



Економіка та інновації

УДК 339.727.22:330.322:001.895

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15570537>

Інвестиції ТНК у інноваційну діяльність: моделі та інструменти

Моїсеєнко Тетяна Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056,
e-mail: temoiseenko@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-2074-8062>

Корогодова Олена Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056,
e-mail: olenakorogodova@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0003-2338-365X>

Черненко Наталя Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056,
e-mail: chernenkonatasha0@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-7424-7829>

Глущенко Ярослава Іванівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056,
e-mail: slavina.ivc@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0003-1454-0369>



Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025

Анотація. У статті досліджено інноваційні моделі інвестування транснаціональних корпорацій (ТНК) та їхню роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобалізованих ринків. Запропоновано комплексну аналітичну рамку, що інтегрує внутрішні механізми (корпоративні R&D-центри, науково-технологічні лабораторії, акселератори, інкубатори) з зовнішніми інструментами (корпоративний венчурний капітал, стратегічні партнерства, злиття та поглинання). **Методологію** побудовано на порівняльному аналізі відкритих даних провідних консалтингових компаній (BCG, McKinsey) та кейс-стаді Samsung Electronics, Alphabet, Microsoft, Intel, BMW і Pfizer/BioNTech. **Результати.** Запропоновано багатокритеріальну систему оцінювання ефективності інноваційних інвестицій, що поєднує фінансові показники (ROI, окупність R&D), ринкову релевантність, швидкість комерціалізації й стратегічний вплив на екосистему корпорації. Встановлено відсутність стійкої кореляції між абсолютними витратами на R&D та інноваційною результативністю. Систематизовано переваги та ризики кожної моделі: внутрішні R&D-структури забезпечують стратегічний контроль і захист ІВ, але потребують значних капіталовкладень і мають тривалий цикл окупності; корпоративні акселератори й CVC надають швидкий доступ до зовнішніх ідей, проте породжують виклики інтеграції й загрози витоку знань; М&А дозволяють миттєво отримати критичні технології, однак пов'язані з високою вартістю та культурною несумісністю. **Висновки.** Практичне значення роботи полягає у виробленні рекомендацій щодо оптимізації портфеля інноваційних інвестицій ТНК через гнучке комбінування внутрішніх і зовнішніх підходів з урахуванням галузевої специфіки, стадії життєвого циклу технології та рівня глобальної конкуренції.



Ключові слова: транснаціональні корпорації, інвестиції, міжнародна торгівля, інноваційні розробки, міжнародні економічні відносини, R&D, ресурсне забезпечення міжнародної діяльності, економічний аналіз міжнародного бізнесу.

**Directions for eliminating asymmetry in the international labor market
in the context of Industry 4.0 and 5.0.**

Moiseienko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: temoiseenko@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-2074-8062>

Korohodova Olena

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: olenakorogodova@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0003-2338-365X>

Chernenko Natalya

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: chernenkonatasha0@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-7424-7829>



Hlushchenko Yaroslava

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: slavina.ivc@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-1454-0369>

Abstract. *The article investigates the innovative investment models employed by transnational corporations (TNCs) and their role in shaping long-term competitiveness within globalized markets. It proposes a comprehensive analytical framework that integrates internal mechanisms—corporate R&D centers, science-and-technology laboratories, accelerators, and incubators—with external instruments such as corporate venture capital (CVC), strategic partnerships, and mergers and acquisitions (M&A). The methodology rests on a comparative analysis of publicly available data from leading consulting firms (BCG, McKinsey) and on case studies of Samsung Electronics, Alphabet, Microsoft, Intel, BMW, and Pfizer/BioNTech. Results.* A multi-criteria evaluation system is introduced, combining financial indicators (return on investment, R&D payback period) with market relevance, speed of commercialization, and strategic impact on the corporate ecosystem. The findings confirm the absence of a stable correlation between absolute R&D outlays and innovation performance. The advantages and risks of each model are systematized: internal R&D structures provide strategic control and intellectual property protection but require substantial capital outlays and entail extended payback cycles; corporate accelerators and CVC funds furnish rapid access to external ideas yet pose integration challenges and knowledge-leak risks; M&A transactions secure immediate acquisition of critical technologies but involve high costs and potential cultural incompatibilities. **Conclusions.** The practical contribution of the study lies in formulating recommendations for optimizing the innovation-investment portfolio of TNCs through the flexible combination of internal and external approaches, taking into account industry specifics, the technology life-cycle stage, and the intensity of global competition.



Keywords: *transnational corporations, investments, international trade, innovative developments, international economic relations, R&D, resource provision for international activities, economic analysis of international business.*

Постановка проблеми. У глобалізованих економічних відносинах інноваційна активність транснаціональних корпорацій (ТНК) перетворилася на ключовий детермінант їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Водночас, традиційний підхід, що базується на прямій залежності між обсягом інвестування та кількістю успішних інновацій, дедалі частіше не підтверджується емпірично: компанії-лідери можуть досягати проривних результатів при відносно помірних витратах на R&D, тоді як високі бюджети не гарантують комерційного успіху. Зазначене загострює науково-практичну проблему пошуку оптимальних моделей інвестування, які поєднують внутрішні й зовнішні джерела інновацій та забезпечують синергію «закритих» і «відкритих» підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління інноваціями у великих корпораціях присвячені праці Г. Чесброу (open innovation) [1], К. Трімбл (корпоративна венчурна діяльність) [2], Р. Фостера (творче руйнування) [3], а також аналітичні звіти BCG, McKinsey, PwC, OECD [4-7]. У межах українського та європейського економічного дискурсу актуальні огляди подано у роботах S. Klein (ESMT) [8], які висвітлюють ефективність різних інструментів R&D-інвестування. Дослідження впливу інновацій на інвестиційну діяльність ТНК розглядаються у роботах [9-12]. Окремі аспекти цієї проблематики вже розглядалися у попередніх публікаціях авторів [13-17]. Попри значний доробок, більшість досліджень зосереджуються або на внутрішніх центрах досліджень, або на зовнішніх механізмах (CVC, M&A), рідше — на їх інтеграції в єдину систему стратегічного управління інноваційними потоками.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значного масиву наукових досліджень у сфері цифрової



трансформації бізнесу, низка фундаментальних аспектів залишається недостатньо розкритою. Це, зокрема, стосується стратегічного управління інноваційною діяльністю транснаціональних компаній (ТНК) в умовах високої технологічної турбулентності. Актуальність обраної тематики зумовлена потребою адаптації традиційних управлінських моделей до нових викликів цифрової епохи. Запропоноване дослідження має на меті частково заповнити ці аналітичні прогалини, що визначає його наукову новизну, міждисциплінарну цінність і практичну значущість. Власний внесок авторів зводиться до трьох взаємопов'язаних блоків: порівняльна оцінка синергії внутрішніх і зовнішніх інвестиційних моделей ТНК, з урахуванням галузевої специфіки та фази технологічного циклу. Це дозволяє ідентифікувати ефективні сценарії залучення інновацій, що забезпечують стійке зростання в умовах цифрової економіки; розробка критеріїв раціональності інноваційних витрат, які поєднують фінансові метрики (ROI, IRR) із показниками ринкової релевантності, швидкості комерціалізації інновацій і стратегічного ефекту на бренд і ринкову позицію; удосконалення методики управління ризиками, пов'язаними з втратою інтелектуальної власності (ІВ) та культурною несумісністю, що виникають у процесі інтеграції стартапів або придбаних інноваційних компаній. Розроблені підходи враховують специфіку міжкультурної взаємодії, цифрової безпеки та стратегічного контролю знань. Результати дослідження можуть слугувати основою для формування ефективної інноваційної політики ТНК у цифрову епоху, сприяти вдосконаленню управлінських рішень та забезпеченню стійкої конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка комплексного аналітичного сприйняття, що дозволяє: класифікувати основні моделі інвестування ТНК у внутрішні та зовнішні джерела інновацій, враховуючи їх ресурсну й стратегічну специфіку; оцінити ефективність цих моделей на основі багатокритеріального підходу (фінансового, ринкового, технологічного, організаційного); визначити



чинники, які обумовлюють вибір та поєднання моделей у різних галузевих контекстах; запропонувати рекомендації щодо оптимізації портфеля інноваційних інвестицій з позиції збалансованості витрат, швидкості впровадження та довгострокової стратегічної цінності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна активність ТНК є ключовим чинником їхньої довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобалізованої економіки. Вона ґрунтується на системному та стратегічному підході до фінансування наукових досліджень, розробок (R&D) і комерціалізації технологічних рішень, що формують нові ринки, трансформують галузі та створюють додану вартість.

Враховуючи масштаб діяльності, багатоступеневу структуру управління та доступ до значних фінансових, людських і технологічних ресурсів, ТНК реалізують багатовекторні моделі інвестування в інновації (рис. 1). Ці моделі охоплюють як внутрішні (корпоративні R&D-центри, акселератори), так і зовнішні (венчурне фінансування, стратегічні партнерства, злиття та поглинання) джерела інновацій.

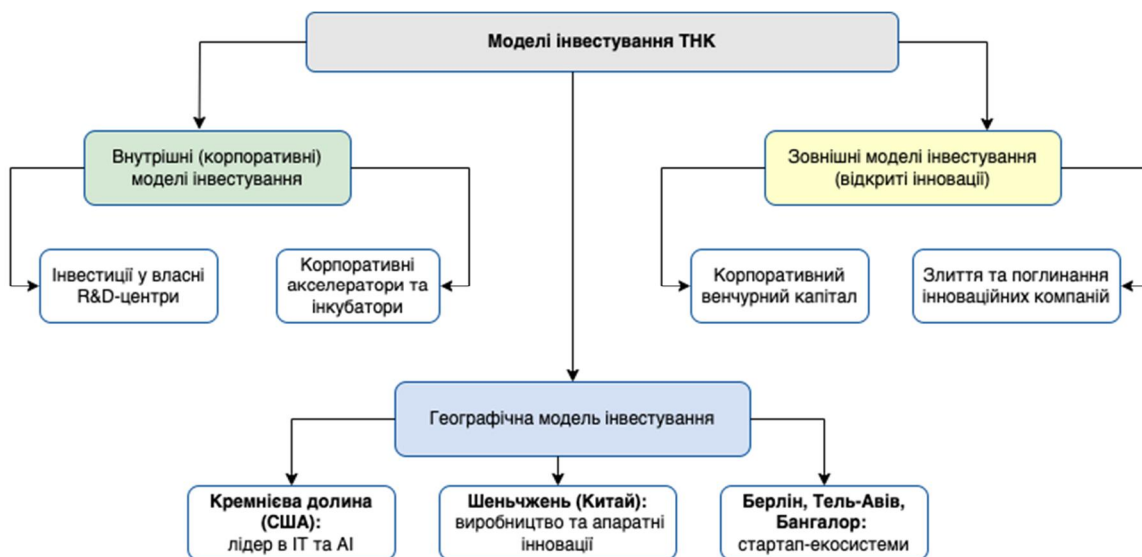


Рис. 1. Моделі інвестування ТНК

Джерело: складено авторами на основі [1; 9; 13; 16-17]

Однією з ключових моделей інвестування ТНК в інноваційну діяльність є створення та фінансування внутрішніх дослідницьких структур, що



функціонують у межах корпоративної архітектури. До таких структур належать центри досліджень і розробок (R&D-центри), науково-технологічні лабораторії та інноваційні хаби, які забезпечують постійне технологічне оновлення та нарощування інтелектуального капіталу компанії.

Основна ціль цієї моделі полягає у досягненні стратегічного контролю над процесами генерації та реалізації інновацій, а також у формуванні унікальних конкурентних переваг на основі власної інтелектуальної власності. Саме внутрішнє R&D-середовище дозволяє компанії забезпечити синхронізацію інновацій з довгостроковою бізнес-стратегією, захист технологічних розробок від копіювання та ефективну їх комерціалізацію.

Ілюстрацією ефективної реалізації даної моделі є компанія Samsung Electronics, яка володіє понад 15 глобальними дослідницькими центрами, розташованими у Південній Кореї, США, Індії, Великій Британії, Ізраїлі та інших країнах [18]. Ці підрозділи охоплюють широкий спектр наукових напрямів — від напівпровідникових технологій до штучного інтелекту (ШІ) та біоелектроніки.

Ще одним прикладом є Google X (X Development) — експериментальний підрозділ корпорації Alphabet, який спеціалізується на розробці радикальних інновацій з високим ступенем ризику [19]. Серед ключових проєктів Google X автономні транспортні засоби, Project Loon (інтернет з аеростатів), розумні контактні лінзи та інші проривні рішення, орієнтовані на вирішення глобальних соціальних і технологічних викликів.

Переваги цієї моделі - повний контроль за процесом дослідження та впровадження новацій, відповідність інноваційної діяльності стратегічним цілям компанії та концентрація внутрішніх ресурсів та компетенцій.

Недоліки моделі охоплюють високі витрати на створення і підтримку інфраструктури, тривалий цикл окупності інвестицій та потребу в постійному оновленні науково-технологічної бази.

Таким чином, внутрішні R&D-структури ТНК є фундаментом для формування довгострокових технологічних переваг, сприяють зміцненню



позицій компанії в інноваційно активних секторах економіки та забезпечують адаптивність до динамічних змін ринкового середовища.

Також, серед сучасних форм інвестування ТНК в інноваційний розвиток вагоме місце посідає створення корпоративних акселераторів та інкубаторів, спеціалізованих структур, орієнтованих на ідентифікацію, підтримку та інтеграцію стартапів на ранніх етапах їхнього життєвого циклу.

Ці інструменти забезпечують цілісну підтримку зовнішніх інноваційних ініціатив, включаючи менторство, доступ до корпоративної інфраструктури, технічну експертизу, ринкові канали, а також фінансову допомогу. На відміну від класичних моделей венчурного інвестування, корпоративні акселератори орієнтовані не лише на прибуток, а насамперед на стратегічне збагачення внутрішнього інноваційного середовища компанії.

Головна мета цієї моделі полягає в інтеграції зовнішніх інновацій у внутрішній ланцюг створення вартості ТНК. Це дозволяє корпораціям оперативно запозичувати перспективні технології, бізнес-моделі та нестандартні рішення, мінімізуючи часові та ресурсні витрати на їхню розробку всередині організації. Такий підхід відповідає концепції відкритих інновацій (open innovation), у межах якої компанія виступає не лише генератором, а й системним інтегратором інновацій.

Ілюстрацією успішного впровадження цієї моделі є ініціатива Microsoft for Startups, яка забезпечує комплексну підтримку інноваційних підприємств, що розробляють рішення для хмарних платформ Azure [20]. Програма передбачає менторське супроводження, технічну інтеграцію, маркетингову допомогу та доступ до клієнтських баз Microsoft у глобальному масштабі.

Ще один показовий приклад — BMW Startup Garage, яка функціонує як інноваційний шлюз до автомобільної індустрії, залучаючи стартапи до спільної розробки нових рішень у сфері мобільності, електрифікації, автономного водіння та цифровізації [21]. В межах програми компанія надає стартапам можливість реалізувати пілотні проєкти, перевірити життєздатність технологій і протестувати їх у реальних виробничих умовах.



Переваги цієї моделі це швидкий доступ до зовнішніх ідей і технологій, можливість тестування інновацій без значних внутрішніх витрат та формування екосистеми партнерств і кооперації.

Недоліками є залежність від зовнішніх учасників, складність у забезпеченні інтеграції з основним бізнесом та потенційні ризики витоку інтелектуальної власності.

Як внутрішні R&D-центри, так і корпоративні акселератори виступають ефективними інструментами управління інноваційною діяльністю ТНК. Кожна з цих моделей має власну логіку функціонування, ресурсне наповнення та стратегічні переваги. Вибір оптимального підходу визначається низкою чинників, зокрема, пріоритетами інноваційного розвитку компанії, рівнем доступних фінансових, людських і технологічних ресурсів, галузевою специфікою, ступенем ринкової конкуренції, а також готовністю корпорації до впровадження концепції відкритих інновацій. У практиці провідних ТНК дедалі частіше спостерігається синергетичне поєднання обох моделей, що дозволяє забезпечити гнучкість, прискорити інноваційний цикл та підвищити ефективність комерціалізації нових рішень.

Окрім внутрішніх моделей інвестування в інноваційну діяльність ТНК активно використовують зовнішні моделі, орієнтовані на залучення та інтеграцію зовнішніх джерел інновацій: ідей, технологій, бізнес-моделей і технічних рішень. У межах сучасної парадигми "відкритих інновацій" (open innovation), що передбачає перехід від замкнених до мережових інноваційних систем, зовнішні моделі дають змогу корпораціям прискорювати інноваційні процеси, знижувати витрати на розробку та зменшувати інноваційні ризики.

Однією з поширених форм зовнішнього інвестування є корпоративний венчурний капітал (CVC) це прямі інвестиції ТНК у стартапи, що мають високий потенціал масштабування та інноваційної цінності. Відмінністю CVC від традиційного венчурного капіталу є стратегічна мотивація інвестора: не лише фінансова віддача, а й отримання доступу до нових технологій, бізнес-моделей або ринків.



Яскравими прикладами реалізації корпоративної венчурної моделі є низка стратегічно спрямованих інвестиційних підрозділів провідних ТНК. Зокрема, GV (Google Ventures) - венчурний фонд компанії Alphabet, з моменту заснування профінансував понад 500 інноваційних стартапів, зосереджених у таких галузях, як інформаційні технології, медицина, енергетика та біотехнології [22]. Фонд вирізняється акцентом на проривні рішення з високим потенціалом масштабування.

Іншим прикладом є Intel Capital, один із найстаріших та найактивніших корпоративних венчурних підрозділів, який здійснює інвестиції в стартапи, що розробляють апаратні рішення, системи III, кібербезпеку та обчислювальні платформи наступного покоління [23]. Діяльність фонду спрямована не лише на фінансову віддачу, а й на зміцнення позицій Intel як технологічного лідера.

Також слід відзначити Salesforce Ventures - корпоративний венчурний фонд CRM-гіганта Salesforce, який підтримує екосистему стартапів у сфері хмарних технологій, аналітики даних і SaaS-платформ [24]. Фонд виконує роль стратегічного каталізатора розвитку інновацій, що доповнюють або розширюють функціональні можливості основної платформи Salesforce.

Ключова перевага CVC-моделі — можливість доступу до інновацій без потреби у внутрішньому розробленні або реорганізації корпоративної структури.

Іншою потужною моделлю зовнішнього інвестування є злиття та поглинання (mergers and acquisitions, M&A). У цьому випадку ТНК купує компанію, що володіє унікальними технологіями, компетенціями або інтелектуальною власністю, яка є стратегічно важливою для подальшого розвитку основного бізнесу [14-15].

Прикладами успішного використання цієї моделі є низка високопрофільних угод, які визначили стратегічні напрями розвитку глобальних технологічних гігантів. У 2014 році компанія Facebook (Meta Platforms) придбала Oculus VR, стартап, що спеціалізувався на розробці технологій віртуальної реальності [25]. Ця угода стала відправною точкою у



формуванні довгострокової "метавсесвітньої" стратегії, орієнтованої на трансформацію цифрової взаємодії та створенні середовища комунікації.

Іншим показовим прикладом є придбання компанією Google у 2015 році британського стартапу DeepMind Technologies, який на той момент вже був визнаним лідером у сфері штучного інтелекту, глибинного навчання та нейромережових технологій. Інтеграція DeepMind дозволила Google зміцнити свої позиції в галузі передових ШІ-рішень і заклала фундамент для створення таких проєктів, як AlphaGo, AlphaFold та інші проривні ініціативи.

Основна перевага моделі M&A полягає у миттєвому доступі до інноваційних активів, зокрема, результатів досліджень, технологічних рішень, патентного портфелю та висококваліфікованих команд розробників. Це дає можливість скоротити інноваційний цикл, зменшити витрати на створення внутрішніх аналогів і швидко вивести нові рішення на ринок.

У межах глобальної інноваційної стратегії ТНК активно застосовують географічну модель, відкриваючи R&D-центри в провідних світових технологічних кластерах. Такий підхід дає змогу використовувати переваги локальних екосистем, зокрема доступ до талантів, стартапів, університетів та венчурного капіталу. Ключовими хабами є Кремнієва долина (США) - центр ІТ та штучного інтелекту, Шеньчжень (Китай) - осередок апаратних інновацій і виробництва, Берлін, Тель-Авів, Бангалор - динамічні стартап-екосистеми. Розподіл дослідницької інфраструктури дозволяє ТНК поєднувати глобальну координацію з локальною інноваційною активністю, що сприяє прискоренню інноваційних процесів і зміцненню позицій на ключових ринках.

Крім розвитку внутрішньої інфраструктури, ТНК активно впроваджують інструменти управління інноваційними потоками (рис. 2), що підвищують адаптивність до змін ринкового середовища. До таких інструментів належать портфельне управління проєктами, контроль витрат на НДДКР, використання Big Data для прогнозування трендів, а також відкриті інноваційні платформи. Їхнє застосування сприяє зниженню ризиків,

підвищенню рентабельності інвестицій та стратегічній гнучкості в умовах глобальної конкуренції.

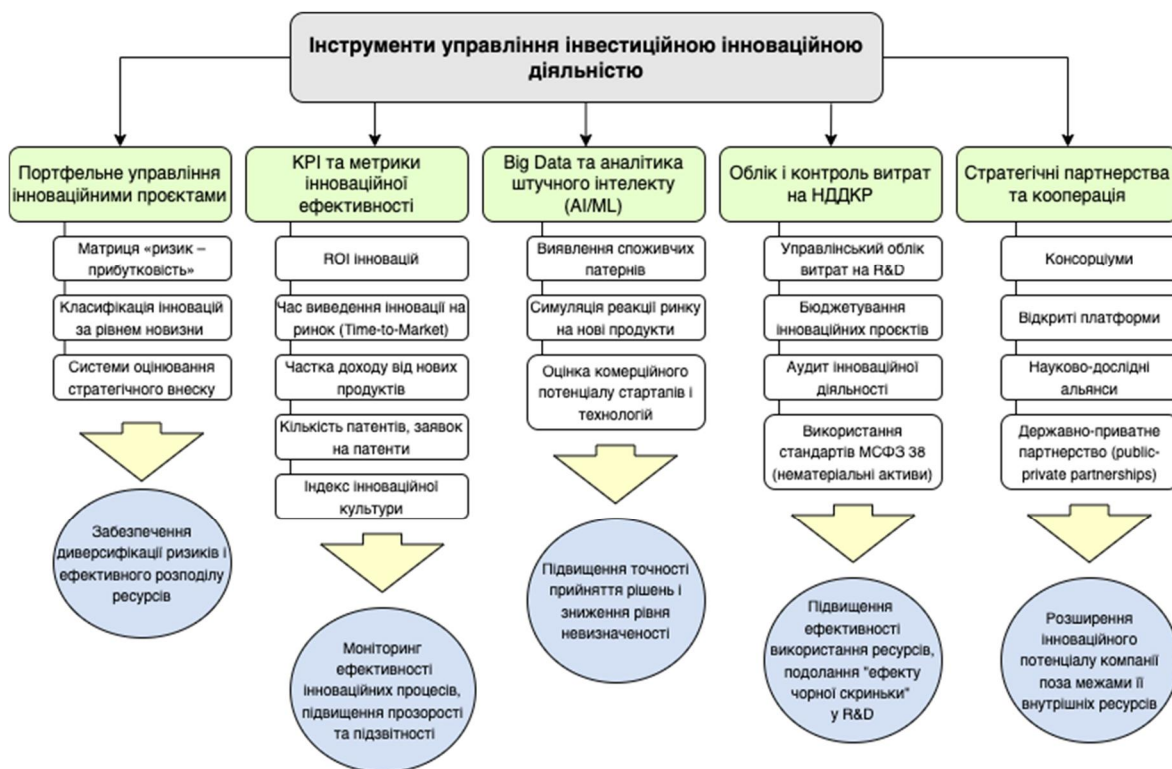


Рис. 2. Інструменти управління інвестиційною інноваційною діяльністю

Джерело: складено авторами на основі [2-3; 8-13; 16-17]

При цьому виникає питання: «Скільки насправді коштують інновації?» Поширене уявлення про прямий зв'язок між обсягами витрат на R&D та рівнем інноваційності не підтверджується емпіричними даними. Дослідження Boston Consulting Group (BCG) засвідчують відсутність стійкої позитивної кореляції між інвестиціями в інновації та фінансовими результатами. Інновація - це не лише функція фінансування, а результат реалізації своєчасної та стратегічно релевантної ідеї.

Звіт BCG та інші джерела вказують, що компанії з високою інноваційною динамікою ("high-leverage innovators") можуть витратити на R&D значно менше, ніж конкуренти, але досягати кращих результатів [4-7]. Наприклад, у секторі роздрібної торгівлі (Costco) витрати на R&D часто менші 1% доходу, оскільки інновації зосереджені на операційній ефективності та



ланцюгах постачання. У технологічному секторі (Dell, Apple) витрати коливаються в межах 2–7% доходу. Страхові та медичні мережі, часто витрачають менше 2% доходу, оскільки їх інновації зосереджені на цифровій трансформації та аналітиці, а не традиційних дослідженнях [6; 26-27]. Це підтверджує, що раціональність інвестицій визначається не обсягом, а структурою, якістю управління та відповідністю корпоративній стратегії (табл. 1).

Таблиця 1. Раціональність інноваційних інвестицій ТНК: приклади за ключовими критеріями

Критерій	Значення	Приклад	Коментар
Цільове спрямування	Прив'язка до ринкових потреб, а не лише до технологічної новизни	Unilever	Компанія спрямовує інновації на сталий розвиток (екологічна упаковка, zero-waste продукти), відповідаючи на попит на еко-продукти.
Командна компетенція	Досвід, креативність, міждисциплінарність	Alphabet (Google)	R&D-команди Google поєднують інженерів, дизайнерів, лінгвістів і психологів для створення ШІ-продуктів (наприклад, Google Assistant).
Таймінг	Своєчасний запуск інновацій у відповідь на ринковий запит	Pfizer/BioNTech	Розробка та виведення на ринок вакцини проти COVID-19 за рекордні строки — приклад стратегічного реагування на глобальний запит.
Нематеріальні активи	Знання, бренд, клієнтська база як ресурс для інновацій	Apple	Apple використовує силу бренду і клієнтську лояльність для просування нових продуктів (AirPods, Vision Pro), навіть без технологічної революції.
Фінансова дисципліна	Чіткий облік витрат, ROI, управління ризиками	Microsoft	Відоме збалансованим інноваційним бюджетом, орієнтованим на хмарні сервіси (Azure), що дають прогнозований фінансовий ефект.

Джерело: складено авторами на основі [4-7; 18-27]



Успішні ТНК демонструють, що ефективна інноваційна діяльність ґрунтується не на обсягах витрат, а на стратегічному підході до інвестування. Інвестиційні рішення приймаються з урахуванням не лише технологічного потенціалу, а й ринкової релевантності, доступності внутрішніх ресурсів, сили бренду та фінансової стійкості компанії. Такий комплексний, збалансований підхід забезпечує високу результативність інноваційних проєктів, навіть за умов обмежених бюджетів, що є актуальним в умовах економічної нестабільності та високої волатильності глобальних ринків.

Висновки. Синергетичне поєднання внутрішніх R&D-центрів і зовнішніх механізмів - акселераторів, фондів CVC та угод M&A, доведено ефективним шляхом підвищення інноваційної віддачі ТНК у турбулентному технологічному середовищі: перші забезпечують стратегічний контроль і акумуляцію знань, другі швидко спрямовують зовнішні ідеї до глобальних ринків, спільно скорочуючи інноваційний цикл і збільшуючи рентабельність. Водночас обсяг витрат на R&D не визначає успіху: ключовими залишаються ринкова релевантність, своєчасність запуску, компетенція команд та здатність інтегрувати нові рішення у власний ланцюг створення вартості. Запропонована мультикритеріальна матриця оцінки (фінансові, ринкові, технологічні й організаційні індикатори) допомагає менеджерам відсікати неефективні проєкти і спрямовувати ресурси на ініціативи з вищим стратегічним потенціалом. Ефективне управління ризиками потребує поєднання захисту ІВ, культурної інтеграції та прозорих партнерських процедур, а географічна диверсифікація R&D-хабів у провідних технокластерах дозволяє поєднати глобальну координацію з локальною гнучкістю й оперативним виявленням проривних трендів. Практичні рекомендації полягають у регулярному аудиті портфеля за принципом «продукт-ринок-технологія»; врахуванні не тільки фінансових ресурсів, а й швидкості тестування та масштабування; формуванні інтеграції між корпоративними офісами й стартап-командами; необхідності адаптивного бюджетування, прив'язаного до фаз життєвого циклу технології.



Науковий внесок авторів полягає в уточненні критеріїв раціональності інноваційних витрат і запропонуванні інтегрованої моделі управління інвестиційними потоками, що об'єднує концепцію відкритих інновацій із ресурсно-компетентнісним підходом. Обмеження та перспективи: вибірковість кейсів і брак доступу до конфіденційних даних звужують узагальнення; подальші дослідження мають кількісно моделювати взаємодію внутрішніх і зовнішніх інвестицій та оцінювати вплив ІІІ- і ESG-факторів на інноваційні стратегії ТНК.

Список використаних джерел:

1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. HBS Press. 2003.
2. Govindarajan V., Trimble C. Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution. Harvard Business School Press. 2005. URL: <https://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/chris.trimble/10rules.html> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Foster R. N., Kaplan S. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market-And How to Successfully Transform Them. Currency. 2001. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creative-destruction> (дата звернення: 10.04.2025).
4. The Most Innovative Companies 2024: Innovation Systems Need a Reboot [Електронний ресурс]. Boston Consulting Group (BCG), 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/most-innovative-companies-the-collection> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Strengthening Fraying Ties: The Global Cooperation Barometer 2024 [Електронний ресурс]. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strengthening-fraying-ties-the-global-cooperation-barometer-2024> (дата звернення: 10.04.2025).



6. The Global Innovation 1000 Study [Електронний ресурс]. PwC Strategy&, 2023. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html> (дата звернення: 10.04.2025).
7. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023 [Електронний ресурс]. OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Klein S., Backes-Gellner U., Lazear E. P. Evaluating Novelty: The Role of Panels in the Selection of R&D Projects. *Academy of Management Journal*. 2016. Т. 59. № 5. С. 1709–1732.
9. Шевченко Ю. А. Інноваційна сфера як один із напрямів міжнародної інвестиційної діяльності ТНК / Економіка і організація управління. 2022. № 5. С. 36–42. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/05/05.22._topic_-Shevchenko-Y.A.-36-42.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
10. Mierzejewska W. Innovative Performance of Transnational Corporations / *Journal of Management and Financial Sciences*. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/354624927_Innovative_Performance_of_Transnational_Corporations (дата звернення: 10.04.2025).
11. Zorska A. Globalization of Innovation Activity by Transnational Corporations / *Journal of Research in Economics and International Business*. 2010. Vol. 4. Issue 1. P. 11–14. URL: <https://ideas.repec.org/a/pdc/jrpieb/v4y2010i1p11-14.html> (дата звернення: 10.04.2025).
12. Chechelski P. The importance of transnational corporations in research and development activities in the world. *Jagiellonian Journal of Management*. 2017. Vol. 3. № 2. С. 65–75. DOI: 10.4467/2450114XJJM.17.005.7735. URL: https://ejournals.eu/en/journal_article_files/full_text/018ecec1-513c-7150-8dae-0d29a96fd7f7/download (дата звернення: 10.04.2025).
13. Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є., Глущенко Я. І., Черненко Н. О. Відносини власності як ключовий індикатор формування інвестиційної привабливості в умовах Next Normality та Індустрії 4.0. *Економічний вісник*



НТУУ "КПІ". URL:<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252850/251610> (дата звернення: 10.04.2025).

14. Chernenko, N., Moiseienko, T., Korohodova, O., & Hlushchenko, Y. (2021). Analysis of mergers and acquisitions between 2009 and 2020 . Revista Galega De Economía, 30(4), 1-18. DOI <https://doi.org/10.15304/rge.30.4.7558> (дата звернення: 10.04.2025).

15. Глущенко, Я., Корогодова, О., Моїсеєнко, Т., Сосновська, О., & Черненко, Н. ФАКТОРИ КОНСОЛІДАЦІЇ КАПІТАЛУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА COVID-19. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. 3(38). 4–14. DOI <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237414> (дата звернення: 10.04.2025).

16. Н. О. Черненко, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко, Я. І. Глущенко Вплив індустрії 4.0 на інвестиційну діяльність транснаціональних корпорацій Наукові горизонти. Том 23. №10. 2020. С. 68-78 DOI [https://doi.org/10.48077/scihor.23\(10\).2020.68-77](https://doi.org/10.48077/scihor.23(10).2020.68-77) URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-23-10-2020/vpliv-industriyi-4-0-na-invyestitsiynu-diyalnist-transnatsionalnikh-korporatsiy> (дата звернення: 10.04.2025).

17. Черненко Н. О., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Вплив четвертої промислової революції на соціодемографічну основу людства. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 46–56. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-46_56.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

18. Samsung Research. Global R&D Centers [Електронний ресурс]. URL: <https://research.samsung.com/global-rnd-network> (дата звернення: 10.04.2025).

19. X Development. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://x.company/> (дата звернення: 10.04.2025).

20. Microsoft for Startups [Електронний ресурс]. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/startups/a>. (дата звернення: 10.04.2025).



21. BMW Startup Garage. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bmwstartupgarage.com/> (дата звернення: 10.04.2025).
22. GV (Google Ventures) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gv.com> (дата звернення: 10.04.2025).
23. Intel Capital [Електронний ресурс]. URL: <https://www.intelcapital.com/> (дата звернення: 10.04.2025).
24. Salesforce Ventures [Електронний ресурс]. URL: <https://salesforceventures.com/>. (дата звернення: 10.04.2025).
25. Meta Platforms. Facebook придбала Oculus VR [Електронний ресурс]. URL: <https://about.fb.com/news/2014/03/facebook-to-acquire-oculus/> (дата звернення: 10.04.2025).
26. How Software Companies Can Get More Bang for Their R&D Buck URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/software-companies-using-research-and-development-more> (дата звернення: 10.04.2025).
27. R&D spending by the top 2,500 R&D spenders crossed the €1.3 trillion mark in 2022 URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2024/r-and-d-spenders> (дата звернення: 10.04.2025).