

УДК 334.726:005.21:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.29.31>

Тенета Я.К.

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0330-9077>

Teneta Yaroslav

State University of Trade and Economics

СТРУКТУРНА АРХІТЕКТУРА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТНК У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

STRUCTURAL ARCHITECTURE OF MULTINATIONAL ENTERPRISES' DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE DIGITAL ERA

Запропоновано аналітичну модель структурної архітектури стратегій розвитку транснаціональних корпорацій у цифрову епоху. Метою дослідження є розробка моделі внутрішньої будови стратегії ТНК, що поєднує багаторівневе управління, цифрове ядро, платформно-екосистемну координацію та контур стійкості й безпеки. Методологічну основу становлять системний, історико-логічний, структурно-функціональний, порівняльний, інституційний і типологічний підходи. Показано, що традиційні підходи до стратегії ТНК доповнюються такими цифровими структурними елементами, як дані, цифрові платформи, штучний інтелект і кібербезпека. Запропоновано багаторівневу архітектуру стратегії ТНК, у якій корпоративний, бізнесовий, функціональний, регіональний і платформний рівні інтегровані у цифрове ядро. Створено основу для оцінки цифрової адаптивності, платформної зрілості та стійкості ланцюгів створення вартості ТНК.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, стратегія розвитку, цифровізація, цифрове ядро, цифрові платформи, екосистема, глобальні ланцюги створення вартості, кібербезпека, стійкість.

The article substantiates the structural architecture of multinational enterprises' development strategies in the digital era. The purpose of the study is to develop an analytical model that explains the internal structure of an MNE development strategy through the combination of multi-level governance, a digital core, platform-ecosystem coordination, transformation of global value chains, and a resilience and security layer. The article argues that traditional approaches to MNE strategy, built around global integration, local responsiveness, corporate portfolio decisions, business models, and functional strategies, remain analytically relevant but do not fully explain how contemporary multinational firms create, scale, coordinate, and protect value in digital markets. In the digital economy, strategic architecture is increasingly shaped by data, digital platforms, artificial intelligence, cloud infrastructure, digital twins, cybersecurity, digital servitization, and energy-resilient digital infrastructure. The study proposes a multi-level model of MNE strategic architecture in which global-corporate, market-business, functional-operational, regional-institutional, platform-ecosystem, and resilience-security levels are connected through the corporation's digital core. The digital core is interpreted as a strategic configuration of data, algorithms, infrastructure, interfaces, cybersecurity capabilities, and digital competences that supports scaling, adaptation, partner coordination, and competitive advantage across markets. The article also defines directions for the empirical operationalisation of the model through indicators of digital maturity, platform integration, supply-chain resilience, cybersecurity, sustainable digital infrastructure, digital revenue, and investment in digital assets. The results provide a conceptual and methodological basis for further assessment of MNEs' digital adaptability, platform maturity, supply-chain resilience, and strategic capacity to operate under technological and geo-economic uncertainty.

Keywords: multinational enterprises, development strategy, digitalisation, digital core, digital platforms, ecosystem, global value chains, cybersecurity, resilience.



© Тенета Я.К., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. У теоріях прямих іноземних інвестицій, інтерналізації, міжнародного виробництва та транснаціонального управління структура стратегії розвитку ТНК пов'язувалася з розміщенням іноземних активів, контролем над філіями, конфігурацією ланцюгів створення вартості, глобальною інтеграцією, локальною адаптацією та функціональними стратегіями корпорації. У цифрову епоху ці елементи зберігають значення, але змінюється логіка їх поєднання: стратегічний контроль дедалі більше залежить від даних, платформ, алгоритмів, хмарної інфраструктури, цифрових каналів взаємодії, кіберстійкості, партнерських екосистем і здатності координувати ланцюги створення вартості в умовах геоekonomічної фрагментації.

Актуальність дослідження зумовлена переходом від лінійної логіки міжнародної експансії до багаторівневої цифрово-екосистемної архітектури, у якій глобальна координація, локальна адаптація, платформна взаємодія, робота з даними, стійкість ланцюгів постачання, кібербезпека та сталість цифрової інфраструктури взаємно визначають стратегічні можливості ТНК. Структурна архітектура стратегії розвитку ТНК охоплює систему рівнів, компонентів і механізмів, що поєднують класичну міжнародну стратегію з цифровими, платформними, екосистемними та безпековими вимірами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу дослідження структурної архітектури стратегій ТНК формують праці з міжнародної стратегії, стратегічного менеджменту та теорії багатонаціонального підприємства. У класичних підходах конкурентна перевага пояснювалася конфігурацією діяльності фірми та ланцюгом створення вартості [1], поєднанням порівняльних переваг країн і конкурентних переваг фірми у глобальних ланцюгах [2], а також здатністю транснаціональної корпорації одночасно забезпечувати глобальну ефективність, локальну адаптацію та міжнародне навчання [3]. Подальший розвиток цієї логіки пов'язаний із концепцією динамічних здібностей, яка пояснює здатність ТНК оновлювати ресурси, компетентності й бізнес-моделі в мінливому середовищі [4; 5]. Для цієї статті зазначені підходи важливі тим, що задають базові рівні стратегії: корпоративний, ринковий, функціональний і міжнародно-координаційний.

Сучасні дослідження цифрової трансформації міжнародного бізнесу зміщують акцент від окремих технологічних інструментів до зміни логіки міжнародної стратегії. У цьому контексті цифровізація розглядається як чинник організаційної перебудови, сталості й корпоративної мети [6], зміни способів входу на ринки, координації ланцюгів створення вартості та організаційних форм [7], підтримання міжнародної зв'язності у фрагментованому світі [8], адаптації цифрових бізнес-стратегій до національних інституцій [9] і формування нових переваг, що доповнюють класичну OLI-логіку [10]. Цифровізація впливає не лише на операційні процеси ТНК, а й на саму будову її стратегії.

Окрему групу становлять праці про платформно-екосистемну організацію цифрових ТНК. У них платформа трактується не лише як технологічний канал, а як організаційний механізм координації користувачів, партнерів, даних, інтерфейсів і правил доступу. Це відображено у P-OLI-рамці інтернаціоналізації цифрових платформних фірм [11], систематизації досліджень інтернаціоналізації через цифрові платформи [12], READ-рамці аналізу платформних багатонаціональних корпорацій [13], виокремленні платформних ТНК як самостійного предмета міжнародного бізнесу [14] та узагальненні напрямів подальших досліджень інтернаціоналізації платформних фірм [15].

Цифрове ядро стратегії ТНК у літературі розкривається через дані, мережеві ефекти, штучний інтелект, цифрову сервісизацію та інфраструктуру. Дослідники пов'язують платформи даних із мережевими ефектами [16], створення цінності – зі штучним інтелектом і дата-мережевими ефектами [17], бізнес-модельні інновації – із використанням ШІ [18], розкриття цінності даних – із цифровими платформними можливостями [19], а цифрову сервісизацію – з оновленням бізнес-моделі та роллю знанево-інтенсивних сервісів [20]. Ці праці дають підстави трактувати цифрові активи як елемент стратегічної архітектури, а не як допоміжну IT-інфраструктуру.

Ланцюговий, безпековий та інституційний виміри цифрової архітектури розкрито у працях про динамічні можливості ланцюгів постачання в умовах криз [21], цифровізацію й регіоналізацію глобальних ланцюгів створення вартості [22], перепозиціонування глобальних ланцюгів за TiVA-оцінками [23], технологічний фронтір цифрової економіки [24], міжнародні інвестиції в цифрову економіку [25], екологічну сталість цифрової трансформації [26], кібербезпеку як управління організаційними ризиками [27] та енергетичне значення штучного інтелекту й центрів оброблення даних [28]. Наявна література створює підґрунтя для розгляду стратегії ТНК як багаторівневої системи, у якій управлінські рівні, цифрове ядро, платформи, ланцюги створення вартості, кібербезпека та стала цифрова інфраструктура взаємно впливають на стратегічну результативність корпорації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування структурної архітектури стратегій розвитку ТНК у цифрову епоху. Для реалізації мети визначено чотири завдання: систематизувати рівні стратегії розвитку ТНК у цифровому середовищі; визначити цифрове ядро стратегії як сукупність даних, платформ, алгоритмів, інфраструктури та кіберзахисту; розкрити платформно-екосистемну й ланцюгову структуру створення вартості; обґрунтувати роль стійкісно-безпекового контуру як внутрішнього елемента стратегії ТНК.

Виклад основного матеріалу. Структурна архітектура стратегії розвитку ТНК у цифрову епоху відрізняється від традиційної багаторівневої логіки тим, що між стратегічними рівнями формується цифрове ядро. Такий підхід узгоджується з висновками про перехід багатонаціональних підприємств від переважно ієрархічної міжнародної координації до цифровізованих динамічних здібностей, у межах яких дані, алгоритми, платформи й управлінська гнучкість стають умовами стратегічного зростання [5; 7]. Цифрове ядро забезпечує зв'язність глобально-корпоративного, ринково-бізнесового, функціонально-операційного, регіонально-інституційного, платформно-екосистемного рівнів і рівня стійкості та безпеки через дані, алгоритми, платформи, хмарну інфраструктуру, кібербезпеку та цифрові компетентності. Стратегія ТНК у цифровому середовищі набуває форми інтегрованої архітектури, у якій рішення щодо ринків, активів, філій, даних, платформ, партнерств і ризиків взаємно пов'язані.

Класична транснаціональна модель акцентувала поєднання глобальної інтеграції, локальної адаптації та міжнародного навчання [3], що у цифрову епоху доповнюється потребою підтримувати міжнародну зв'язність у фрагментованому середовищі та враховувати те, що цифрові бізнес-стратегії реалізуються в умовах збереження відмінностей між національними інституціями [8; 9].

У цифровому середовищі ця тріада доповнюється платформною координацією, регіональними режимами даних, аналітикою ланцюгів постачання, цифровим управлінням клієнтською взаємодією, кіберзахистом і стійкістю цифрової інфраструктури. У цифровому середовищі рівні стратегії ТНК розмежовуються за управлінською ієрархією, об'єктом управління, цифровим компонентом, типом стратегічних рішень і ризиками. Таке розмежування спирається на поєднання класичної OLI-логіки з ресурсно-оркестраційним підходом, у якому цифровізація розглядається як джерело нових переваг фірми, а не лише як технологічна модернізація окремих функцій [10]. Таке розмежування подано в таблиці 1.

Запропоноване розмежування розширює традиційний поділ на корпоративну, бізнесову та функціональну стратегії. У цифрову епоху кожен рівень має власний цифровий шар і водночас залежить від міжрівневого обміну даними. Глобально-корпоративні рішення спираються на цифрову видимість ринків і активів; бізнесові моделі – на персоналізацію та цифрові канали; функціональні стратегії – на цифровий моніторинг операцій; регіональні рішення – на режими даних і цифрового регулювання; платформно-екосистемний рівень – на здатність координувати учасників поза межами власної корпоративної ієрархії; рівень стійкості та безпеки – на готовність корпорації витримувати кібернетичні, енергетичні, регуляторні й логістичні шоки.

Таблиця 1

Рівні стратегії розвитку ТНК у цифрову епоху

Рівень стратегії	Об'єкт управління	Цифровий компонент	Тип стратегічних рішень
Глобально-корпоративний	Портфель країн, ринків, активів, інвестицій і міжнародних функцій	Корпоративна архітектура даних, цифрові платформи управління, аналітика глобального портфеля	Вибір ринків, розміщення активів, інвестиційні пріоритети, баланс глобальної інтеграції та локальної адаптації
Ринково-бізнесовий	Ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, продукти, сервіси й бізнес-моделі	Цифрові канали, персоналізація, аналітика попиту, цифрова сервісизація	Оновлення бізнес-моделі, запуск цифрових сервісів, управління клієнтською взаємодією
Функціонально-операційний	Виробництво, логістика, фінанси, маркетинг, персонал, постачання	Цифрові двійники, промислові мережеві датчики, хмарні системи, автоматизована аналітика	Підвищення продуктивності, контроль витрат, цифровий моніторинг операцій, оптимізація ланцюгів
Регіонально-інституційний	Адаптація до локальних ринків, регуляторних, податкових, санкційних режимів і режимів даних	Локалізація даних, цифровий контроль відповідності, регіональні цифрові центри	Регіональна конфігурація присутності, адаптація цифрових продуктів, вибір партнерських юрисдикцій
Платформно-екосистемний	Партнери, користувачі, розробники, постачальники, цифрові інтерфейси	Платформні правила, прикладні програмні інтерфейси, мережеві ефекти, екосистемна аналітика	Оркестрація екосистеми, вибір рівня відкритості платформи, розподіл доступу до даних і клієнтів
Рівень стійкості та безпеки	Критична інфраструктура, кіберризики, безперервність бізнесу, енергетична стійкість	Кіберзахист, резервування систем, управління інцидентами, енергоефективна цифрова інфраструктура	Захист даних і активів, резервування, безперервність операцій, відповідальне використання ШІ

Джерело: складено автором на основі [1–10; 21–28]

На рис. 1 відображено міжрівневу зв'язність стратегії. Цифрове ядро поєднує шість рівнів архітектури й забезпечує циркуляцію даних, управлінських сигналів, ризиків і показників результативності. Двосторонні зв'язки відображають не підпорядкування рівнів одному центру, а постійний обмін між цифровою інфраструктурою, ринковими сигналами, операційними процесами, регуляторними обмеженнями та безпековими вимогами. Така взаємодія пояснює, чому цифрові платформи у сучасних ТНК виконують як комунікаційну, так і архітектурну функцію: вони задають правила доступу, структурують взаємодію учасників екосистеми та впливають на способи міжнародного масштабування [11–15].

Цифрове ядро стратегії не зводиться до інформаційної системи або набору технологічних рішень. Його стратегічне значення полягає в тому, що дані й цифрові платформи формують мережеві ефекти, штучний інтелект посилює здатність створювати користувацьку цінність, а платформні можливості відкривають доступ до інтеграції, аналітики та продуктового використання даних [16; 17; 19]. Через цифрове ядро ТНК

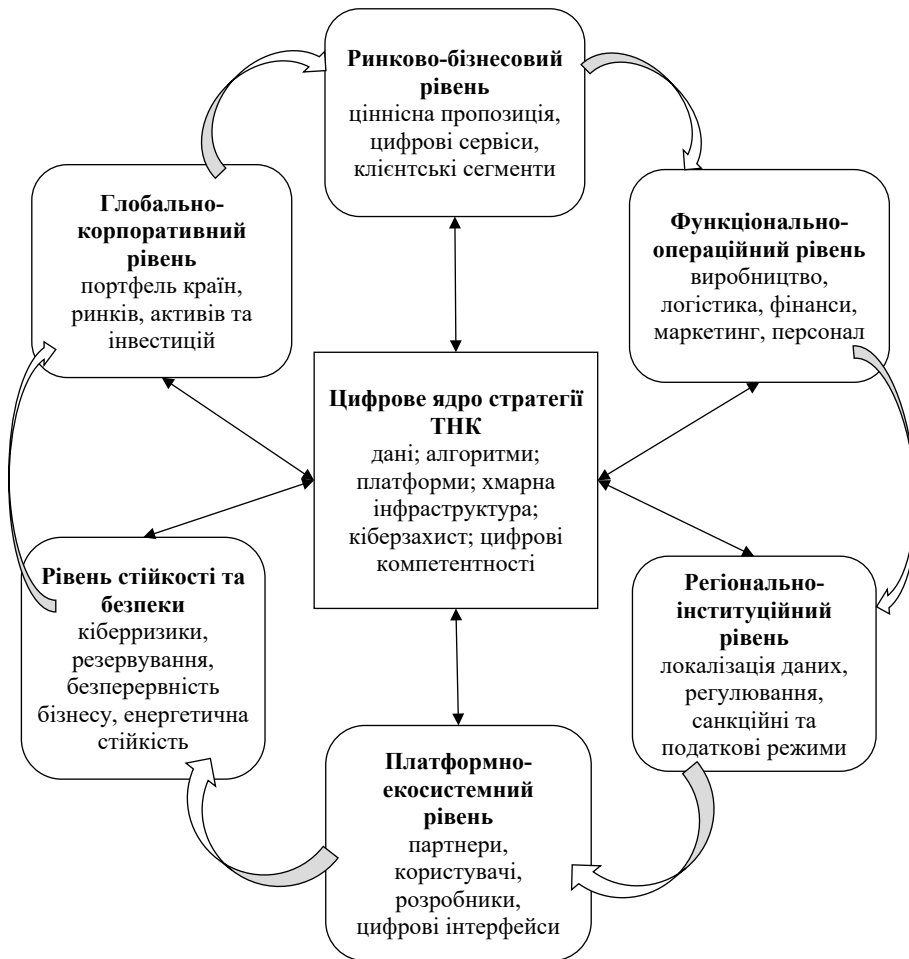


Рис. 1. Багаторівнева архітектура стратегії розвитку ТНК у цифровому середовищі
Джерело: розроблено автором

масштабує бізнес-модель, адаптує пропозицію до ринку, інтегрує партнерів, координує ланцюги створення вартості та підтримує стійкість операцій.

Цифрові компоненти мають різні стратегічні функції. Штучний інтелект пов'язаний з автоматизацією та інновацією бізнес-моделі [18]; цифрова сервісізація змінює співвідношення між продажем продукту і тривалою сервісною взаємодією з клієнтом [20]; кібербезпека переходить у площину управління організаційними ризиками, оскільки рамка NIST CSF 2.0 прямо структурує її через функції керування, ідентифікації, захисту, виявлення, реагування та відновлення [27]. Розвиток ШІ та центрів оброблення даних робить енергетичну стійкість частиною цифрової стратегії, адже IEA оцінює частку дата-центрів у 1,5% світового попиту на електроенергію у 2024 р. і прогнозує її зростання приблизно до 3% до 2030 р. [28]. Дані підтримують персоналізацію й прогнозування; штучний інтелект – автоматизацію та оновлення бізнес-моделей; хмарна інфраструктура – масштабування; цифрові двійники й промислові мережеві датчики – контроль операцій; платформи – мережеві ефекти; кібербезпека – довіру та безперервність; стійка цифрова інфраструктура – обмеження енергетичних, екологічних і репутаційних ризиків (табл. 2).

Таблиця 2

Цифрові компоненти стратегії ТНК як стратегічні активи

Цифровий компонент	Стратегічна функція	Канал впливу на вартість	Структурні ризики
Дані	Персоналізація, прогнозування та управління взаємодією	Підвищення точності рішень, монетизація аналітики, ефекти даних	Конфіденційність, локалізація, якість і сумісність даних
Штучний інтелект	Оптимізація, автоматизація, прогнозування, управління складністю	Скорочення витрат, нові цифрові продукти, швидкість оновлення бізнес-моделі	Непрозорість моделей, регуляторні обмеження, дефіцит компетентностей
Хмарна інфраструктура	Масштабування цифрових сервісів і глобальна доступність	Гнучкість розгортання, зниження бар'єрів входу, інтеграція даних	Залежність від провайдерів, кіберризики, регулювання розміщення даних
Платформи й цифрові інтерфейси	Координація багатосторонньої взаємодії та екосистеми	Мережеві ефекти, доступ до користувача, комісійні й сервісні моделі	Антимонопольний тиск, втрата довіри, конфлікти з партнерами
Промислові мережеві датчики та цифрові двійники	Моніторинг операцій, обладнання, логістики й постачання	Зменшення простоїв, прогнозування збоїв, прозорість ланцюгів	Кібервразливість операційних систем, висока вартість інтеграції
Кібербезпека	Захист даних, сервісів, інфраструктури та довіри	Безперервність операцій, зменшення втрат від інцидентів, регуляторна відповідність	Надмірна складність, висока вартість, ілюзія повної захищеності
Цифрова сервісизація	Перехід від разового продажу продукту до сервісної взаємодії	Підписні доходи, аналітика використання, довгостроковий контакт із клієнтом	Складність зміни бізнес-моделі, потреба в нових компетентностях
Стійка цифрова інфраструктура	Обмеження енергетичних, екологічних і репутаційних ризиків цифровізації	Довіра, доступ до сталого фінансування, підготовленість до регулювання	Енергетичне навантаження, ризик декларативної сталості, витрати модернізації

Джерело: складено автором на основі [16–20; 24–28]

Цифровізація в такому групуванні постає як система стратегічних активів, а не як набір технологічних рішень. Дані, штучний інтелект, хмари, цифрові двійники й кібербезпека виконують різні функції у створенні вартості. Одні компоненти формують ринкову адаптивність, інші – масштабованість, операційну прозорість, довіру або безперервність бізнесу. Цифрове ядро стратегії ТНК має проєктуватися як портфель взаємопов'язаних активів, а не як набір розрізнених інноваційних ініціатив.

Платформно-екосистемна структура змінює межі корпорації. У дослідженнях платформних ТНК ця зміна пояснюється тим, що міжнародне масштабування цифрової фірми залежить не лише від контролю над активами, а й від здатності оркеструвати користувачів, партнерів, розробників, дані та інтерфейси у межах платформної екосистеми [11; 13; 14]. У традиційній моделі ТНК координувала дочірні підприєм-

ства, виробничі підрозділи та постачальників. ТНК у цифровому середовищі дедалі частіше координує ширшу екосистему: розробників, логістичних операторів, фінансових посередників, клієнтів, постачальників даних, сервісних партнерів і регуляторні цифрові інфраструктури. Контроль здійснюється через поєднання власності, платформних правил, стандартів даних, прикладних інтерфейсів, алгоритмічної видимості й доступу до користувача.

Цифрова екосистема змінює організаційну форму глобальних ланцюгів створення вартості, що відповідає сучасним дослідженням, у яких цифрова трансформація й альянси розглядаються як чинники посилення динамічних можливостей ланцюгів постачання в умовах криз, а цифровізація та регіоналізація – як взаємопов’язані процеси перебудови глобальних ланцюгів у європейських галузях [21; 22]. Лінійний ланцюг, у якому вартість послідовно переходить від постачальника до виробника, дистриб’ютора й клієнта, доповнюється мережевою взаємодією. Платформа може поєднувати виробників, розробників, користувачів, логістичних партнерів і фінансові сервіси в одному цифровому середовищі. Для ТНК це означає зміну ролі: вона може бути власником платформи, користувачем зовнішньої платформи, інтегратором цифрового ланцюга або координатором партнерської екосистеми.

Перехід до екосистемної архітектури посилює значення стійкості. ОЕСР пов’язує перепозиціонування глобальних ланцюгів створення вартості з потребою раннього відстеження змін у залученні економік до міжнародного виробництва [23], тоді як UNCTAD акцентує, що цифрова трансформація має не лише економічний, а й екологічний вимір, пов’язаний із ресурсами, енергоспоживанням і відходами цифрової економіки [26]. Чим більше стратегія залежить від цифрових каналів, хмарної інфраструктури, даних і партнерських мереж, тим вищою стає вразливість до кіберінцидентів, регуляторних обмежень, санкцій, розривів постачання, енергетичних збоїв і втрати довіри. Контур стійкості та безпеки входить до структури стратегії ТНК як постійний елемент, що визначає вибір юрисдикцій, хмарних провайдерів, партнерів, моделей зберігання даних, резервування інфраструктури, управління інцидентами й політик відповідального використання штучного інтелекту.

Контур стійкості та безпеки відрізняється від операційного ризик-менеджменту масштабом впливу на стратегію. NIST CSF 2.0 важливий як управлінська рамка повного циклу кіберризиків – від ідентифікації активів до відновлення після інцидентів [27]. Його відмінність полягає у впливі на архітектуру самої стратегії: оцінювання ринків охоплює потенціал зростання, санкційну, кібернетичну, енергетичну та регуляторну сумісність; партнерства – як за комерційною вигодою, так і за надійністю, прозорістю та відповідністю; цифрова інфраструктура – не лише за продуктивністю, а й за резервованістю, енергоефективністю та здатністю працювати в умовах шоків. На відміну від класичної моделі міжнародної координації, цифрова архітектура ТНК включає стійкість, кібербезпеку, енергетичну придатність і регуляторну сумісність до складу стратегічних параметрів.

Запропонована модель задає логіку подальшої операціоналізації: кожен рівень архітектури може бути перевірений через окремі групи кількісних і якісних індикаторів, доступних у корпоративній звітності, звітах зі сталого розвитку, патентних базах, матеріалах щодо кібербезпеки, даних про цифрові сервіси та ланцюги постачання. Такий підхід узгоджується з аналітичною логікою OECD Digital Economy Outlook 2024, де цифрова економіка розглядається через технологічний фронтір, інфраструктуру, дані й умови масштабування [24], а також із підходом UNCTAD до аналізу міжнародних інвестицій у цифрову економіку [25]. Узагальнення блоків, індикаторів і джерел даних подано в таблиці 3.

Прикладний вимір моделі полягає у зв’язку між блоками архітектури, індикаторами оцінювання та джерелами даних. За цими параметрами можна зіставляти цифрову зрілість, платформну інтегрованість, ланцюгову стійкість, кібербезпеку та сталість цифро-

Таблиця 3

Операціоналізація структурної архітектури стратегії ТНК

Блок архітектури	Індикатори оцінювання	Тип джерел даних
Цифрове ядро	витрати на цифрову інфраструктуру; частка цифрових доходів; патенти та продукти у сфері ІІІ, хмарних рішень і даних	річні звіти, фінансова звітність, патентні бази, звіти про цифрові продукти
Платформно-екосистемний рівень	кількість користувачів і партнерів; відкритість інтерфейсів; дохід від платформних сервісів; масштаби екосистеми	корпоративні презентації, звіти сегментів, дані платформ, матеріали для інвесторів
Ланцюги створення вартості	рівень цифрового моніторингу постачальників; час відновлення після збоїв; частка регіоналізованих або диверсифікованих ланцюгів	звіти про постачання, сталість, ризики, логістику та операційну стійкість
Стійкісно-безпековий контур	кіберінциденти; час відновлення; резервування критичних систем; наявність політик кібербезпеки та управління даними	звіти про кібербезпеку, ризики, відповідність, NIST / ISO-орієнтовані політики
Стала цифрова інфраструктура	енергоспоживання центрів оброблення даних; частка відновлюваної енергії; викиди цифрової інфраструктури; політики відповідального ІІІ	звіти зі сталого розвитку, енергетичні звіти, ESG-розкриття, політики відповідального ІІІ
Регіонально-інституційний рівень	локалізація даних; регіональні цифрові центри; санкційна та податкова відповідність; адаптація цифрових сервісів до юрисдикцій	регуляторні звіти, документи про компласнс, регіональні стратегії, річні звіти

Джерело: складено автором на основі [16–28]

вої інфраструктури різних ТНК. Запропоновані індикатори не є вичерпними, але розмежовують кількісні показники, доступні у відкритій звітності, та якісні параметри, що потребують аналізу корпоративних стратегій, політик і регуляторних розкриттів.

Висновки. Стратегія розвитку ТНК у цифрову епоху охоплює вибір типу міжнародної стратегії та внутрішню структурну архітектуру. Вона поєднує глобально-корпоративний, ринково-бізнесовий, функціонально-операційний, регіонально-інституційний, платформно-екосистемний та рівень стійкості та безпеки, пов'язані через цифрове ядро.

До цифрового ядра стратегії ТНК належать дані, штучний інтелект, хмарна інфраструктура, цифрові інтерфейси, промислові мережеві датчики, цифрові двійники, кібербезпека, цифрова сервісизація та енергоефективна цифрова інфраструктура. Їхня стратегічна роль полягає у зміні джерел вартості: масштабуванні, персоналізації, координації екосистем, прозорості ланцюгів створення вартості, безперервності бізнесу та довірі.

Платформно-екосистемна організація трансформує роль ТНК у міжнародній економіці. Корпорація дедалі частіше виступає не лише власником активів або координатором філій, а й організатором цифрової взаємодії між партнерами, постачальниками, користувачами, розробниками та регуляторними інфраструктурами.

Стійкісно-безпековий контур стає внутрішнім елементом стратегії ТНК. Кіберризика, регулювання даних, санкційні обмеження, енергетичний тиск, репутаційні вимоги та вразливість ланцюгів постачання впливають на вибір ринків, партнерів, технологій і моделей присутності. Запропонована архітектура задає концептуальну рамку для подальшої емпіричної перевірки за індикаторами цифрової зрілості, платформної інтегрованості, ланцюгової стійкості, кібербезпеки, частки цифрових доходів, витрат на цифрову інфраструктуру та енергоефективності цифрових активів.

Список використаних джерел:

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
2. Kogut B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. *Sloan Management Review*. 1985. Vol. 26, No. 4. P. 15–28. URL: <https://shop.sloanreview.mit.edu/designing-global-strategies-comparative-and-competitive-value-added-chains>
3. Bartlett C. A., Ghoshal S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston : Harvard Business School Press, 1989. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32>
4. Teece D. J. A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2014. Vol. 45. No. 1. P. 8–37. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
5. Teece D. J. The Multinational Enterprise, Capabilities, and Digitalization: Governance and Growth with World Disorder. *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56. No. 1. P. 7–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>
6. George G., Schillebeeckx S. J. D. Digital Transformation, Sustainability, and Purpose in the Multinational Enterprise. *Journal of World Business*. 2022. Vol. 57. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>
7. Strange R., Chen L., Fleury M. T. L. Digital Transformation and International Strategies. *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28. No. 4. Article 100968. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100968>
8. Luo Y. New Connectivity in the Fragmented World. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53. No. 5. P. 962–980. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00530-w>
9. Meyer K. E., Li J., Brouthers K. D., Jean R. J. International Business in the Digital Age: Global Strategies in a World of National Institutions. *Journal of International Business Studies*. 2023. Vol. 54. No. 4. P. 577–598. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
10. Bhandari K. R., Zámorský P., Ranta M., Salo J. Digitalization, Internationalization, and Firm Performance: A Resource-Orchestration Perspective on New OLI Advantages. *International Business Review*. 2023. Vol. 32. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102135>
11. Surana A., Chavan M., Kumar V., Chirico F. The Internationalization of Digital Platform Firms: The Platform-OLI (P-OLI) Framework. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41. No. 5. P. 886–910. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0182>
12. Gong C., He X., Lengler J. Internationalisation through Digital Platforms: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41. No. 5. P. 938–980. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0213>
13. Parente R., Rong K., Shi X., Kang Z., Zhou D. How Do Platform Multinational Corporations Address Emerging Challenges in the Global Landscape? A READ Framework. *Long Range Planning*. 2024. Vol. 57. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102455>
14. Kang Z., Kou H., Zhou D., Shi X., Parente R., Rong K. Platform-Based Multinational Corporations (PMNCs): A Research Agenda in the Field of International Business. *International Business Review*. 2025. Vol. 34. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102386>
15. Li J., Surana A., Chavan M., Kano L., Schotter A. P. J., Chirico F. The Internationalization of Digital Platform-Based Firms: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Journal of World Business*. 2025. Vol. 60. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101629>
16. Cusumano M. A. Data Platforms and Network Effects. *Communications of the ACM*. 2022. Vol. 65. No. 10. P. 22–24. DOI: <https://doi.org/10.1145/3555833>
17. Gregory R. W., Henfridsson O., Kaganer E., Kyriakou S. H. The Role of Artificial Intelligence and Data Network Effects for Creating User Value. *Academy of Management Review*. 2021. Vol. 46. No. 3. P. 534–551. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0178>
18. Jorzik P., Klein S. P., Kanbach D. K., Kraus S. AI-Driven Business Model Innovation: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>
19. Jia Y., Cui L., Su J., Wu L., Akter S., Kumar A. Digital Servitization in Digital Enterprise: Leveraging Digital Platform Capabilities to Unlock Data Value. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 278. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109434>
20. Paiola M., Grandinetti R., Kowalkowski C., Rapaccini M. Digital Servitization Strategies and Business Model Innovation: The Role of Knowledge-Intensive Business Services. *Journal*

of Engineering and Technology Management. 2024. Vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101846>

21. Dubey R., Bryde D. J., Blome C., Dwivedi Y. K., Childe S. J., Foropon C. Alliances and Digital Transformation Are Crucial for Benefiting from Dynamic Supply Chain Capabilities during Times of Crisis: A Multi-Method Study. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 269. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109166>

22. Giunta A., Marvasi E., Sforza M. Digitalization and Regionalization of Global Value Chains in European Industries. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2025. Vol. 52. P. 599–628. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00347-2>

23. Global Value Chain Repositioning: Insights from the 2023–24 TiVA Nowcasting Exercise. *OECD Statistics Briefs*. 2026. No. 2026/01. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/8c97068d-en>. OECD

24. OECD Digital Economy Outlook 2024. Vol. 1 : Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>

25. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. *UNCTAD* : website. Geneva : United Nations, 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>

26. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. *UNCTAD* : website. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

27. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. *NIST*: website. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2024. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>

28. Energy and AI. *IEA* : website. Paris : International Energy Agency, 2025. URL: <https://iea.org/reports/energy-and-ai>

References:

1. Porter M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

2. Kogut B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, 26(4), 15–28. Available at: <https://shop.sloanreview.mit.edu/designing-global-strategies-comparative-and-competitive-value-added-chains>

3. Bartlett C. A. & Ghoshal S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32>

4. Teece D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>

5. Teece D. J. (2025). The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: Governance and growth with world disorder. *Journal of International Business Studies*, 56(1), 7–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>

6. George G. & Schillebeeckx S. J. D. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), Article 101326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>

7. Strange R., Chen L. & Fleury M. T. L. (2022). Digital transformation and international strategies. *Journal of International Management*, 28(4), Article 100968. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100968>

8. Luo Y. (2022). New connectivity in the fragmented world. *Journal of International Business Studies*, 53(5), 962–980. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00530-w>

9. Meyer K. E., Li J., Brouthers K. D. & Jean R. J. (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*, 54(4), 577–598. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>

10. Bhandari K. R., Zámorský P., Ranta M. & Salo J. (2023). Digitalization, internationalization, and firm performance: A resource-orchestration perspective on new OLI advantages. *International Business Review*, 32(4), Article 102135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102135>

11. Surana A., Chavan M., Kumar V. & Chirico F. (2024). The internationalization of digital platform firms: The Platform-OLI (P-OLI) framework. *International Marketing Review*, 41(5), 886–910. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0182>

12. Gong C., He X. & Lengler J. (2024). Internationalisation through digital platforms: A systematic review and future research agenda. *International Marketing Review*, 41(5), 938–980. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0213>
13. Parente R., Rong K., Shi X., Kang Z. & Zhou D. (2024). How do platform multinational corporations address emerging challenges in the global landscape? A READ framework. *Long Range Planning*, 57(5), Article 102455. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102455>
14. Kang Z., Kou H., Zhou D., Shi X., Parente R. & Rong K. (2025). Platform-based multinational corporations (PMNCs): A research agenda in the field of international business. *International Business Review*, 34(3), Article 102386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102386>
15. Li J., Surana A., Chavan M., Kano L., Schotter A. P. J. & Chirico F. (2025). The internationalization of digital platform-based firms: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of World Business*, 60(4), Article 101629. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101629>
16. Cusumano M. A. (2022). Data platforms and network effects. *Communications of the ACM*, 65(10), 22–24. DOI: <https://doi.org/10.1145/3555833>
17. Gregory R. W., Henfridsson O., Kaganer E. & Kyriakou S. H. (2021). The role of artificial intelligence and data network effects for creating user value. *Academy of Management Review*, 46(3), 534–551. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0178>
18. Jorzik P., Klein S. P., Kanbach D. K. & Kraus S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182, Article 114764. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>
19. Jia Y., Cui L., Su J., Wu L., Akter S. & Kumar A. (2024). Digital servitization in digital enterprise: Leveraging digital platform capabilities to unlock data value. *International Journal of Production Economics*, 278, Article 109434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109434>
20. Paiola M., Grandinetti R., Kowalkowski C. & Rapaccini M. (2024). Digital servitization strategies and business model innovation: The role of knowledge-intensive business services. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, Article 101846. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101846>
21. Dubey R., Bryde D. J., Blome C., Dwivedi Y. K., Childe S. J. & Foropon C. (2024). Alliances and digital transformation are crucial for benefiting from dynamic supply chain capabilities during times of crisis: A multi-method study. *International Journal of Production Economics*, 269, Article 109166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109166>
22. Giunta A., Marvasi E. & Sforza M. (2025). Digitalization and regionalization of global value chains in European industries. *Journal of Industrial and Business Economics*, 52, 599–628. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00347-2>
23. OECD. (2026). *Global value chain repositioning: Insights from the 2023–24 TiVA now-casting exercise* (OECD Statistics Briefs No. 2026/01). Paris, France: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/8c97068d-en>
24. OECD. (2024). *OECD digital economy outlook 2024* (Vol. 1: Embracing the technology frontier). Paris, France: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
25. United Nations Conference on Trade and Development. (2025). *World investment report 2025: International investment in the digital economy*. Geneva, Switzerland: United Nations. Available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
26. United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. Geneva, Switzerland: United Nations. Available at: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
27. National Institute of Standards and Technology. (2024). *The NIST cybersecurity framework (CSF) 2.0*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>
28. International Energy Agency. (2025). *Energy and AI*. Paris, France: International Energy Agency. Available at: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>

Дата надходження статті: 23.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 20.07.2026

Дата публікації статті: 29.09.2026