаційної структури або проблеми масштабування. Вони підкреслюють важливість ретельного планування, гнучкого управління та інтеграції інновацій у довгострокову бізнес-стратегію.

Отже, ефективність спільних підприємств на міжнародному ринку залежить від поєднання стратегічного бачення, технологічної та управлінської компетенції партнерів, адекватної оцінки ризиків і потреб ринку. Успішні приклади слугують моделлю для створення конкурентних та інноваційних бізнес-структур, а невдалі кейси дають цінний досвід для уникнення повторення помилок у майбутньому.

8. Виявлено, що ключовими проблемами розвитку спільних підприємств в Україні є політичні ризики, нестабільність економічного середовища, низький рівень інституційної підтримки бізнесу, недосконалість податкової системи та труднощі з доступом до фінансових ресурсів. Додатковими викликами виступають відмінності у корпоративних культурах, управлінських моделях і підходах до розподілу прибутків між партнерами.

9. На основі проведеного дослідження розроблено практичні шляхи підвищення ефективності функціонування спільних підприємств в Україні. Запропоновано вдосконалити державну політику залучення іноземних інвестицій, створити сприятливі податкові умови, розвивати інфраструктуру підтримки інноваційного бізнесу, посилити підготовку кадрів у сфері міжнародного менеджменту та забезпечити цифрову трансформацію управлінських процесів. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій України у світовій економіці, підвищенню привабливості національного бізнес-середовища та розширенню міжнародної співпраці через розвиток спільних підприємств.

Отже, результати дослідження підтверджують, що розвиток спільних підприємств є одним із найперспективніших напрямів економічної інтеграції

України у глобальну економіку. Їх ефективне функціонування створює передумови для економічного зростання, технологічного оновлення та зміцнення позицій держави на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 275 с.
2. Князева Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. та ін. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. – Київ : НАУ, 2019. – 164 с. – Режим доступу: https://duikt.edu.ua/uploads/l_197_85314676.pdf
3. Співаковська Т. В., Царьова Т. О. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спец. 075 «Маркетинг». – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 71 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bf37a93e-a913-4b19-ae95-1699b252ad97/content>
4. Татарикова Д. А., Школяренко О. О. Міжнародні спільні підприємства як форма розвитку міжнародного бізнесу // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону : зб. матеріалів регіон. наук.-практ. конф. – Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2010. – С. 179–183. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/20262>
5. Лахоніна К. В., Гавриш О. А. Спільні підприємства як форма трансферу технологій та їх роль в економіці України // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених. – 2009. – Вип. 3. – С. 111–114. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12198>
6. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Мотивація створення спільних підприємств в умовах глобалізації економіки // Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія : Міжн. економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип.

17(1). – С. 118–122. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17%281%29_28

7. Ігнатенко Т. В., Дундар Д. С. Моделі виходу підприємства на зовнішній ринок // Аналітик. Економіка. Фінанси. Право. – 2023. – № 12. – С. 112–117. – DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12>

8. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу на зовнішній ринок : монографія. – Харків : Вісник НТУ «ХПІ», 2020. – № 20 (1296). – 440 с.

9. Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок : монографія. – Луцьк, 2018. – 220 с.

10. Балдинюк А. Г. Створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. – Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/27_NII_2013/Economics/2_146217.doc.htm

11. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. – Луганськ, 2011. – 210 с.

12. Джон-Маріадос, Б. Основні принципи міжнародного маркетингу [Електронний ресурс]. – Пулман : Ун-т штату Вашингтон, 2020. – Режим доступу: <https://opentext.wsu.edu/cpim/>

13. Леонов С. В., Васильєва Т. А., Циганюк Д. Л. Формалізація функціональних обмежень діяльності інститутів спільного інвестування на основі порівняльного аналізу фінансових ринків країн групи FM СЕЕС // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 8. – С. 75–85.

14. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник для магістрів. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 154 с. – Режим доступу:
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/66ee1ec1-edf4-4c39-867e-fde2755d5260/content>

15. Задоя А. О. Міжнародна інвестиційна діяльність [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2018. – 122 с. – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia_Anatolii/Mizhnarodna_investytsiina_diialnist.pdf

16. Іващенко М. В. Міжнародний бізнес : навч.-метод. посібник для

студентів 1-го (бакалаврського) рівня. – Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. – 131 с. – Режим доступу:

https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2020/mnp_MB_2020.pdf

17. Голіков А. П., Довгаль О. А. Міжнародні економічні відносини : підручник. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. – 464 с. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/310460694_Miznarodni_ekonomicni_vidnosini_pidrucnik_za_red_AP_Golikova_OA_Dovgal_-

[_H_HNU_imeni_VN_Karazina_2015_-464_s](#)

18. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Мамонтенко Н. С. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції // Наук. перспективи. – 2025. – № 9 (63). – С. 899–926. – DOI:10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926

19. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій // Молодий вчений. – 2024. – № 1 (125). – С. 130–135. – DOI: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-2

20. Савицька О. П., Дюс Х. М. Проблеми та тенденції розвитку спільних підприємств України // Наук. вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.1. – С. 284–290. – Режим доступу: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_1/284_SA_w.pdf

21. Бабина Н. О., Щелкунова Г. А. Розвиток спільних підприємств в економіці України // Платформа 1. Підприємницький університет у системі сучасних сусп.-екон. відносин. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 4–5. – Режим доступу:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18867/1/PIONBUG_2021_P004-005.pdf

22. Гейдор А. П., Тимошенко С. О. Стан та проблеми розвитку спільних підприємств в Україні // Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 13–14 груд. 2018 р. – Одеса : ОДАБА, 2018. – С. 432. – Режим доступу: <https://odaba.edu.ua/upload/files/KONFERENTSIYA-13-14-Menedzhment->

[ODABA.pdf#page=432](#)

23. Конак О. О., Мельник В. В. Тенденції і проблеми розвитку спільних підприємств в Україні // Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 1 груд. 2018 р.). – Полтава : ЦФЕНД, 2018. – Ч. 1. – С. 63. – Режим доступу: https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc/2018/Dns_26.pdf#page=41

24. Дмитренко А. В., Ковтунов А. В. Сучасні тенденції світового досвіду розвитку спільного підприємництва // Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 11 черв. 2020 р. – Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2020. – С. 151–153. – Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/8842>

25. Семчишин Є. В., Кавка К. Р. Спільні підприємства як засіб розвитку та стабільності економіки // Підприємництво і торгівля : наук. журн. – 2021. – № 4. – С. 152. – Режим доступу: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Komerciynoi_Diyalnosti/Nauka/2021_4_Pidprijemnictvo_i_torgivlja_Odesa_2021_pdf.pdf#page=152

26. Легкоступ І., Саїнчук Н. Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти // Економіка та суспільство. – 2022. – (46). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56>

27. В Україна майже 3 тисячі компаній працюють з іноземним капіталом [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://visitukraine.today/uk/blog/4148/almost-3000-companies-operate-in-ukraine-with-foreign-capital-where-and-in-what-industries-are-they-most-common?srsltid=AfmBOorF_GKiKeaWZ6Xaffxx2Gj82lIGm25YqHxjZzAhO-EvhWz3-II5#kompaniyi-za-regionami

28. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijniy-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html#:~:text=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D1%83%D0%BC%D0%B0%20%D1%96%D0%BD%D0%B2>

[%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%20%E2%80%94%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%B3%20%2C96%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B2](#)

29. Іноземні інвестиції в Україні: 189 млрд грн виручки за 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/inozemni-investytsii-v-ukraini-189-mlrd-hrn-vyruchky-za-2023/>

30. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

31. Лідирують Азербайджан, РФ та Узбекистан. Скільки іноземців зареєструвалися як ФОП в Україні та який бізнес вони ведуть [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pidpriyemci-inozemci-v-ukrajini-skilki-jih-z-yakih-krajn-pohodyat-yakim-biznesom-zaymayutsya-50552075.html>

32. Прямі іноземні інвестиції [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/>

33. Національний банк України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>

34. Створення та функціонування спільного підприємства в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://interlegal.com.ua/stvorennnya-ta-funkczionuvannya-spilnogo-pidpryyemstva-v-ukrayini/>

35. За час великої війни в Україні додалося 2950 компаній з іноземним капіталом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://skilky-skilky.info/za-chas-velykoi-viyny-v-ukraini-dodalosia-2950-kompaniy-z-inozemnym-kapitalom/>

36. Стан інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%20%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80>

[%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96](#)

37. Іноземні інвестиції в Україну впали торік на чверть [Електронний ресурс]. – FinClub. – 03 квіт. 2025. – Режим доступу: <https://finclub.net/news/inozemni-investytsii-v-ukrainu-vpaly-torik-na-chvert.html>

38. 1,6 тисячі ФОПів відкрили іноземці в Україні цьогоріч [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-foreigners-2025>

39. Нафтогаз та OMV Petrom планують співпрацювати у галузі розвідки та видобування газу [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.naftogaz.com/investor_partners/naftogaz-seeks-cooperation-with-omvpetrom

40. Gazprom to form gas joint ventures in Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.reuters.com/article/gazprom-ukraine-idUSLDE6B022720101201/>

41. Naftogaz Group and Siemens Energy to jointly modernise Ukrainian UGS [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ceenergynews.com/oil-gas/naftogaz-group-and-siemens-energy-to-jointly-modernise-ukrainian-ugs/?utm_source=chatgpt.com

42. Naftogaz teams up with Baker Hughes to modernize Ukrainian energy sector [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.offshore-energy.biz/naftogaz-teams-up-with-baker-hughes-to-modernize-ukrainian-energy-sector/?utm_source=chatgpt.com

43. ORLEN and Naftogaz to deepen strategic cooperation [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.orlen.pl/en/about-the-company/media/press-releases/current/2025/june-2025/orlen-and-naftogaz-to-deepen-strategic-cooperation?utm_source=chatgpt.com

44. Україна нарощує виробництво зброї із західними виробниками, вже створено п'ять спільних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://texty.org.ua/fragments/113835/ukrayina-naroshuye-vyrobnyctvo-zbroyi-iz-zahidnymy-vyrobnykamy-vzhe-stvoreno-pyat-spilnyh-pidpryyemstv/>

45. Спільні оборонні підприємства та залучення інвесторів у сектор ОПК –

один з пріоритетів у відносинах з Німеччиною [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mspu.gov.ua/news/spilni-oboronni-pidpriemstva-ta-zaluchennia-investoriv-u-sektor-opk-odyn-z-priorytetiv-u-vidnosynakh-z-nimechchynoiu>

46. Україна на «фінальних етапах» створення трьох нових спільних підприємств з європейськими виробниками зброї [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-final-stages-set-up-three-new-jvs-with-european-armsmakers-2024-11-12/?utm_source=chatgpt.com

47. A NATO ally is offering Ukraine a workaround for its biggest weapons production problems [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.businessinsider.com/ukraine-cant-afford-weapons-purchases-partner-gives-way-increase-production-2025-10?utm_source=chatgpt.com

48. Ukraine, U.S. to launch joint venture in defense sector [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://english.nv.ua/business/ukraine-u-s-to-create-joint-plant-for-specialty-defense-chemicals-in-u-s-50529830.html?utm_source=chatgpt.com

49. Ukraine's chief arms producer and Thales register joint venture in Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/ukraines-chief-arms-producer-thales-register-joint-venture-ukraine-2025-09-09/?utm_source=chatgpt.com

50. Rheinmetall Ukrainian Defense Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.rheinmetall.com/en/company/subsidiaries/rheinmetall-ukrainian-defense-industry?utm_source=chatgpt.com

51. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

52. Про власність : Закон України від 7 лют. 1991 р. № 697-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12>

53. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

54. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19 берез. 1996 р. № 93/96-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>

55. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січ. 2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

56. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

57. Митний кодекс України : Кодекс України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

58. Про технологічні парки : Закон України від 12 трав. 2021 р. № 3333-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3333-20>

59. Про приведення організаційно-правової форми спільних підприємств у відповідність до чинного законодавства : Лист Держкомпідприємництва України від 20 черв. 2006 р. № 3580 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3580>

60. Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період : Закон України від 18 лют. 2025 р. № 4196-IX [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20>

61. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ) : Список; IASB від 01.01.2012 [Електронний ресурс] – База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/go/929_010

62. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. –

Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

63. 9 famous joint venture examples [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://breezy.io/blog/joint-venture-examples>

64. Joint-Venture Examples: Top 10 Partnerships & Lessons [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.bundl.com/articles/10-joint-venture-examples-you-should-know-about?utm_source=chatgpt.com

65. Corporate Venture Failures: 10 Lessons from High-Profile Flops [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.bundl.com/articles/examples-10-failed-corporate-ventures-and-why-they-were-worth-it?utm_source=chatgpt.com

66. Joint Ventures: Ukraine 2025 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.nobles-law.com/post/joint-ventures-ukraine-2025?utm_source=chatgpt.com

67. PARTNERS IN UKRAINE – JOINT VENTURE OR STRATEGIC ALLIANCE [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://business-partners-ukraine.com/partners-in-ukraine/?utm_source=chatgpt.com

68. Семенець, А., Даценко, Г., Панфілов, О., Кузькін, Є., & Панкратова, О. Удосконалення управління підприємством шляхом підвищення дієвості внутрішнього контролю в контексті міжнародного бізнесу // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2022. – Т. 1, № 42. – С. 173–184. – Режим доступу: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3459>

69. Скоробогатова, Н. Є. Інвестування: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 «Економіка» [Електронний ресурс] / Скоробогатова Н. Є. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2022. – 61 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_pravo/Investuvannia.pdf

70. Алексеєнко І. І. Інвестування: навчальний посібник / І. І. Алексеєнко, О. В. Слущка. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 206 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23736/1/2018->

[%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B5%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%D0%86.%2C%20%D0%A1%D0%BB%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92.pdf](#)

АНОТАЦІЯ

ШИЛЮК Катерина Сергіївна «СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ» Рукопис.

Кваліфікаційна робота студентки II - го курсу денної форми навчання на здобуття освітнього рівня «магістр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». Державний університет «Житомирська політехніка». Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин, Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 69 сторінках друкованого тексту.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти функціонування спільних підприємств (СП) у системі міжнародного бізнесу. У першому розділі розкрито економічну сутність спільних підприємств, їхню роль у розвитку міжнародного бізнесу, механізми створення та функціонування, а також економічні мотиви, що спонукають компанії до формування СП у глобальному середовищі. Особливу увагу приділено перевагам такої форми міжнародної кооперації, включаючи доступ до нових ринків, технологій та капіталу.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану розвитку спільних підприємств в Україні. Досліджено основні тенденції, динаміку створення СП, їхню роль у структурі національної економіки та ефективність як форми

міжнародної економічної співпраці. Окремий підрозділ присвячено особливостям нормативно-правового забезпечення функціонування СП в Україні, включаючи законодавчі акти, що регулюють іноземні інвестиції, корпоративні відносини та діяльність підприємств з іноземною участю.

У третьому розділі проаналізовано світовий досвід функціонування спільних підприємств, визначено ключові проблеми та виклики їх розвитку у глобальному економічному просторі. На основі цього узагальнення сформовано пропозиції щодо підвищення ефективності українських спільних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі, включаючи удосконалення інвестиційної політики, підвищення рівня прозорості бізнес-процесів та адаптацію до міжнародних стандартів корпоративного управління.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що спільні підприємства відіграють важливу роль у залученні іноземних інвестицій, розвитку інноваційного потенціалу та інтеграції України у світовий економічний простір. На підставі аналізу теоретичних положень, української практики та міжнародного досвіду сформовано рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування СП як інструменту міжнародної економічної співпраці.

Ключові слова: *спільні підприємства, міжнародний бізнес, іноземні інвестиції, міжнародна економічна кооперація, інституційне забезпечення, ефективність СП.*