

ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ ТА МЕНЕДЖМЕНТ

©2025 МАЦУКА В. М., ГОРБАШЕВСЬКА М. О.

УДК 338.24:005.591.6:004.738.5
JEL: F23; G31; M15; M21; O33

Мацука В. М., Горбашевська М. О. Цифрові бізнес-моделі транснаціональних корпорацій та їх вплив на інвестиційну стратегію та менеджмент

Стаття комплексно досліджує вплив цифрових бізнес-моделей на трансформацію інвестиційної стратегії та управлінських практик транснаціональних корпорацій (ТНК) в умовах глобалізації та швидкого розвитку цифрових технологій. Обґрунтовується актуальність проблеми, пов'язаної зі зниженням ефективності традиційних моделей управління в цифровому середовищі та необхідністю адаптації корпорацій до нових технологічних викликів. Проаналізовано основні типи цифрових бізнес-моделей – платформні, підпискові, Freemium та SaaS – визначено їхні ключові характеристики, механізми масштабування та стратегічні переваги. Наведено приклади успішного впровадження цифрових моделей у діяльність провідних ТНК, таких як Amazon, Microsoft, Netflix, Spotify, Tesla, що демонструють можливості створення глобальних екосистем, використання мережних ефектів та підвищення продуктивності. Розкрито трансформацію інвестиційної логіки ТНК у цифрову епоху: зміщення акценту з фізичних активів на інвестиції в дані, технологічні платформи, хмарні сервіси, автоматизацію, аналітику великих даних і штучний інтелект. Показано зростаючу роль M&A, венчурного фінансування та стратегічних партнерств як інструментів прискорення цифрових інновацій. Проаналізовано зміни в системі менеджменту: поширення agile-методологій, data-driven управління, цифрового лідерства, формування цифрової культури та розвитку компетенцій персоналу. Особливу увагу приділено ризикам цифрової трансформації, включно з технологічними, кібербезпековими, регуляторними та фінансовими викликами, а також механізмам їхнього ефективного управління. Обґрунтовано синергетичний ефект від інтеграції інвестиційної та управлінської стратегій у цифрових бізнес-моделях, що забезпечує оптимальне використання фінансових, людських та інформаційних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та стійке зростання ТНК на глобальних ринках. Зроблено висновок про стратегічну значущість цифрових бізнес-моделей для формування нових стандартів розвитку корпорацій та окреслено перспективні напрями подальших наукових досліджень у сфері цифрової економіки.

Ключові слова: цифрові бізнес-моделі, транснаціональні корпорації, цифрова трансформація, інвестиційна стратегія, платформна економіка, аналітика даних, agile-менеджмент, конкурентоспроможність.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Мацука Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет (вул. Преображенська, 6, Київ, 03037, Україна)

E-mail: v.matsuka@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ADG-8551-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211393206>

Горбашевська Марина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет (вул. Преображенська, 6, Київ, 03037, Україна)

E-mail: m.gorbachevskaya@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7612-5593>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218913846>

UDC 338.24:005.591.6:004.738.5
JEL: F23; G31; M15; M21; O33

Matsuka V. M., Horbachevska M. O. Digital Business Models of Transnational Corporations and Their Impact on Investment Strategy and Management

The article provides a comprehensive study of the impact of digital business models on the transformation of investment strategy and managerial practices of transnational corporations (TNCs) in the context of globalization and rapid development of digital technologies. It is substantiated that relevance of the issue is related to the declining efficiency of traditional management models in the digital environment and the necessity for corporations to adapt to new technological challenges. The main types of digital business models – platform-based, subscription, Freemium, and SaaS – are analyzed, with their key characteristics, scaling mechanisms, and strategic advantages identified. Examples of successful implementation of digital models in the operations of leading TNCs, such as Amazon, Microsoft, Netflix, Spotify, and Tesla, are presented, demonstrating the potential for building global ecosystems, leveraging network effects, and enhancing productivity. The transformation of transnational corporations' (TNCs) investment logic in the digital age has been unveiled: a shift of focus from physical assets to investments in data, technology platforms, cloud services, automation, big data analytics, and artificial intelligence. The increasing role of M&A, venture financing, and strategic partnerships as tools to accelerate digital innovation has been highlighted. Changes in the management system have been analyzed: the adoption of agile methodologies, data-driven management, digital leadership, development of a digital culture, and enhancement of staff competencies. Special attention has been given to the risks of digital transformation, including technological, cybersecurity, regulatory, and financial challenges, as well as mechanisms for their efficient management. The synergistic effect of integrating investment and management strategies within digital business models has been substantiated, ensuring optimal use of financial, human, and informational resources, boosting competitiveness, and achieving sustainable growth of TNCs in global markets. A conclusion has been drawn regarding the strategic importance of digital business models for shaping new standards of corporate development, and promising directions for further scientific research in the field of the digital economy have been outlined.

Keywords: digital business models, transnational corporations, digital transformation, investment strategy, platform economy, data analytics, agile management, competitiveness.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Matsuka Viktoriia M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Finance, Mariupol State University (6 Preobrazhenska Str., Kyiv, 03037, Ukraine)

E-mail: v.matsuka@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ADG-8551-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211393206>

Horbachevska Maryna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Finance, Mariupol State University (6 Preobrazhenska Str., Kyiv, 03037, Ukraine)

E-mail: m.gorbachevska@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7612-5593>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218913846>

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій транснаціональні корпорації (ТНК) дедалі активніше впроваджують цифрові бізнес-моделі, що значно змінює їхні стратегічні та операційні підходи. Постановка проблеми полягає в необхідності оцінки впливу цифровізації на інвестиційну стратегію та управлінські практики, оскільки традиційні моделі управління та інвестиційних рішень втрачають свою ефективність у цифровому середовищі. Важливість цієї проблеми обумовлена як науковими, так і практичними завданнями: з одного боку, необхідно теоретично обґрунтувати особливості цифрових бізнес-моделей ТНК, а з іншого – розробити рекомендації для менеджменту та інвесторів щодо оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень показує, що значну увагу приділяють платформним моделям бізнесу, підписковим і SaaS-моделям, а також цифровій трансформації традиційних корпорацій [1]. Проте більшість наукових праць зосереджуються на окремих аспектах цифровізації або на локальних ринках, залишаючи невирішеними питання інтеграції цифрових моделей у глобальну інвестиційну стратегію та управлінські практики транснаціональних корпорацій [5].

Метою даної статті є комплексне дослідження цифрових бізнес-моделей ТНК та їхнього впливу на формування інвестиційної стратегії й менеджменту корпорацій.

Для досягнення цієї мети автори ставлять такі **завдання**: проаналізувати основні типи цифрових бізнес-моделей та їх характерні риси; оцінити вплив цифрових моделей на інвестиційні рішення та стратегії управління; визначити ключові виклики та ризики, пов'язані з цифровізацією ТНК; надати рекомендації щодо оптимізації інвестиційної та управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації.

У роботі застосовано комплекс методів, що забезпечують наукову обґрунтованість отриманих результатів: аналіз і синтез наукової літератури; порівняльний аналіз; кейс-стаді (*case study*); статистичний і аналітичний методи; метод експертних оцінок. Застосування цих методів дозволяє отримати всебічну картину впливу цифрових бізнес-моделей на інвестиційні рішення та управлінські процеси транснаціональних корпорацій.

Цифрова бізнес-модель – це спосіб організації та функціонування підприємства, що базується на використанні цифрових технологій, платформ і даних для створення вартості, взаємодії з клієнтами та отримання прибутку. У науковій літературі існує кілька визначень цифрової бізнес-моделі. Так, науковці підкреслюють, що бізнес-модель описує логіку створення, передачі та захоплення цінності, а цифровізація цієї логіки полягає у використанні цифрових технологій для оптимізації процесів та масштабування діяльності [2]. Вчені також відзначають, що цифрові моделі дозволяють досягти високої продуктивності та ефективності завдяки автоматизації, аналітиці даних і платформній інтеграції [5].

Цифрові бізнес-моделі вирізняються кількома ключовими аспектами: вони орієнтовані на взаємодію з користувачами через цифрові платформи, використовують великі масиви даних для прийняття стратегічних рішень і дозволяють легко масштабувати операції на глобальному рівні. Основна мета таких моделей – не просто продати продукт або послугу, а створити екосистему, де користувачі, партнери та постачальники взаємодіють через цифрову платформу, генеруючи додаткову вартість.

Сучасна наука виділяє кілька основних типів цифрових бізнес-моделей, що активно застосовуються транснаціональними корпораціями: платформні, підпискові, Freemium та SaaS-моделі. Кожен із типів має свої особливості та стратегічні переваги.

Платформна бізнес-модель передбачає створення цифрової платформи, на якій різні групи користувачів взаємодіють між собою. Типовими прикладами є Amazon, Uber і Alibaba. Такі платформи функціонують як «міст» між постачальниками та споживачами, забезпечуючи зручність, швидкість і доступ до широкого спектра послуг чи товарів.

Платформні моделі характеризуються високою мережевою ефектністю: чим більше користувачів приєднується до платформи, тим ціннішою вона стає для інших учасників. Наприклад, Amazon створює екосистему продавців і покупців, де кожна нова група користувачів збільшує обсяг транзакцій і генерує додаткову цінність для всіх учасників. Аналогічно, Uber об'єднує водіїв та пасажирів через мобільний застосунок, оптимізуючи маршрути та ціноутворення на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Підпискова бізнес-модель передбачає регулярну оплату послуг або доступу до контенту. Відомими прикладами є Netflix і Spotify. Основна стратегічна перевага таких моделей полягає в прогнозованості доходів та формуванні лояльної бази клієнтів. Підписка дозволяє компаніям накопичувати дані про поведінку користувачів і персоналізувати пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових стратегій.

Netflix використовує підпискову модель, поєднуючи її з аналітикою великих даних для рекомендації контенту, що значно збільшує час користування платформою та зменшує відтік абонентів. Spotify застосовує подібну стратегію, надаючи безкоштовну версію з обмеженнями та преміум-підписку без реклами, що стимулює користувачів переходити на платний рівень.

Freemium-модель поєднує безкоштовний базовий продукт із платними преміум-функціями, які розширюють можливості користувача. Прикладами є Zoom та Dropbox. Така стратегія дозволяє швидко залучати користувачів і поступово монетизувати їх через преміум-підписки або додаткові послуги.

SaaS (Software as a Service) передбачає надання програмного забезпечення як послуги через інтернет, що дозволяє компаніям зменшити витрати на інфраструктуру та масштабувати продукт глобально. Microsoft 365 є класичним прикладом SaaS: компанія пропонує корпоративним і приватним користувачам доступ до програмного забезпечення через підписку, що забезпечує постійний потік доходів і дозволяє оперативно оновлювати функціонал.

Цифрові бізнес-моделі мають три ключові особливості:

1. *Масштабованість* – швидке розширення без пропорційного зростання витрат (наприклад, Amazon обслуговує мільйони користувачів завдяки автоматизації).

2. *Автоматизація* – більшість процесів (замовлення, оплата, аналітика) відбувається без прямого втручання людини.

3. *Глобальна інтеграція* – легкий вихід на міжнародні ринки та взаємодія з користувачами і партнерами (Uber, Airbnb).

Також вони активно використовують аналітику великих даних для прогнозування попиту, оптимізації логістики та персоналізації продуктів, що підвищує ефективність управління ресурсами.

Традиційні бізнес-моделі орієнтовані на фізичні активи, виробництво та локальні ринки, тоді як цифрові моделі базуються на інтелектуальних і технологічних ресурсах. Основні відмінності бізнес-моделей наведено в *табл. 1*.

Відмінності моделей визначають управлінську стратегію та інвестиції: традиційні підходи потребують великих капіталовкладень для розширення, тоді як цифрові моделі дозволяють швидко масштабувати бізнес із меншими витратами.

Цифрова трансформація (*Digital Transformation*) – інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності, що змінює створення цінності, управління процесами та взаємодію з клієнтами і партнерами [10].

Цифрова трансформація охоплює не лише технології, а й культурні, організаційні та стратегічні зміни. Для ГНК – це інструмент оптимізації витрат, підвищення ефективності, прискорення рішень і гнучкої адаптації до конкурентних та регуляторних умов глобальних ринків [7].

Цифрова трансформація транснаціональних корпорацій зазвичай охоплює кілька ключових напрямків:

1. Автоматизація операційних процесів. Використання роботизованих систем, штучного інтелекту (ШІ) та програмного забезпечення для автоматизації виробничих і логістичних процесів. Наприклад, Amazon застосовує роботизовані склади та алгоритми оптимізації доставки, що дозволяє значно скоротити витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

2. Розвиток цифрових платформ і екосистем. Створення цифрових платформ, що об'єднують користувачів, постачальників та партнерів. Uber, Alibaba і Microsoft демонструють ефективність таких екосистем: вони дозволяють залучати нових користувачів, збільшувати обсяг транзакцій і створювати додаткову цінність для всіх учасників платформи [10].

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової бізнес-моделей

Параметр	Традиційна модель	Цифрова модель
Основний актив	Фізичні ресурси	Дані, технології, платформи
Масштабування	Обмежене, високі витрати	Глобальне, низькі додаткові витрати
Джерело доходу	Продаж продуктів/послуг	Підписки, транзакції, платформи, аналітика даних
Взаємодія з клієнтом	Локальна, часто офлайн	Цифрова, персоналізована
Стратегія розвитку	Інкrementальна	Інноваційна, швидка адаптація до ринку
Ризики	Локальні, логістичні	Кібербезпека, технологічні, регуляторні

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових досліджень у сфері цифрових технологій, бізнес-моделей і трансформації транснаціональних корпорацій.

3. Аналітика великих даних і прогнозування. Використання технологій Big Data для аналізу поведінки клієнтів, оптимізації виробництва та прийняття стратегічних рішень. Netflix застосовує алгоритми рекомендацій контенту, що підвищує залученість користувачів і скорочує відтік абонентів.

4. Персоналізація та цифровий маркетинг. Завдяки аналітиці даних ТНК можуть пропонувати клієнтам персоналізовані продукти та послуги. Spotify, наприклад, формує індивідуальні плейлисти та рекомендації на основі поведінки користувачів, що стимулює лояльність і підвищує доходи від преміум-підписок.

5. Впровадження інноваційних технологій. Використання блокчейну, інтернету речей (IoT), машинного навчання та хмарних сервісів для створення нових продуктів та оптимізації бізнес-процесів. Tesla активно застосовує IoT і ШІ для управління виробництвом і автономними функціями автомобілів.

Незважаючи на значні переваги, цифрова трансформація пов'язана з низкою **викликів і ризиків для ТНК:**

1. Технологічні ризики. Використання новітніх технологій вимагає значних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Також існує ризик кіберзагроз і збоїв у системах [8].

2. Культурні та організаційні бар'єри. Перехід на цифрові моделі часто зустрічає опір з боку співробітників і менеджерів, звиклих до традиційних процесів. Науковці наголошують, що успішна трансформація потребує формування цифрової культури та залучення лідерів, здатних стимулювати зміни [9].

3. Регуляторні та юридичні складнощі. ТНК, що працюють у різних країнах, стикаються з різними правилами щодо захисту даних, електронної комерції та оподаткування. Наприклад, такі компанії, як Google і Facebook, мають дотримувати

тися норм GDPR у ЄС, що впливає на їхні бізнес-процеси.

4. Фінансові ризики. Цифровізація потребує значних капіталовкладень, а її віддача може проявлятися лише через кілька років. Неправильне планування може призвести до збитків або втрати конкурентних переваг.

Приклади успішних трансформацій:

Microsoft. Компанія пройшла трансформацію від традиційного виробника програмного забезпечення до глобальної хмарної платформи. Перехід на модель SaaS (Microsoft 365, Azure) дозволив забезпечити стабільний дохід від підписок і залучити корпоративних клієнтів по всьому світу.

Amazon. Використання платформної моделі та автоматизованих складів дозволило компанії масштабувати продажі глобально, зменшити витрати та забезпечити швидку доставку. Amazon Web Services (AWS) стала ключовим джерелом доходів і прикладом цифрової екосистеми.

Tesla. Використання цифрових технологій у виробництві та автономних системах керування автомобілями дозволило Tesla стати лідером у сегменті електромобілів, формуючи нові стандарти в автомобільній промисловості та управлінні виробничими процесами.

Netflix. Завдяки підписковій моделі та аналітиці великих даних компанія змогла персоналізувати контент для користувачів, що знизило відтік абонентів і збільшило рентабельність.

Цифрова трансформація змінює менеджмент та інвестиції ТНК: впровадження agile, data-driven підходів і цифрового лідерства прискорює ухвалення рішень та адаптацію до ринку, а ресурси спрямовуються на технології, платформи та аналітику, часто в поєднанні з M&A, венчурним фінансуванням і стратегічними партнерствами (табл. 2).

Порівняння цифрових бізнес-моделей та їх вплив на управління й інвестиції

Тип цифрової бізнес-моделі	Основні приклади	Ключові характеристики	Вплив на менеджмент	Вплив на інвестиційну стратегію
Платформна	Amazon, Uber, Alibaba	Мережеві ефекти, екосистема користувачів і партнерів, масштабованість	Необхідність керування екосистемою, стратегічне планування, agile-підходи	Інвестиції в технологічну інфраструктуру, платформний розвиток, M&A для розширення екосистеми
Підпискова	Netflix, Spotify	Регулярний дохід, аналітика поведінки користувачів, персоналізація	Data-driven управління, маркетингові стратегії, оптимізація лояльності клієнтів	Інвестиції в контент, аналітичні системи, технології зберігання та обробки даних
Freemium	Dropbox, Zoom	Безкоштовний базовий продукт, преміум-функції, залучення масової аудиторії	Управління продуктом і клієнтським досвідом, стимулювання конверсії в преміум	Інвестиції в розвиток функцій преміум, маркетинг для залучення користувачів
SaaS (Software as a Service)	Microsoft 365, Salesforce	Платформа для віддаленого доступу до ПО, хмарні рішення, підписки	Управління продуктом, підтримка клієнтів, оновлення та безпека сервісів	Інвестиції у хмарну інфраструктуру, розробку продукту, глобальні сервіси

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення відкритих даних офіційних сайтів корпорацій, ініціатив та аналітичних матеріалів у сфері цифрових технологій і транснаціонального бізнесу.

Таким чином, цифрова трансформація стає ключовим фактором конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій, дозволяючи швидко масштабувати бізнес, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність управління.

Цифровізація ТНК змінює пріоритети інвестицій: якщо раніше акцент робився на фізичні активи (виробництво, склади, транспорт), то тепер фокус зміщується на технології, дані та платформну інфраструктуру. Інвестиції спрямовуються в хмарні сервіси, ПЗ, аналітику, ІШ, кібербезпеку та платформи, що забезпечують масштабованість і глобальну інтеграцію. Це підвищує ефективність ресурсів, адже нові користувачі цифрових платформ не потребують пропорційного збільшення витрат [11].

Зміна пріоритетів проявляється і в структурі капітальних витрат: традиційні CAPEX (*Capital Expenditures*) доповнюються або замінюються на OPEX (*Operating Expenses*), характерними для SaaS-моделей і підписних сервісів, де компанія інвестує в постійне оновлення програмного забезпечення та підтримку хмарної інфраструктури.

Цифрові бізнес-моделі стимулюють транснаціональні корпорації до більш активного використання M&A (злиття та поглинання), венчурного фінансування та стратегічних партнерств. Причини цього такі:

1. Швидке масштабування та вихід на нові ринки. Через придбання стартапів або технологічних компаній ТНК отримують доступ до нових технологій, патентів та компетенцій. Наприклад, Microsoft придбала GitHub і LinkedIn, що дозволило зміцнити її позиції в корпоративному сегменті та сфері розробки програмного забезпечення.

2. Використання венчурних інвестицій для інновацій. Інвестування у стартапи з перспективними цифровими технологіями дозволяє корпораціям швидко тестувати нові продукти без значних ризиків для основного бізнесу. Google (Alphabet) через свій венчурний підрозділ GV інвестує у штучний інтелект, автономні транспортні засоби та медичні технології, що забезпечує корпорації стратегічну гнучкість та інноваційну перевагу [3].

3. Стратегічні партнерства. ТНК активно формують партнерські екосистеми, щоб поєднати технологічні компетенції, спільно розвивати цифрові платформи та знизити ризики. Наприклад, альянс між IBM і Red Hat дозволив обом компаніям консолідувати свої хмарні сервіси та пропозиції для корпоративного ринку.

Цифрові бізнес-моделі суттєво впливають на стратегічні рішення ТНК. Amazon інвестує в логістику, хмарні сервіси та роботизацію, що дає змогу оптимізувати витрати та прискорювати обслугову-

вання клієнтів. Netflix вкладає у власний контент і аналітику поведінки користувачів, використовуючи дані для точного прогнозування попиту та зменшення фінансових ризиків. Tesla розвиває автономні технології, батареї та мережу зарядних станцій, формуючи нові стандарти в автомобільній галузі.

Цифрові бізнес-моделі транснаціональних корпорацій змінюють традиційні підходи до менеджменту, створюючи умови для впровадження agile-методологій, data-driven управління та цифрового лідерства.

Agile-менеджмент дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та потреб клієнтів. Він передбачає гнучкі структури команд, короткі цикли планування та безперервне вдосконалення продуктів. Наприклад, Amazon і Microsoft застосовують agile-підходи при розробці нових сервісів і програмних продуктів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Data-driven decision making (управління на основі даних) передбачає прийняття стратегічних та операційних рішень на основі аналізу великих масивів даних. Netflix використовує алгоритми аналізу поведінки користувачів для формування рекомендацій, прогнозування попиту на контент та оптимізації витрат на виробництво серіалів.

Цифрове лідерство включає управління змінами, розвиток цифрової культури та стимулювання інновацій. За даними Westerman, Bonnet і McAfee, успішні транснаціональні корпорації формують лідерські команди, здатні інтегрувати технології в бізнес-процеси та мотивувати співробітників до прийняття цифрових інновацій.

Успіх цифрової трансформації визначається менеджерами, здатними керувати змінами, розвивати цифрові компетенції та підтримувати інноваційну культуру, що демонструє приклад трансформації Microsoft.

Цифрові бізнес-моделі створюють нові вигоди до управління людськими ресурсами: потреба у висококваліфікованих фахівцях із IT, аналітики даних, кібербезпеки та цифрового маркетингу; застосування систем відбору та розвитку персоналу на основі аналітики великих даних (наприклад, IBM використовує AI для оцінки компетенцій працівників та формування планів розвитку кар'єри); впровадження гнучких форм зайнятості та віддаленої роботи, що дозволяє залучати таланти з різних країн і забезпечувати глобальну інтеграцію команд.

Таким чином, HR-стратегія інтегрується з цифровою стратегією компанії, забезпечуючи підтримку інновацій та підвищення ефективності управління.

Цифровізація трансформує прийняття рішень на всіх рівнях управління: стратегічному – інвестиції в платформи, технології та інноваційні напрями; тактичному – оптимізація виробничих, логістичних і маркетингових процесів на основі даних; операційному – автоматизація рутинних завдань і моніторинг продуктивності в реальному часі. Це забезпечує швидке й обґрунтоване ухвалення рішень, що є критично важливим в умовах глобальної конкуренції та динамічного цифрового ринку [6].

Впровадження цифрових бізнес-моделей транснаціональними корпораціями формує нові стандарти управління, спрямовані на швидку адаптацію, інновації та оптимізацію процесів завдяки автоматизації й аналітиці даних. Це підвищує роль лідерів і HR-менеджменту в розвитку цифрової культури та компетенцій персоналу, а також посилює зв'язок між інвестиційною та управлінською стратегією.

Цифрові моделі роблять менеджмент ТНК гнучким, прогнозованим і орієнтованим на дані, що дає змогу швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентоспроможність.

Синергетичний ефект полягає в поєднанні технологічних інвестицій з ефективним управлінням: інтеграція цифрових платформ, автоматизації та розвитку цифрових компетенцій забезпечує вищу продуктивність і стійке зростання, ніж окремі дії кожного елемента.

Цифрові бізнес-моделі транснаціональних корпорацій стимулюють інтеграцію інвестиційної та управлінської стратегії.

Наприклад: інвестиції в цифрові платформи та хмарні сервіси дозволяють забезпечити швидкий обмін даними між відділами, знизити витрати на IT-інфраструктуру та підвищити продуктивність менеджменту. Інвестиції в аналітику великих даних дають змогу менеджерам приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати попит і оптимізувати виробничі процеси. Інвестиції в навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій підвищують ефективність командного управління та здатність впроваджувати інновації [4].

Цей підхід дозволяє створювати замкнуту систему, де інвестиції та менеджмент підсилюють один одного, формуючи стійку конкурентну позицію на глобальному ринку.

Синергетичний ефект забезпечує оптимальне використання ресурсів ТНК: *фінансових* – інвестиції в технології та аналітику дають змогу ефективніше розподіляти кошти між перспективними проектами; *людських* – цифрові платформи й автоматизація звільняють працівників для страте-

гічних завдань, підвищуючи продуктивність; *інформаційних* – аналітика даних забезпечує точні прогнози, персоналізацію та швидко адаптацію до ринкових змін.

Наприклад, Amazon поєднує інвестиції у хмарну платформу AWS і логістику з даними про попит користувачів. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування.

Синергетичний ефект інвестицій і менеджменту в цифрових бізнес-моделях посилює глобальну конкурентоспроможність ТНК, забезпечуючи швидке масштабування без значного зростання витрат, підвищення клієнтської лояльності через персоналізацію та якісний сервіс, а також здатність впроваджувати інновації й оперативно реагувати на ринкові зміни (рис. 1).

Netflix демонструє це через поєднання інвестицій у контент і аналітику з agile-підходом до управління, що дозволяє створювати персоналізовані серіали та програми, які швидко набирають популярність у різних країнах.

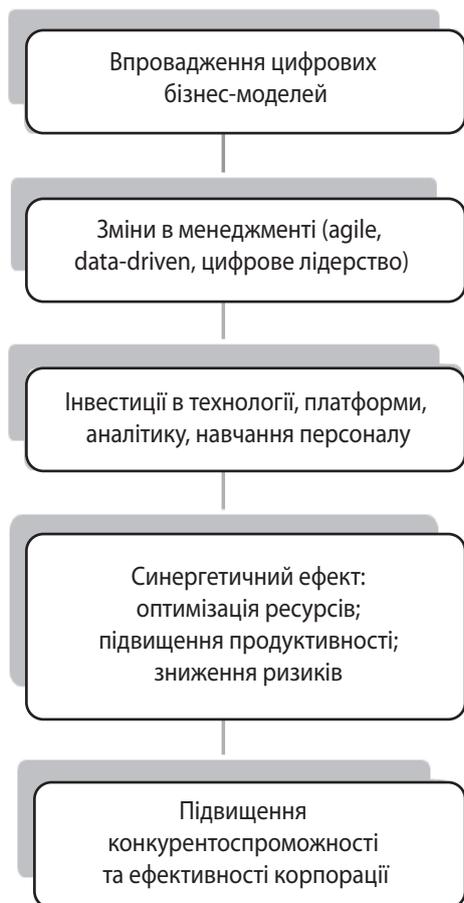


Рис. 1. Синергетичний ефект інтеграції інвестицій і менеджменту в цифрових бізнес-моделях

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення відкритих джерел.

Інтеграція інвестиційної стратегії та управлінських процесів сприяє ефективному управлінню ризиками. Технологічні ризики зменшуються через поєднання інвестицій у інновації та управлінської експертизи. Фінансові ризики мінімізуються завдяки портфельному підходу до інвестицій і прогнозуванню результатів. Ризики, пов'язані з ринковою динамікою та конкуренцією, компенсуються оперативним прийняттям рішень на основі даних.

Наприклад, Tesla поєднує інвестиції в розробку автономних технологій з цифровими системами управління виробництвом і маркетингом, що дозволяє зменшити фінансові та технологічні ризики одночасно.

Дослідження показало, що цифрові бізнес-моделі ТНК змінюють підходи до інвестицій і менеджменту. Платформні, підпискові, Freemium і SaaS-моделі забезпечують масштабованість, автоматизацію та глобальну інтеграцію, підвищуючи адаптивність і ефективність використання ресурсів. Інвестиції в технології, дані та цифрові платформи разом із впровадженням agile-підходів, data-driven управління та цифрового лідерства створюють синергетичний ефект, який оптимізує фінансові, людські та інформаційні ресурси і зміцнює конкурентні позиції ТНК. Цифрові моделі стимулюють розвиток M&A, венчурних інвестицій і партнерств, а також трансформують управління персоналом, акцентуючи розвиток цифрових компетенцій та інноваційної культури.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з впливом ШІ, блокчейну та IoT на стратегічні рішення, вдосконалення показників ефективності цифрової трансформації та ризик-менеджменту, а також оцінкою соціально-економічних наслідків цифровізації.

Таким чином, цифрові бізнес-моделі створюють інтегровану систему, в якій інвестиції та менеджмент взаємно підсилюються, забезпечуючи стійке зростання та глобальну конкурентоспроможність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Булкот О. В. Міжнародна інвестиційна діяльність ТНК в умовах викликів цифрової економіки. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-5>
2. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
3. Мацука В. М. Механізм залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.38>

4. Мацука В. М. Сучасні тренди іноземного інвестування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 88–94.
DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.88>
5. Писаревський М. І., Кірієнко С. О. Проблеми формування і реалізації інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій в умовах цифровізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-32>
6. Стойка А. В., Верительник С. М., Мацука В. М. Діджиталізація управління проектами і вплив на світову економіку та інвестиції. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 39 (2). С. 45–59.
DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032
7. 2030 Vision for Industrie 4.0. Shaping Digital Ecosystems Globally. *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy*. URL: <https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/EN/Industrie40/Vision/vision.html>
8. Duan Y., Shuplat O., Matsuka V. et al. Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. No. 04. P. 2047–2056.
DOI: <http://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.16>
9. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 326 p.
DOI: <http://doi.org/10.30525/978-9934-26-581-5>
10. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2024. 246 с.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681>
11. World Investment Report 2025. International investment in the digital economy. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>

REFERENCES

- Bulkot O. V. (2020). Mizhnarodna investytsiina diialnistnkn v umovakh vyklykiv tsyfrovoy ekonomiky [International Investment Activity of TNCs in the Face of Digital Economy Challenges]. *Ekonomichniy prostir*, 156, 32–36.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-5>
- Cherep A. V., Dashko I. M., Ohrenych Yu. O. & Cherep O. H. (2024). *Teoretyko-metodychni zasady vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v Ukraini shliakhom vprovadzhennia dosvidu YeS: kolektyvna monohrafiya* [Theoretical and Methodological Principles of Using Digital Technologies in Ukraine by Implementing the Experience of the EU: Collective Monograph]. Zaporizhzhia: FOP Mokshanov V. V.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681>
- Cherep A. V., Dashko I. M., Ohrenych Yu. O., Cherep O. H. & Helman V. M. (2025). *Yevropeyskyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ekonomitsi: kolektyvna monohrafiya* [European Experience of Using Digital Technologies in the Economy: Collective Monograph]. Riga, Latvia: Baltija Publishing.
<http://doi.org/10.30525/978-9934-26-581-5>
- Duan Y., Shuplat O. & Matsuka V. (2023). Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0. *Economic Affairs*, 04(68), 2047–2056.
<http://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.16>
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. 2030 Vision for Industrie 4.0. *Shaping Digital Ecosystems Globally*. <https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/EN/Industrie40/Vision/vision.html>
- Matsuka V. M. (2023). Suchasni trendy inozemnoho investuvannia v Ukraini [Modern Trends of Foreign Investment in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12, 88–94.
<http://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.88>
- Matsuka V. M. (2024). Mekhanizm zaluchennia inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy [Mechanism of Attracting Foreign Investments into the Economy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 1.
<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.38>
- Pysarevskiy M. I. & Kiriiienko S. O. (2024). Problemy formuvannia i realizatsii investytsiinoi diialnosti transnatsionalnykh korporatsii v umovakh tsyfrovizatsii svitovoy ekonomiky [Problems of Formation and Implementation of Investment Activities of Transnational Corporations in the Context of Digitalization of the World Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-32>
- Stoika A. V., Vertyelnyk S. M. & Matsuka V. M. (2025). Didzhytalizatsiia upravlinnia proiektamy i vplyv na svitovu ekonomiku ta investytsii [Digitalization of Project Management and Impact on the World Economy and Investments]. *Zbirnyk naukovykh prats «Vcheni zapysky»*, 39 (2), 45–59.
http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032
- UNCTAD. (2025). World Investment Report 2025. *International investment in the digital economy*. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
- Velychko K. Yu. & Tsybul'ska E. I. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of Company Business Models: Modern Challenges and Prospects in the Digital Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.11.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.11.2025