НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка ІІ курсу групи МЗЕД-24.33 _____ Антонович Єлизавета Миколаївна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Л.О.Плахотнікова

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2025

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

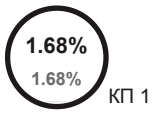
ДИПЛОМ_ Антоович Єлизавета

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Плахотнікова Л.О.**

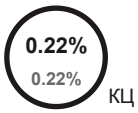
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
20809	**172302**	**12/22/2025**	**---**	**332951245**

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1



КЦ

20809

Кількість слів

172302

Кількість символів

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
"____" _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Антонович Єлизавети Миколаївни

1. Тема роботи: **«Організаційний розвиток міжнародних компаній: тенденції та особливості»**
керівник роботи: к.е.н., доц. Плахотнікова Л.О.

затверджені наказом НАСОА від «24» вересня 2025 року № 312

2. Строк подання студентом роботи: 12 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: фундаментальні і прикладні наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, опублікованих у профільних виданнях – журналах, підручниках, монографіях, які висвітлюють питання, тенденції, проблеми та перспективи організаційного розвитку міжнародних компаній. Аналіз доповнюється даними з офіційних ресурсів компанії Amazon, її фінансової та річної звітності, а також матеріалами офіційних сайтів підрозділів та сервісів компанії.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити поняття, сутність та організаційні структури управління міжнародним бізнесом; розкрити еволюційні етапи організаційного розвитку та моделі організаційних змін у міжнародних компаніях; означити основні світові напрямки розвитку транснаціональних компаній (ТНК); оцінити ринок технологічних транснаціональних корпорації; проаналізувати організаційно-економічний розвиток міжнародної компанії Amazon на ринку технологій; дослідити бізнес-модель та корпоративну культуру компанії Amazon; спрогнозувати глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній; сформулювати ключові чинники формування перспектив організаційного розвитку Amazon.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийнято до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	24.09.2025-02.10.2025
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	03.10.2025-10.10.2025
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	11.10.2025-11.11.2025
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	13.11.2025-11.12.2025
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	12.12.2025-02.01.2026
6.	Оформлення вступу і висновків	03.01.2026-09.01.2026
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	10.01.2026-14.01.2026
8. 9. 10. 11.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	10.01.2026 - 18.01.2026
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026-23.01.2026

Студентка _____ Є.М. Антонович
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.О. Плахотнікова
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту

Антонович Єлизавета Миколаївна

Тема: **«Організаційний розвиток міжнародних компаній: тенденції та особливості»**

Загальний обсяг роботи складає 96 сторінок.

Містить 3 рисунки, 25 таблиць, 87 літературних джерел.

Актуальність теми. Сучасна міжнародна економіка вирізняється швидкою динамікою, інтенсивною глобальною конкуренцією та безперервними змінами на ринках. У таких умовах ефективність роботи компаній значною мірою залежить від їхньої організаційної структури та здатності до адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Організаційні чинники відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень, координації роботи підрозділів та оптимізації співпраці між працівниками на різних рівнях компанії.

Особливого значення набувають організаційні аспекти міжнародного менеджменту, адже діяльність компаній на зарубіжних ринках ускладнюється різноманітними культурними, географічними, часовими та правовими особливостями. Вибір моделі управління, механізмів координації та форм інтеграції організацій впливає безпосередньо на конкурентоспроможність, гнучкість і стійкість міжнародного бізнесу.

У цій роботі розглядаються ключові поняття організаційної структури, її вертикальні та горизонтальні аспекти, міжнародні й глобальні організаційні моделі, а також приклади компаній, що наочно демонструють різні підходи до створення ефективних організаційних систем на світовому ринку. Окрему увагу приділено інтегрованим структурам, стратегічним альянсам і практичним аспектам координації міжнародних операцій.

Об'єктом дослідження є механізм організаційного розвитку міжнародних компаній, його еволюція та характеристика основних складових.

Предметом дослідження є організаційний розвиток міжнародної компаній «Amazon».

*Використані методи наукового дослідження – а*наліз та синтез використовувалися для вивчення структури організацій та механізмів управління, а порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних моделей організаційного розвитку; історичний метод дозволив простежити еволюцію управлінських концепцій, а системний підхід – виявити взаємозв'язок структури, культури та компетенцій персоналу; для формування узагальнених моделей застосовувався метод моделювання, а аналітичний та критичний метод – для оцінки впливу транснаціональних корпорацій на економіку. Поєднання цих методів дозволило зробити комплексні висновки щодо ефективності організаційного розвитку та управління міжнародними компаніями.

Наукова новизна дослідження полягає виявленні ключових чинників організаційного розвитку Amazon, що забезпечують стратегічну стійкість та конкурентні переваги на глобальному ринку; уточненні ролі матричних і функціонально-дивізійних структур та цифрових технологій у підвищенні гнучкості управління та ефективності бізнес-процесів; дослідженні впливу корпоративної культури та ціннісно-орієнтованих практик на розвиток компетенцій персоналу та залучення талантів; розроблено рекомендації щодо поєднання централізованих і децентралізованих механізмів управління для оптимізації глобальної координації підрозділів.

У першому розділі досліджено теоретичні засади організаційного розвитку міжнародних компаній, що забезпечують стратегічну гнучкість, конкурентоспроможність і ефективність управління у глобальному середовищі. Визначено роль вертикальної та горизонтальної диференціації організаційної структури, інтеграційних механізмів, корпоративної культури та цифрових технологій у досягненні стратегічних цілей.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного розвитку технологічних транснаціональних корпорацій на прикладі Amazon, зокрема бізнес-моделі, матричних і функціонально-дивізійних структур, фінансових

показників та інтеграції AI і цифрових платформ. Виявлено ключові чинники ефективності та стійкості компанії: технологічні інновації, глобальна регуляторна адаптивність, трансформація людського капіталу, організаційна гнучкість і ціннісно орієнтована корпоративна культура.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо подальшого організаційного розвитку Amazon, спрямовані на підвищення стратегічної стійкості, масштабованості бізнесу та конкурентних переваг. Зокрема, рекомендовано інтегрувати цифрові інновації, вдосконалювати AI-інфраструктуру, посилювати механізми локальної адаптації та міжкультурної координації, а також розвивати корпоративну культуру та компетенції персоналу для забезпечення довгострокової ефективності у глобальному середовищі.

Практичне значення результатів засвідчують, що ефективний організаційний розвиток Amazon базується на стратегічному масштабуванні бізнесу, що забезпечує гнучкість, швидке реагування на зміни ринку, підвищує ефективність управління глобальними командами, підтримує конкурентні переваги та стійке зростання компанії. Результати можуть бути використані для побудови ефективних організаційних моделей, інтеграції інноваційних технологій, формування корпоративної культури та стратегічного управління людським капіталом у глобальному масштабі.

Ключові слова: організаційний розвиток, міжнародні та глобальні структури, координація та управлінські процеси, цифрові технології, штучний інтелект, транснаціональні корпорації (ТНК), Amazon, гнучкість та адаптивність, корпоративна культура, стратегічна стійкість.

Студентка _____ Антонович Є.М.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ 6

1.1. Поняття, сутність та організаційні структури управління міжнародним бізнесом 6

1.2. Еволюція організаційного розвитку та моделі організаційних змін у міжнародних компаніях 13

1.3. Основні світові напрямки розвитку транснаціональних компаній (ТНК) 17

Висновки до розділу 1 23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЙ «AMAZON» 28

2.1. Оцінка ринку технологічних транснаціональних корпорації 28

2.2. Організаційно-економічний розвиток міжнародної компанії Amazon на ринку технологій 38

2.3. Бізнес-модель та корпоративна культура компанії Amazon 45

Висновки до розділу 2 58

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «AMAZON» 61

3.1. Глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній 61

3.2. Ключові чинники формування перспектив організаційного розвитку Amazon 69

Висновки до розділу 3 78

ВИСНОВКИ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна міжнародна економіка вирізняється швидкою динамікою, інтенсивною глобальною конкуренцією та безперервними змінами на ринках. У таких умовах ефективність роботи компаній значною мірою залежить від їхньої організаційної структури та здатності до адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Організаційні чинники відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень, координації роботи підрозділів та оптимізації співпраці між працівниками на різних рівнях компанії.

Особливого значення набувають організаційні аспекти міжнародного менеджменту, адже діяльність компаній на зарубіжних ринках ускладнюється різноманітними культурними, географічними, часовими та правовими особливостями. Вибір моделі управління, механізмів координації та форм інтеграції організацій впливає безпосередньо на конкурентоспроможність, гнучкість і стійкість міжнародного бізнесу.

У цій роботі розглядаються ключові поняття організаційної структури, її вертикальні та горизонтальні аспекти, міжнародні й глобальні організаційні моделі, а також приклади компаній, що наочно демонструють різні підходи до створення ефективних організаційних систем на світовому ринку. Окрему увагу приділено інтегрованим структурам, стратегічним альянсам і практичним аспектам координації міжнародних операцій.

Метою дослідження є дослідження теоретичних основ організаційного розвитку міжнародних компаній та визначення сучасних тенденцій організаційного розвитку технологічних компаній на міжнародному ринку. Для реалізації зазначеної мети поставлено такі завдання:

- визначити поняття, сутність та організаційні структури управління міжнародним бізнесом;
- розкрити еволюційні етапи організаційного розвитку та моделі організаційних змін у міжнародних компаніях;

- означити основні світові напрямки розвитку транснаціональних компаній (ТНК);
- оцінити ринок технологічних транснаціональних корпорації;
- проаналізувати організаційно-економічний розвиток міжнародної компанії Amazon на ринку технологій;
- дослідити бізнес-модель та корпоративну культуру компанії Amazon;
- спрогнозувати глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній;
- сформулювати ключові чинники формування перспектив організаційного розвитку Amazon.

Об'єктом дослідження є механізм організаційного розвитку міжнародних компаній, його еволюція та характеристика основних складових.

Предметом дослідження є організаційний розвиток міжнародної компаній «Amazon».

Методи дослідження. У дослідженні організаційного розвитку міжнародних компаній та діяльності транснаціональних корпорацій застосовувалися різні методи науково-економічного аналізу. Аналіз та синтез використовувалися для вивчення структури організацій та механізмів управління, а порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних моделей організаційного розвитку. Історичний метод дозволив простежити еволюцію управлінських концепцій, а системний підхід – виявити взаємозв'язок структури, культури та компетенцій персоналу. Для формування узагальнених моделей застосовувався метод моделювання, а аналітичний та критичний метод – для оцінки впливу транснаціональних корпорацій на економіку. Поєднання цих методів дозволило зробити комплексні висновки щодо ефективності організаційного розвитку та управління міжнародними компаніями.

Інформаційна база дослідження базується на фундаментальних і прикладних наукових працях вітчизняних та зарубіжних економістів, опублікованих у профільних виданнях – журналах, підручниках, монографіях, які висвітлюють питання, тенденції, проблеми та перспективи організаційного

розвитку міжнародних компаній. Аналіз доповнюється даними з офіційних ресурсів компанії Amazon, її фінансової та річної звітності, а також матеріалами офіційних сайтів підрозділів та сервісів компанії. Такий підхід дозволяє дослідити структуру організації, механізми управління, процеси адаптації та розвитку компетенцій, а також оцінити ефективність організаційних стратегій у глобальному масштабі.

Наукова новизна дослідження полягає виявленні ключових чинників організаційного розвитку Amazon, що забезпечують стратегічну стійкість та конкурентні переваги на глобальному ринку; уточненні ролі матричних і функціонально-дивізійних структур та цифрових технологій у підвищенні гнучкості управління та ефективності бізнес-процесів; дослідженні впливу корпоративної культури та ціннісно-орієнтованих практик на розвиток компетенцій персоналу та залучення талантів; розроблено рекомендації щодо поєднання централізованих і децентралізованих механізмів управління для оптимізації глобальної координації підрозділів.

Практичне значення отриманих результатів показують, що ефективний організаційний розвиток Amazon базується на поєднанні матричних і функціонально-дивізійних структур, інтеграції цифрових технологій та штучного інтелекту, децентралізації та локальної автономії підрозділів, розвитку компетенцій і корпоративної культури, а також стратегічному масштабуванні бізнесу, що забезпечує гнучкість, швидке реагування на зміни ринку, підвищує ефективність управління глобальними командами, підтримує конкурентні переваги та стійке зростання компанії. Результати можуть бути використані для побудови ефективних організаційних моделей, інтеграції інноваційних технологій, формування корпоративної культури та стратегічного управління людським капіталом у глобальному масштабі.

Структура та обсяг робот. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 3 рисунки, 25 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 87 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття, сутність та організаційні структури управління міжнародним бізнесом

Міжнародна економіка характеризується високою динамікою, глобальною конкуренцією та постійною трансформацією ринків. У цих умовах ефективність діяльності компаній значною мірою визначається їхньою організаційною структурою та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Організаційні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень, координації діяльності підрозділів та оптимізації взаємодії між співробітниками на всіх рівнях компанії.

Особливо важливими стають організаційні аспекти міжнародного менеджменту, адже діяльність компанії на зарубіжних ринках ускладнюється впливом культурних, географічних, часових та правових відмінностей. Вибір структури управління, механізмів координації та форм організаційної інтеграції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, гнучкість і стабільність міжнародного бізнесу. Розгляд основних понять організаційної структури, її вертикальні та горизонтальні виміри, міжнародні та глобальні організаційні моделі, а також приклади реальних компаній, що демонструють різні підходи до побудови ефективної організаційної системи на світовому ринку є важливим.

Організаційний розвиток багато в чому визначається організаційним фактором, що формує структуру управління, логіку взаємодій між підрозділами та систему відповідальності. Організаційний фактор охоплює – систему управлінських структур, взаємозв’язки між організаційними ланками та співробітниками, розподіл влади, функцій і відповідальності, формальні та неформальні механізми регулювання поведінки персоналу (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні елементи організаційного фактора

Елемент	Зміст
Структура управління	Розподіл функцій, рівнів і підсистем управління
Взаємозв’язки між ланками	Координаційні та комунікаційні механізми
Розподіл влади	Централізація та децентралізація рішень
Повноваження та відповідальність	Чітке закріплення ролей і сфер відповідальності

Організаційний фактор є ключовим елементом управління компанією, який впливає на ефективність її діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках. Він включає структури управління, взаємозв’язки між підрозділами та співробітниками, розподіл функцій і влади, встановлення повноважень і відповідальності кожного співробітника. У міжнародному середовищі організаційний розвиток ускладнюється низкою таких специфічних умов: природою зарубіжних бізнес-операцій, створенням та управлінням закордонними філіями, взаємодією локальних і глобальних ринків, часовими та географічними відмінностями, зростанням взаємозалежності структур і персоналу різних країн.

Особливості організаційного фактора в міжнародному менеджменті:

- природа зарубіжного бізнесу (наприклад, діяльність Coca-Cola в різних країнах потребує адаптації маркетингових стратегій до локальної культури і законодавства):
- утворення закордонних відділень (як у Samsung, який має дочірні компанії по всьому світу);
- керівництво закордонними підрозділами (Apple управляє своїми регіональними офісами через чітку систему підзвітності);
- взаємодія локальних ринків і компаній (McDonald’s адаптує меню під національні особливості);
- часові та географічні особливості (наприклад, глобальні логістичні компанії, як DHL, координують доставку по 220 країнах);

– взаємозалежність структур і персоналу (Nestlé інтегрує різні підрозділи для об’єднання виробництва, маркетингу та логістики).

Організаційна структура – це формальний поділ компанії на структурні підрозділи: функціональні відділи, товарні дивізіони, національні філії тощо. Вона визначає зони відповідальності, сприяє координації діяльності підрозділів і забезпечує виконання стратегічних завдань. Організаційна структура розглядається у трьох вимірах:

1. Вертикальна диференціація – рівень централізації влади та відповідальності (табл.1.2), тобто розподіл відповідальності за прийняття рішень між рівнями управління, так, наприклад централізоване управління Amazon у головному офісі.

Таблиця1.2

Порівняльна характеристика централізація та децентралізація

Характеристика	Централізація	Децентралізація
Прийняття рішень	Верхній рівень	Локальні менеджери
Гнучкість	Низька	Висока
Швидкість реакції	Повільніша	Швидка
Координація	Легша	Складніша
Ризик дублювання функцій	Низький	Високий

Централізація сприяє покращенню координації в межах організації, забезпечуючи узгодженість рішень зі стратегічними цілями компанії та дозволяючи керівникам вищого рівня реалізовувати необхідні зміни. Водночас вона допомагає уникати дублювання зусиль, яке може виникати, коли різні підрозділи виконують схожі функції.

Децентралізація, зі свого боку, є ефективним рішенням у ситуаціях, де керівники вищого рівня зіштовхуються із надлишковим навантаженням через численні завдання та ухвалення рішень. Цей підхід стимулює мотивацію працівників, надаючи їм більше автономії, що сприяє підвищенню відповідальності

і продуктивності. До того ж децентралізація забезпечує організації гнучкість та оперативність у реагуванні на зміни зовнішнього конкурентного середовища.

2. Горизонтальна диференціація – поділ компанії на підрозділи. формальний поділ на підрозділи за функціями (табл.1.3), продуктами або територіями, наприклад, Microsoft має підрозділи для Windows, Office, Azure та Xbox. Горизонтальна диференціація визначає, як організація поділяється на підрозділи. На початкових етапах розвитку компанією керує одна людина або невелика група осіб. У міру зростання фірми виникає потреба в організації функціональних підрозділів.

Таблиця 1.3

Типи горизонтальних структур

Тип структури	Характеристика
Функціональна	Підрозділи за видами діяльності (маркетинг, фінанси, виробництво, R&D)
Товарна дивізійна	Підрозділи за групами продуктів або послуг
Географічна	Підрозділи за регіонами або країнами

У процесі організаційного розвитку компанія переходить від простої структури до складніших форм таких як, міжнародна дивізійна структура та глобальна організаційна структура.

Міжнародна дивізійна структура застосовується при розширенні бізнесу за кордоном. Основні її недоліки: конфлікти та проблеми координації між вітчизняними та зарубіжними операціями, ізоляція підрозділів у різних частинах ієрархії, слабка взаємодія між регіональними підрозділами, недостатня інтеграція глобальних процесів.

Глобальні організаційні структури включають: географічну (автономні регіональні підрозділи з передачею повноважень на місцях), товарну дивізійну (підрозділи за продуктами на глобальному рівні), матричну (поєднання лінійної та функціональної підпорядкованості для проектної роботи) (табл1.4).

Таблиця 1.4

Глобальні організаційні структури

Тип	Характеристика	Приклади
Глобальна географічна структура	Автономні регіональні підрозділи	DHL, McDonald’s
Глобальна товарна структура	Підрозділи за продуктами на глобальному рівні	Nestlé, Sony
Глобальна матрична структура	Поєднує функціональні та проектні підрозділи	IBM, Philips

Глобальні структури застосовуються для компаній із широким міжнародним покриттям:

- Географічна (територіальна) структура – автономні регіональні підрозділи, які відповідають за всі операційні функції в своєму регіоні, тоді як центральний офіс контролює стратегічний розвиток та фінанси.
- Товарна дивізійна структура – підрозділи організовані за продуктами або групами товарів на глобальному рівні.
- Матрична структура – поєднує функціональні та проектні підрозділи, дозволяючи ефективно реалізовувати складні проекти та підвищувати адаптивність організації (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки матричних структур

Параметр	Переваги	Недоліки
Орієнтація	орієнтація на результат	конфлікти через подвійне підпорядкування
Професійна взаємодія	підтримка професійної орієнтації та взаємодія	виникнення суперечностей у керівництві та високі вимоги до керівників
Відповідальність	Чітка відповідальність за прибуток продукту	високі вимоги до менеджерів та складність комунікації

Механізми ефективної координації в міжнародних корпораціях здійснюється за допомогою формальних і неформальних інструментів (табл.1.6). Формальні механізми забезпечують чіткість процедур та підзвітність, тоді як неформальні підтримують творчість, обмін знаннями і розвиток корпоративної культури.

Таблиця 1.6

Механізми координації в міжнародних корпораціях

Формальні механізми	Неформальні механізми
Ради директорів	Горизонтальні зв'язки
Міжнародні конференції	Клуби за інтересами
Звіти та контролінг	Корпоративна культура
Координаційні центри	Неформальні мережі
Робочі групи, комісії	Особисті контакти менеджерів
Матричні структури	Соціально-культурні норми

3. Інтегруючі механізми – інструменти координації та комунікації між підсистемами, тобто координаційні інструменти для взаємодії підрозділів, так, Google активно використовує міжфункціональні робочі групи.

Сучасний міжнародний бізнес активно використовує інтегровані форми та стратегічні альянси. До інтегрованих формв відносяться: промислово-фінансові групи (ПФГ); кейрецу (Японія); чеболі (Південна Корея); конгломерати (США) (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Типи інтегрованих структур у країнах світу

Країна	Тип структури	Характеристика
Японія	Кейрецу	Мережеві корпорації з довгостроковими зв'язками
Японія (історично)	Дзайбацу	Сімейні фінансово-промислові імперії
Південна Корея	Чеболі	Сімейні групи повністю контрольованих компаній
США	Конгломерати	Міжгалузеві інтегровані групи

Так, наприклад, для Японія є характерним використання форми кейрецу компнаіями – Toyota, Mitsubishi, Sumitomo, тобтомережеві корпорації з довгостроковими виробничими і фінансовими зв'язками. Для Південної Кореї характерним є використання форми чеболі для компаній Samsung, LG, Hyundai, які сімейними групами під єдиним контролем. США найчатіше використовують фінансово-промислові групи, прикладами яких є – General Motors, Ford Motor Company – конгломерати з вертикальною і горизонтальною інтеграцією.

Міжнародні стратегічні альянси як форма сучасного організаційного розвитку використовують для нарощування компетенцій, підвищення гнучкості, розширення ринків, захисту технологічних переваг. Стратегічні альянси мають такі форми, як спільні підприємства, придбання часток, франчайзинг, контрактні угоди, неформальні стратегічні угоди.

Міжнародні стратегічні альянси являють собою форму співпраці між компаніями з різних країн, створену для досягнення спільних довгострокових цілей. Основні завдання таких альянсів включають збільшення вартості, розвиток ключових компетенцій, підтримання гнучкості в умовах змінного середовища та збереження конкурентних переваг. Яскравими прикладами міжнародних стратегічних альянсів є партнерства провідних компаній світу, які об'єднують свої ресурси та експертизу з метою реалізації спільних проєктів. Наприклад, співпраця Starbucks і PepsiCo дозволяє ефективно організовувати глобальну дистрибуцію готових кавових напоїв. Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance демонструє масштабне автомобільне об'єднання, яке займається спільною розробкою нових моделей, впровадженням інноваційних технологій та оптимізацією виробничих процесів. Крім того, Airbus і Boeing взаємодіють у рамках контрактів, що включають спільне виробництво окремих компонентів авіаційної техніки в різних країнах світу.

1.2. Еволюція організаційного розвитку та моделі організаційних змін у міжнародних компаніях

Сучасні економічні реалії, глобалізація, зростання взаємозалежностей між окремими елементами суспільно-економічної системи, впровадження гнучких мережевих форм управління та інформаційно-комунікаційних технологій кардинально змінюють підходи до організаційного розвитку підприємств. В цих умовах організаційний розвиток розглядається як безперервний динамічний процес стратегічних трансформацій, який допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розвивати нові компетенції та зберігати довгострокову конкурентоспроможність.

У науковій літературі організаційний розвиток розглядається як цілеспрямований, системний і довготривалий процес трансформації організаційних структур, поведінкових моделей, корпоративної культури та управлінських практик. Наукова основа організаційного розвитку базується на працях таких дослідників, як Р. Аккоф, І. Ансофф, П. Друкер, А. Мескон, Й. Завадський та інших науковців, які акцентували увагу на інтеграції структури, культури й організаційної поведінки з умовами зовнішнього середовища.

Підходи Р. Аккофа, І. Ансоффа, П. Друкера, А. Мескона, Дж. Фрімана та ін. підкреслюють, що організаційний розвиток є не лише реакцією на зміни середовища, а й механізмом формування нових компетентностей, ресурсів і стратегічних можливостей.

З роками підходи до організаційного розвитку зазнали еволюції: від розуміння його як процесу виключно структурних змін до цілісного системного погляду, який враховує взаємодію дизайну організації, компетенцій, цінностей і інновацій. З позицій системного підходу організаційний розвиток відображає здатність організації до самооновлення**,** гармонізації внутрішніх елементів (структури, процесів, культури) та налаштування їх відповідно до вимог зовнішнього середовища. Еволюцію наукових поглядів і концепцій організаційного розвитку можна подати у наступній послідовності у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Еволюція підходів до організаційного розвитку

Етап розвитку	Характерні риси	Ключові теоретики	Основні концепції
Класичний етап (поч. XX ст.)	Ієрархічні структури, бюрократія, раціоналізація праці	М. Вебер, Ф. Тейлор	Раціоналістична модель, структурні реорганізації
Поведінковий етап (1950–1970 роки)	Зосередження на людському факторі, груповій динаміці	К. Левін, Д. МакГрегор	Організаційний розвиток як зміна поведінки, мотиваційні теорії
Стратегічний етап (1970–2000 роки)	Зв'язок ОР зі стратегією, конкурентні переваги, ресурсний підхід	І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг	Стратегічні моделі, аналіз середовища, портфельні підходи
Адаптивно-динамічний етап (2000 роки по теперішній час)	Агіл-підходи, мережеві організації, цифрова трансформація	Е. Демінг, П. Сенге	Безперервне вдосконалення, навчальна організація, адаптивні системи

1. Класичний етап:
   - домінування раціонально-бюрократичної моделі;
   - організаційний розвиток дорівнює структурні зміни.
2. Поведінковий етап (1950–1970 роки)**:**
   - акцент на людському факторі;
   - формування теорій групової динаміки;
   - виникнення концепції OR (Organizational Development) у США.
3. Стратегічний етап (1970–2000 роки):
   - організаційний розвиток трактується як частина стратегічного менеджменту;
   - появляються моделі Ансоффа, Портера, Мінцберга.
4. Етап динамічних і адаптивних систем (2000 року і дотепер)**:**мережеві організації, agile-підходи;

- організаційний розвиток – безперервна інновація, самоорганізація, цифрова трансформація.

У сфері інформаційних технологій, організаційний розвиток має свої специфічні риси, обумовлені стрімкими технологічними змінами, складністю інфраструктури, міжнародним характером інформаційних потоків та високим рівнем ризиків і інформаційної асиметрії. Компанії цієї галузі змушені адаптуватися до міжнародних стандартів, забезпечувати технічну сумісність інфраструктур, впроваджувати прозорі управлінські практики і модернізувати організаційну поведінку.

Процес організаційного розвитку передбачає створення ефективного організаційного дизайну, оптимізацію внутрішньої взаємодії, покращення управлінських процедур і розвиток корпоративної культури із ухилом на інновації. Еволюція таких змін повинна враховувати обмеження наявних ресурсів і часу, а стратегічні рішення мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг.

Науковці виділяють кілька рівнів організаційних трансформацій: трансформаційний, транзакційний та індивідуальний (табл1.9).

Таблиця 1.9

Рівні стратегій організаційних трансформацій

Рівень	Характеристика	Приклади
Трансформаційний	Загальноорганізаційні зміни, стратегічна перспектива	Цифрова трансформація, зміна моделі управління
Транзакційний	Операційні, процесні зміни	Оптимізація процесів, реінжиніринг, автоматизація
Індивідуальний	Зміни поведінки та компетентностей працівників	Навчання, розвиток soft skills, мотиваційні програми

Існують різні підходи до впровадження цих змін, зокрема трьохфазна модель К. Левіна, еволюційно-революційна модель Л. Грейнера та концепція постійного

вдосконалення Е. Демінга. Для розуміння сутності організаційних змін використовуються класичні моделі, що представлені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Порівняння ключових моделей організаційних змін

Модель	Структура моделі	Сильні сторони	Обмеження
К. Левін (Unfreeze – Change –Refreeze)	3 етапи змін	Простота, універсальність, зрозумілість	Недостатня гнучкість для високодинамічних галузей
Л. Грейнер (фази росту і кризи)	6 етапів розвитку через кризи	Відображає реальні траєкторії розвитку компаній	Не враховує цифрової економіки та швидкі зміни
Е. Демінг (PDCA)	Цикл Plan –Do – Check –Act	Підходить для безперервних змін	Недостатньо орієнтований на стратегічні трансформації
Організаційна екологія (Hannan & Freeman)	Організація як частина популяції	Глибокий аналіз зовнішнього середовища	Менше уваги внутрішнім змінам

Етапи розвитку поглядів на управління змінами демонструють перехід від лінійного виконання до гнучких і динамічних адаптивних процесів:

Модель 1. Трьохфазна модель змін К. Левіна:

• «Розморожування» (усвідомлення необхідності змін) – «Зміна» (трансформація процесів, структур, поведінки) – «Заморожування» (закріплення нових норм і механізмів).

Модель 2. Еволюційно-революційна модель Л. Грейнера:

• виокремлює послідовні фази розвитку організації (креативність, директивність, делегування, координація, співробітництво), що супроводжуються кризами зростання.

Модель 3. Цикл безперервного удосконалення Е. Демінга (PDCA).

• «Plan – Do – Check – Act» Модель відображає природу постійних організаційних змін.

Модель 4. Організаційна екологія (Hannan & Freeman):

• Організації розглядаються як частина популяції, що піддається тиску зовнішнього середовища, де виживають найадаптивніші.

Організаційний розвиток підприємств характеризується поступовим переходом від фіксованих ієрархічних структур до адаптивних мережевих моделей управління. Сьогоденні виклики змушують міжнародні компанії, особливо у секторі інформаційних технологій, формувати набір альтернативних стратегій трансформації, що охоплюють зміни у структурі організації, системі цінностей, компетенціях співробітників і регламентах діяльності. Використання організаційних матриць і систем стратегічного контролінгу дозволяє підвищити ефективність управління змінами за допомогою координації дій структурних одиниць та раціонального використання ресурсів.

Отже, організаційний розвиток є багатогранним та інтегративним процесом модернізації структури, культури, компетенцій і механізмів управління підприємством. Його основна мета полягає у здатності організації адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, досягати внутрішньої гармонії та забезпечувати довгострокову стійкість в умовах постійної турбулентності.

1.3. Основні світові напрямки розвитку транснаціональних компаній (ТНК)

У сучасних умовах глобалізації світового господарства транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють визначальну роль у формуванні міжнародних економічних відносин. Саме ці структури стали одним із головних драйверів інтеграційних процесів, які поглиблюють взаємозалежність національних економік, сприяють розвитку міжнародного поділу праці та розширюють глобальну економічну мережу. Транснаціональні компанії забезпечують рух товарів, технологій, капіталу та людських ресурсів між країнами, формуючи глобальні виробничі ланцюги, які сьогодні визначають структуру світового ринку.

Транснаціоналізація в сучасних умовах виступає, як ключовий процес світової економіки. Активне зростання ролі транснаціональних компаній зумовлюється низкою чинників: прагненням компаній оптимізувати структуру витрат, доступом до дешевших трудових, сировинних і виробничих ресурсів, розширенням ринків збуту та зростанням конкурентного тиску.

У результаті формується глобальна виробнича система, у якій різні етапи створення вартості – від наукових досліджень до складання продукції, що розміщуються у різних країнах з урахуванням їхніх конкурентних переваг. Тому, необхідно розглянути основні напрями впливу транснаціональних компаній на світову економіку. Отже, міжнародна роль транснаціональних корпорацій проявляється у декількох ключових сферах:

1. Формування конкурентного середовища на світових ринках, а саме транснаціональні компанії визначають структуру глобальної конкуренції, встановлюють технологічні стандарти, формують тренди та задають темп інноваційного розвитку. Діяльність таких компаній сприяє оновленню продукції та появі нових ринкових сегментів.

2. Регулювання руху капіталу та розвиток прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Адже, більшість світових інвестицій генерується саме транснаціональними компаніями, що робить їх основними учасниками міжнародного капіталоруху. Вони створюють нові підприємства за кордоном, купують місцеві компанії, формують спільні підприємства, таким чином поглиблюючи інтеграцію економік різних країн.

4. Створення та поширення інновацій. Найпотужніші корпорації зосереджують у себе значні науково-дослідні центри, що прискорює темпи технологічного розвитку. Не лише виробництво, а й дослідження дедалі частіше стають глобальними: інженерні та лабораторні центри корпорацій розміщуються у різних регіонах світу.

5. Формування глобального ринку праці. Транснаціональні компанії активно здійснюють переміщення кваліфікованих кадрів, експертів та менеджерів, сприяють трансферу знань, технологій та управлінських практик. Критеріями, які

визначають інвестиційну привабливість для транснаціональних компаній є ціла низка умов і плануючи інвестиції в ту чи іншу країну, корпорації аналізують всю їх систему:

1. стан виробничої та транспортної інфраструктури;
2. компетентність місцевого менеджменту;
3. потенціал експортної діяльності;
4. прогнозований рівень попиту на продукцію;
5. можливість модернізації підприємств;
6. наявність підтримки з боку уряду та якість державного регулювання;
7. ступінь відкритості та прозорості бізнес-середовища;
8. відповідність фінансової та бухгалтерської звітності міжнародним стандартам.

Ці чинники формують загальний інвестиційний клімат, що є одним із найважливіших елементів глобальної конкурентоспроможності держав.

Транснаціональні компанії мають позитивні та негативні наслідки своєї діяльності, що представлені в таблиці 1.11. До позитивних ефектів належить раціональніший розподіл світових ресурсів, модернізація промисловості приймаючих країн, трансфер технологій та сучасних управлінських практик, створення нових робочих місць, підвищення ефективності виробництва та якості товарів, активізація міжнародної конкуренції, а також розвиток партнерства між країнами.

Позитивні наслідки діяльності ТНК:

1. Економічний розвиток та інвестиції. Транснаціональні компанії часто інвестують у країни з економікою, що розвивається, будуючи заводи, офіси, логістичні центри. Це створює робочі місця, збільшує обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) і сприяє розвитку інфраструктури.

2. Технологічний прогрес та передача знань. ТНК зазвичай впроваджують передові технології, сучасні виробничі процеси та управлінські методики. Місцеві підприємства та працівники отримують можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію і впроваджувати нові технології у власну діяльність.

Таблиця 1.11

Позитивних та негативних наслідків
діяльності транснаціональних компаній (ТНК)

Категорія наслідків		Пояснення	Приклади транснаціональних компаній
Позитивні наслідки	Економічний розвиток	ТНК інвестують у країни, створюють нові робочі місця, сприяють розвитку інфраструктури та технологій.	Samsung інвестує у виробничі потужності в В'єтнамі; Siemens відкриває заводи в Єгипті.
	Підвищення рівня зайнятості	ТНК створюють робочі місця, навчають персонал, підвищують кваліфікацію місцевих працівників.	Nestlé забезпечує роботу для тисяч працівників у країнах Африки; McDonald's дає роботу молоді у багатьох країнах.
	Технологічний та науковий прогрес	ТНК переносять нові технології та стандарти виробництва в країни, де працюють.	Microsoft впроваджує інновації у сфері IT у країнах Східної Європи; Toyota розвиває автомобільні технології у Таїланді.
	Зростання міжнародної торгівлі	ТНК стимулюють експорт та імпорт, інтегрують країни в глобальні ринки.	Coca-Cola та PepsiCo збільшують продажі продуктів у багатьох країнах, стимулюючи місцеву економіку.
Негативні наслідки	Виснаження природних ресурсів	ТНК часто експлуатують природні ресурси в країнах з менш суворим екологічним контролем.	Shell у Нігерії; Rio Tinto у Папуа Новій Гвінеї.
	Соціальна нерівність	ТНК можуть отримувати надприбутки, тоді як місцеві робітники отримують низьку зарплату.	H&M та Zara іноді критикують за низькі зарплати працівників у країнах Азії.
	Вплив на місцевий бізнес	Малий та середній бізнес не може конкурувати з глобальними корпораціями.	Walmart витісняє дрібні магазини у США та Мексиці.
	Політичний вплив	ТНК можуть впливати на політичні рішення, лобіюючи власні інтереси.	Google та Facebook у США та ЄС, критикуються за вплив на законодавство щодо конфіденційності.
	Екологічне забруднення	Виробничі потужності ТНК можуть забруднювати навколишнє середовище.	ExxonMobil у Казахстані; Unilever у деяких країнах Африки.

3. Збільшення податкових надходжень. Компанії сплачують податки в країнах, де працюють, що дозволяє державі фінансувати соціальні програми, будівництво шкіл, лікарень та інші суспільно корисні проєкти.

4. Розширення вибору для споживачів. Завдяки транснаціональним компаніям на ринку з'являються нові продукти та послуги, часто високої якості та за конкурентними цінами. Це стимулює розвиток конкуренції та покращує стандарти обслуговування.

5. Глобалізація та інтеграція ринків. транснаціональні компанії сприяють формуванню міжнародних економічних зв'язків, полегшуючи торгівлю та обмін ресурсами між країнами. Це знижує бар'єри для експорту та імпорту і стимулює розвиток світової економіки.

Негативні наслідки включають ризики переміщення до країн, що розвиваються, екологічно шкідливих або застарілих виробництв, витіснення місцевих компаній, які не можуть конкурувати з масштабами транснаціональних компаній, виведення значної частини прибутку за кордон, економічну залежність приймаючих країн від політики корпорацій та можливість раптового виведення інвестицій, що створює макроекономічні ризики.

До негативних наслідків діяльності транснаціональних компаній відносяться:

1. Використання дешевої робочої сили. Багато транснаціональні компанії переміщують виробництво до країн із низькими зарплатами, що може призводити до експлуатації працівників, поганих умов праці та порушення трудових прав.

2. Вплив на місцевий бізнес. Великі корпорації часто витісняють малий і середній бізнес, використовуючи переваги масштабу та доступ до дешевих ресурсів. Це може спричиняти монополізацію ринку та зменшення конкуренції.

3. Виведення прибутків за кордон. Хоча транснаціональні компанії інвестують у країни з економікою, що розвивається, частина прибутку часто виводиться до головного офісу в іншій країні, що обмежує довгострокові економічні вигоди для місцевої економіки.

4. Соціально-культурні зміни. Масова експансія транснаціональних компаній може призводити до глобалізації культури та зникнення національних традицій, стандартизації продуктів і способу життя.

5. Екологічні проблеми. Деякі транснаціональні компанії переносять виробництво в країни з м'якшими екологічними нормами, що може призводити до забруднення навколишнього середовища та виснаження природних ресурсів.

Транснаціональні компанії виступають, як ключовий елемент глобальної економіки, адже сьогодні економічна міць світу значною мірою сконцентрована в руках у 100 найбільших транснаціональних корпорацій і до них належать – Microsoft, General Electric, Exxon Mobil, Walmart Stores, Citigroup, Johnson & Johnson, Royal Dutch/Shell, BP, IBM, Ford, Nestle, Philip Morris, а також десятки інших компаній, що формують ядро світової економічної системи.

За даними міжнародних організацій, у світі функціонує близько 85 тисяч транснаціональні компанії і понад 810 тисяч їхніх філій. Протягом останніх тридцяти років кількість транснаціональних корпорацій зросла у 12 разів: у 1970 році було зареєстровано близько 7 тисяч таких компаній, у 1990 році їх налічувалося вже 24 тисячі, а станом на 2012 рік ця цифра досягла 85 тисяч. Загалом у діяльності ТНК зайнято понад 75 мільйонів осіб. Більше ніж 80% головних компаній знаходяться в промислово розвинених країнах, де також розташовано близько 33% їхніх філій. У країнах, що розвиваються, знаходиться приблизно 19,5% материнських компаній і майже половина всіх філій. У колишніх соціалістичних державах цей показник значно менший — близько 0,5% материнських компаній та 17% філій. Позиції лідерів утримують США, Китай, Японія та країни Західної Європи [57].

Символом масштабу сучасних корпорацій є рейтинг Fortune Global 500, у якому перше місце кілька років поспіль займає Walmart – найбільший у світі роздрібний торговець і приватний роботодавець.

Прямі іноземні інвестиції залишаються ключовим механізмом розвитку глобальної економіки. У рамках своїх стратегій транснаціональні компанії активно здійснюють транскордонні злиття й поглинання, обсяги яких особливо швидко

зростали в останні десятиліття. Найпривабливішими секторами для таких угод стали енергетика, фармацевтика, хімічна промисловість, ІТ-сфера та сфера послуг. Для ефективного залучення ПІІ країни повинні забезпечити:

- стабільність та прогнозованість економічної політики;
- ефективні механізми захисту прав інвесторів;
- боротьбу з корупцією та тіньовими схемами;
- наявність компетентних державних інституцій;
- розвинену інфраструктуру та готовність до великих інвестиційних проєктів.

Окрему увагу привертає стрімкий розвиток fintech – технологій, які суттєво трансформують фінансові ринки і транснаціональні компанії відіграють у цій сфері важливу роль, оскільки вони не лише інвестують у фінансово-технологічні стартапи, а й створюють власні інноваційні фінансові платформи. Компанії з США, Китаю, Японії та країн Південно-Східної Азії активно нарощують свою присутність у сфері цифрових платежів, блокчейн-рішень, онлайн-банкінгу та страхової технології (insurtech).

Таким чином, розвиток fintech стає одним із головних напрямів глобального інноваційного змагання транснаціональних компаній, що формує нові бізнес-моделі в умовах цифрової економіки.

Сучасні транснаціональні корпорації є ключовими учасниками світової економічної системи, що визначають напрямки її розвитку, структуру ринків та глобальні технологічні тренди. Їхня діяльність має подвійний ефект – сприяє економічному зростанню та модернізації, водночас створюючи ризики для національних економік. У цих умовах держави повинні формувати збалансовану політику залучення інвестицій, поєднуючи інтереси економічного розвитку з потребами суспільства та екологічної безпеки.

Висновки до розділу 1

Організаційний фактор у міжнародному бізнесі є ключовим елементом ефективного управління, який визначає взаємозв’язок між підрозділами, розподіл

влади, функцій та відповідальності персоналу, а також механізми координації діяльності на всіх рівнях організації. У міжнародному контексті його значущість зростає через культурні, правові, географічні та часові особливості, що потребує підвищеної адаптивності та гнучкості організаційних структур.

Вертикальна диференціація організаційної структури забезпечує оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією управлінських рішень, що впливає на ефективність координації, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та рівень мотивації персоналу. Горизонтальна диференціація дозволяє структурувати компанію за функціями, продуктами або територіями, визначаючи зони відповідальності та підвищуючи узгодженість діяльності підрозділів.

При розширенні на міжнародні ринки компанії використовують міжнародні та глобальні організаційні структури (географічні, товарні, матричні), які забезпечують інтеграцію стратегічних процесів, водночас дозволяючи регіональним підрозділам зберігати автономію та оперативність управління. Ефективна координація досягається за допомогою формальних та неформальних механізмів, а також інтегруючих інструментів, таких як міжфункціональні робочі групи та координаційні центри.

Сучасні компанії активно застосовують інтегровані корпоративні структури та міжнародні стратегічні альянси для нарощування компетенцій, розширення ринків та підтримання конкурентних переваг. Зокрема, такі форми співпраці дозволяють ефективно реалізовувати глобальні проєкти, інтегрувати виробничі, маркетингові та логістичні процеси, а також підвищувати гнучкість та адаптивність організацій до динамічного зовнішнього середовища.

Отже, організаційна структура та відповідні механізми управління є фундаментальними чинниками забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та стратегічної ефективності міжнародного бізнесу.

Організаційний розвиток у сучасних міжнародних компаніях є безперервним, динамічним та стратегічно орієнтованим процесом, який забезпечує адаптацію

організацій до змін зовнішнього середовища, розвиток нових компетенцій та підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Еволюція підходів до організаційного розвитку відображає поступовий перехід від структурно-бюрократичних моделей до інтегрованого системного підходу, що враховує взаємодію структури, культури, компетенцій і інновацій. Сучасні концепції підкреслюють важливість здатності організації до самооновлення та адаптивності в умовах турбулентного середовища.

Аналіз історичних і сучасних моделей організаційних змін (К. Левін, Л. Грейнер, Е. Демінг, організаційна екологія) свідчить про необхідність поєднання лінійних та адаптивних підходів для ефективного впровадження трансформацій на стратегічному, операційному та індивідуальному рівнях.

У сфері інформаційних технологій організаційний розвиток має специфічні особливості, зумовлені швидкістю технологічних змін, складністю інфраструктури, міжнародним характером діяльності та високим рівнем ризиків. Це визначає необхідність застосування гнучких, мережевих та цифрово орієнтованих моделей управління змінами.

Ефективне впровадження організаційного розвитку передбачає інтеграцію організаційного дизайну, оптимізацію процесів, розвиток корпоративної культури та компетенцій персоналу, що забезпечує координацію внутрішніх ресурсів та посилення конкурентних переваг компанії.

Організаційний розвиток у міжнародних компаніях є багатогранним процесом модернізації структур, культурних цінностей, компетенцій та управлінських практик, метою якого є досягнення внутрішньої гармонії, стратегічної стійкості та високого рівня адаптивності у довгостроковій перспективі.

Транснаціональні корпорації (ТНК) виступають ключовими суб’єктами глобальної економіки, визначаючи структуру світового ринку, темпи технологічного розвитку та формуючи міжнародні виробничі ланцюги. Їхня діяльність сприяє інтеграції національних економік у глобальну систему, розвитку

міжнародного поділу праці та зміцненню економічної взаємозалежності між державами.

Глобальна транснаціоналізація обумовлена економічними мотивами корпорацій, серед яких оптимізація витрат, доступ до ресурсів, розширення ринків збуту та підтримка конкурентоспроможності. Розміщення різних етапів виробничого процесу у різних країнах забезпечує ефективне використання міжнародних конкурентних переваг і стимулює глобальні інноваційні процеси.

Діяльність ТНК має комплексний ефект для економік приймаючих країн. До позитивних наслідків належать: стимулювання економічного зростання, створення робочих місць, модернізація інфраструктури та виробничих процесів, трансфер технологій та управлінських практик, розвиток міжнародної торгівлі та інтеграція ринків. Негативні наслідки включають експлуатацію дешевої робочої сили, витіснення місцевого бізнесу, виведення прибутків за кордон, соціально-культурні зміни та екологічні ризики.

Прямі іноземні інвестиції та фінансово-технологічні інновації, зокрема у сфері fintech, стають ключовими інструментами глобального економічного розвитку та конкурентної боротьби ТНК, що підкреслює важливість адаптації держав до цифровізації та міжнародних фінансових трендів.

Для ефективного залучення ТНК та мінімізації негативних наслідків їх діяльності держави повинні забезпечувати стабільну економічну політику, розвинену інфраструктуру, прозоре регулювання, захист прав інвесторів та боротьбу з корупцією. Балансування економічних, соціальних та екологічних інтересів є необхідною умовою сталого розвитку національних економік у глобальному середовищі.

Сучасні транснаціональні корпорації, завдяки своїй масштабності, інноваційній активності та глобальній присутності, визначають напрями розвитку світової економічної системи. Водночас їх діяльність створює комплексні виклики, що потребують стратегічного управління на державному та міжнародному рівні для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності економік.

Організаційний розвиток у міжнародних компаніях виступає ключовим чинником їхньої ефективності та конкурентоспроможності, оскільки забезпечує оптимізацію структури, розподіл функцій і відповідальності, координацію діяльності та адаптацію до культурних, правових і географічних особливостей глобального ринку. Використання вертикальної та горизонтальної диференціації, міжнародних та глобальних організаційних структур, інтегрованих корпоративних моделей і стратегічних альянсів дозволяє підвищити оперативність управління, гнучкість та інноваційний потенціал компаній. Транснаціональні корпорації, формуючи міжнародні виробничі ланцюги, стимулюють економічне зростання, технологічний прогрес, розвиток торгівлі та інтеграцію ринків, водночас створюючи соціальні, екологічні та економічні виклики, що потребують збалансованої політики держав і стратегічного управління. Еволюція організаційних підходів від структурно-бюрократичних до системних інтегрованих моделей підкреслює значущість адаптивності, самооновлення та координації компетенцій, культурних цінностей і технологічних інновацій для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності національних економік у глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЙ «AMAZON»

2.1. Оцінка ринку технологічних транснаціональних корпорації

Розширення впливу та масштабів діяльності ТНК обумовлюється їхнім прагненням знизити витрати, оптимізувати виробничі процеси, отримати доступ до дешевших ресурсів, освоїти нові ринки збуту та підвищити загальну стійкість операцій. Таким чином утворюються глобальні виробничі мережі, де окремі етапи створення доданої вартості розподілені між країнами залежно від їхніх конкурентних переваг.

На сьогоднішній день ТНК активно сприяють поглибленню та зміцненню світогосподарських зв'язків і міжнародного поділу праці впливаючи на економіки країн. Зокрема, рейтинг п'ятсот найбільших компаній світу, складений журналом Fortune Global, враховує рівень доходів як основний критерій. У 2019 році перше місце в цьому рейтингу посіла американська ТНК Walmart, яка досягла виручки в розмірі 514,405 млрд доларів США при чистому прибутку 6,670 млрд доларів США Так, Walmart є американською багатонаціональною корпорацією роздрібної торгівлі, що функціонує як мережа дисконтних універмагів і складських магазинів. Компанія оперує понад 11 700 магазинами по всьому світу та вважається найбільшою за рівнем доходів. Крім того, Walmart є найбільшим приватним роботодавцем у світі, забезпечуючи робочі місця для більш ніж 2,2 мільйона осіб.

Протягом кількох десятиліть США залишаються на чолі списку країн, де зосереджені найбільші транснаціональні корпорації (ТНК), із показником у 121 компанію з топ-500. На другій позиції перебуває Китай із 119 компаніями, а трійку лідерів замикає Японія з 52 компаніями. Наступними йдуть Франція (31 компанія), Німеччина (29) та Великобританія (17). Таким чином, найбільш економічно розвинуті країни стають базою для діяльності найбільших ТНК (табл.2.1) [57].

Таблиця 2.1

ТОП-15 ТНК світу у 2019 році (млрд. дол. США)

Місце	Компанія	Доходи	Прибуток	Зміна в рейтингу	Країна базування
1	Walmart	514,405	6,670	-	США
2	Sinopec Group	414,649	5,845	1	Китай
3	Royal Dutch Shell	396,556	23,352	2	Нідерланди
4	China National Petroleum	392,976	2,270	-	Китай
5	State Grid	387,056	8,174	-3	Китай
6	Saudi Aramco	355,905	110,974	-	Саудівська Аравія
7	BP	303,738	9,383	1	Великобританія
8	Exxon Mobil	290,212	20,840	1	США
9	Volkswagen	278,341	14,322	-2	Німеччина
10	Toyota Motor	272,612	16,982	-4	Японія
11	Apple	265,595	59,531	-	США
12	Berkshire Hathaway	247,837	4,021	-2	США
13	Amazon.com	232,887	10,073	5	США
14	UnitedHealth Group	226,247	11,986	1	США
15	Samsung Electronics	221,579	39,895	-3	Південна Корея

В останні роки технологічні транснаціональні корпорації займають провідні позиції у світовій економіці та бізнесі, відображено в таблиці 2.2 [57]. Порівнюючи таблиці 2.1. та 2.2 можемо зазначити, що ці компанії займають вищі місця за рівнем отримання доходів, демонструючи стрімке зростання та високий рівень інновацій. Завдяки впровадженню передових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей, великі дані та автоматизація, ці корпорації здобули значну частку ринку і вплив на глобальні економічні процеси.

Компанії, такі як Apple, Amazon, Microsoft, Alphabet та Samsung, не лише генерують рекордні доходи, але й постійно розширюють свої бізнес-напрямки, впроваджують нові продукти і послуги, а також інвестують у дослідження та розробки. Їхній розвиток відбувається у швидкому темпі завдяки гнучким

організаційним структурам, здатності адаптуватися до змін ринку та активному впровадженню інноваційних рішень.

Таблиця 2.2

ТОП-15 корпорацій світу у 2025 році (млрд. дол. США)

Місце	Компанія	Дохід	Галузь / сектор	Країна / штаб-квартира
1	Walmart	680,99	Ритейл / роздрібна торгівля	США
2	Amazon.com, Inc.	637,96	Ритейл / E-commerce / роздріб-оптова торгівля	США
3	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)	480,15	Нафта & Газ / Енергетика	Саудівська Аравія
4	Apple Inc.	395,76	Технології / Споживча електроніка / ПЗ / Послуги	США
5	UnitedHealth Group	410,06	Страхування / охорона здоров'я / мед-послуги	США
6	Berkshire Hathaway	371,43	Холдинг / Інвестиції / Страхування / Диверсифіковані активи	США
7	Alphabet Inc.	359,31	IT / Софт / Інтернет-сервіси / Технології	США
8	ExxonMobil	339,91	Нафта & Газ / Енергетика	США
9	Toyota Motor Corporation	308,57	Автомобільна промисловість / Виробництво авто	Японія
10	Microsoft Corporation	261,80	IT / Софт / Хмарні сервіси / Технології	США
11	ICBC (Industrial and Commercial Bank of China)	221,96	Банкинг / Фінанси	Китай
12	Agricultural Bank of China	198,02	Банкинг / Фінанси	Китай
13	China Construction Bank	196,71	Банкинг / Фінанси	Китай
14	Bank of America	196,53	Банкинг / Фінанси	США
15	HSBC Holdings plc	145,25	Банкинг / Фінанси	Великобританія

Транснаціональний капітал таких корпорацій спрямовується до інших держав для розширення їхніх виробничих потужностей та збутових мереж, а також для використання ресурсної бази, включаючи більш дешеву робочу силу, порівняно з країною походження цих компаній.

Таким чином, технологічні корпорації останніх років визначають економічний та інноваційний ландшафт світу, формуючи нові стандарти для бізнесу, комунікацій і цифрової економіки, і продовжують утримувати лідерські позиції на глобальному ринку.

Технологічна компанія - це підприємство, основна діяльність якого пов’язана з розробкою, виробництвом або застосуванням сучасних технологій для створення продуктів чи послуг. Серед таких технологій виділяють програмне забезпечення та мобільні додатки, хмарні сервіси, штучний інтелект і машинне навчання, електронну комерцію та цифрові платформи, комп’ютерну техніку, електроніку і гаджети, а також мережеві технології та телекомунікації.

Іншими словами, технологічна компанія використовує сучасні технології як основу свого бізнесу та розвитку. До відомих прикладів технологічних корпорацій належать Amazon, Google, Apple, Microsoft та Meta (Facebook) [57].

Основна діяльність технологічної компанії зосереджена на розробці, виробництві та застосуванні сучасних технологій для створення продуктів і послуг. Серед ключових напрямків таких компаній можна виділити програмне забезпечення та мобільні додатки, хмарні сервіси, штучний інтелект і машинне навчання, електронну комерцію та цифрові платформи, комп’ютерну техніку, електроніку та гаджети, а також мережеві технології та телекомунікації. Сучасні технологічні компанії використовують ці технології як основу своєї бізнес-моделі, інновацій та стратегічного розвитку. Прикладами провідних технологічних компаній із структурованою інформацією з основними показниками та технологічними напрямками представлено у таблиці 2.3[11-15, 24,37,49].

- Google (Alphabet) – провідна корпорація у сфері інтернет-пошуку, онлайн-реклами та хмарних технологій. Розробляє операційні системи Android, браузер Chrome, сервіси Google Cloud, а також активно інвестує у штучний інтелект, автономні автомобілі (Waymo) та робототехніку.
- Amazon – глобальний лідер в електронній комерції та хмарних обчисленнях. Компанія управляє онлайн-ритейлом, платформою Amazon Web Services (AWS), логістичними сервісами та IT-пристроями, активно впроваджує

штучний інтелект для персоналізації сервісів та оптимізації бізнес-процесів [11-15, 24,37,49].

Таблиця 2.3

Технологічні компанії за рівнем доходів (млрд. дол. США)

№	Компанія	Країна	Доходи	Прибуток	Основні технології / напрямки розвитку
1	Alphabet (Google)	США	359,3	76	Інтернет-пошук, реклама, хмарні сервіси, AI, автономні автомобілі (Waymo)
2	Apple	США	265,6	59,5	Споживча електроніка, iOS/macOS, чіпи M-серії, AR/VR, цифрові сервіси
3	Microsoft	США	261,8	90	Програмне забезпечення, хмарні сервіси (Azure), AI, корпоративні рішення
4	Amazon	США	232,9	10	Електронна комерція, хмарні сервіси (AWS), AI, IoT, логістика
5	Samsung	Південна Корея	221,6	39,9	Смартфони Galaxy, електроніка, чіпи, дисплеї OLED/AMOLED, 5G
6	Meta (Facebook)	США	140*	39*	Соціальні мережі, цифрова реклама, AR/VR, метавсесвіт

- Apple – компанія, що спеціалізується на виробництві споживчої електроніки, комп’ютерів, програмного забезпечення та цифрових сервісів. Відомі продукти: iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, а також App Store, Apple Music та iCloud. Apple активно розвиває власні чіпи, AR/VR технології та сервіси підписки.
- Microsoft – лідер у сфері програмного забезпечення та хмарних сервісів. Основні продукти: Windows, Office 365, Teams та хмарна платформа Azure. Компанія активно розвиває штучний інтелект, квантові обчислення та корпоративні рішення для бізнесу.
- Meta (Facebook) – корпорація, що володіє соціальними мережами Facebook, Instagram та WhatsApp. Основні напрями діяльності включають цифрову

рекламу, розвиток AR/VR технологій та створення метавсесвіту для віртуальної взаємодії користувачів [11-15, 24,37,49].

Технологічна компанія – це підприємство, основна діяльність якого пов'язана з розробкою, виробництвом або використанням сучасних технологій для створення продуктів чи послуг програмного забезпечення, мобільних додатків, хмарних сервісів, штучного інтелекту та машинного навчання, електронної комерції та цифрових платформ, комп'ютерної техніки, електроніки, гаджетів, мережевих технологій, телекомунікацій. Тобто, технологічна компанія використовує сучасні технології, як основу для свого бізнесу. Найбільшими технологічнимми корпорація світу вважаються Apple Inc., Amazon.com, Inc. Samsung Electronics Co., Ltd. Це три основні технологічні гіганти, які займаються різними напрямками IT, електроніки, інтернет-сервісів, хмарних технологій. Детальний опис інноваційних технологій та напрямків розвитку провідних технологічних корпорацій:

1. Apple Inc. – провідна американська технологічна корпорація, що спеціалізується на виробництві споживчої електроніки, програмного забезпечення та цифрових сервісів. Основні продукти компанії включають смартфони iPhone, планшети iPad, комп'ютери Mac, розумні годинники Apple Watch, а також операційні системи iOS і macOS, магазин додатків App Store, стрімінгові сервіси Apple Music і хмарні сервіси iCloud. За останній фінансовий період Apple продемонструвала доходи приблизно 265,6 млрд доларів США та прибуток близько 59,5 млрд доларів. Компанія відома своєю високою прибутковістю, що забезпечується інтеграцією апаратного і програмного забезпечення в єдину екосистему [11-15, 24,37,49]. Інновації та технології, які впроваджує дана компанія:

- чіпи власного виробництва (M-серія): високопродуктивні процесори для Mac, що зменшують енергоспоживання та підвищують швидкодію;
- розширена екосистема пристроїв: інтеграція iPhone, iPad, Mac, Apple Watch та сервісів (iCloud, Apple Music, Apple Pay);
- доповнена і віртуальна реальність (AR/VR): розробка шоломів і AR-платформ для додатків та ігор;

- сервіси і підписки: розвиток потокових сервісів, фінансових інструментів та цифрових підписок;
- енергетична ефективність та екологічні технології: використання перероблених матеріалів і зниження вуглецевого сліду продукції.

Основними напрями розвитку компанії є AR/VR пристрої та додатки, розширення сервісних доходів (App Store, підписки), власні процесори для мобільних та десктопних платформ.

2. Amazon.com, Inc. – є глобальним лідером у сфері електронної комерції та хмарних обчислень. Вона забезпечує широкий асортимент товарів для онлайн-торгівлі та управляє провідною у світі хмарною платформою Amazon Web Services (AWS). За 2023–2024 роки компанія отримала доходи близько 232,9 млрд доларів і прибуток близько 10 млрд доларів. Основні напрямки діяльності Amazon включають інтернет-ритейл, хмарні сервіси, логістичні рішення та підпискові послуги, такі як Amazon Prime. AWS є ключовим джерелом прибутку компанії і лідером на ринку хмарних обчислень [11-15, 24,37,49]. Інновації та технології, які впроваджує дана компанія:

- AWS (Amazon Web Services): хмарна інфраструктура для компаній, штучного інтелекту та машинного навчання;
- логістика та автоматизація: роботи та дрони для складів і доставки, оптимізація ланцюгів постачання;
- штучний інтелект і аналітика даних: персоналізація рекомендацій, прогнозування попиту, оптимізація ціноутворення;
- розумні пристрої: Echo, Alexa та інші IoT-пристрої для «розумного дому».

Основними напрями розвитку компанії є розширення AWS і рішень для підприємств, автоматизація логістики та безпілотні системи доставки, інтеграція AI у всі сервіси – від рітейлу до хмарних платформ.

3. Samsung Electronics Co., Ltd. – провідна південнокорейська технологічна компанія, яка займається виробництвом електроніки, напівпровідників та побутової техніки. Серед основних продуктів Samsung це – смартфони лінійки Galaxy, телевізори, побутова техніка, а також мікросхеми пам’яті і процесори. У

останній звітний період компанія показала доходи приблизно 221,6 млрд доларів та прибуток близько 39,9 млрд доларів. Samsung інвестує значні кошти у дослідження і розробки, зокрема у сфери штучного інтелекту, 5G та інноваційних дисплейних технологій. Інновації та технології, які використовує і впроваджує компанія:

- напівпровідники та мікросхеми пам'яті: DRAM, NAND, графічні процесори, компоненти для серверів і смартфонів;
- дисплеї та OLED/AMOLED технології: екрани для смартфонів, телевізорів і моніторів;
- 5G та телекомунікаційне обладнання: інфраструктура для мобільних мереж нового покоління;
- смарт-пристрої: смартфони Galaxy, телевізори QLED, побутова техніка з IoT (Internet of Things) фізичних пристроїв, які під'єднані до інтернету та можуть передавати дані або взаємодіяти між собою без участі людини, гаприклад, розумні годинники (відстежують пульс, кроки, сон), «розумні» лампочки або термостати в будинку, датчики руху й камери безпеки, сенсори на виробництві, що контролюють температуру чи зношування обладнання тощо і AI (аналізує дані, які збирає IoT і робить пристрої розумними) [11-15, 24,37,49].

Основними напрями розвитку компанії це – розширення виробництва на півпровідників для глобального ринку AI та HPC (High Performance Computing), розвиток 5G та телекомунікаційної інфраструктури, інновації в дисплейних технологіях та гнучких екранах.

Ринок технологій представлений такими великими компаніями:

Microsoft Corporation (США) – спеціалізується на програмному забезпеченні, хмарних сервісах та корпоративних рішеннях. За останній період показала доходи близько 261,8 млрд доларів і прибуток близько 90 млрд доларів. Інновації та технології, які використовує і впроваджує компанія: **х**марні сервіси (Azure), AI-платформи, корпоративні рішення (Office 365, Teams), квантові обчислення, розвиток генеративного штучного інтелекту і рішень для корпоративного сектора.

Alphabet Inc. (Google) (США) – зосереджена на інтернет-пошуку, онлайн-рекламі та хмарних технологіях, з доходами близько 359,3 млрд доларів і прибутком близько 76 млрд доларів. Інновації та технології, які використовує і впроваджує компанія: пошукові алгоритми, рекламні технології, хмарні сервіси Google Cloud, AI-дослідження (DeepMind, Bard), розробка автономних автомобілів (Waymo) та робототехніки.

Meta Platforms (США) – власник Facebook, Instagram і WhatsApp, що працює в сфері соціальних мереж і цифрової реклами, з доходами приблизно 130–150 млрд доларів. Інновації та технології, які використовує і впроваджує компанія: соціальні мережі, реклама, AR/VR (Oculus), метавсесвіт, розробка платформ для віртуальної взаємодії та метавсесвіту.

Intel Corporation (США) – один з провідних виробників напівпровідників із доходами близько 75 млрд доларів. Інновації та технології, які використовує і впроваджує компанія: виробництво процесорів та чипів для дата-центрів, AI-рішень та персональних комп'ютерів, розробка технологій 7nm/5nm, оптичного та квантового комп'ютингу.

Nvidia Corporation (США) – лідер у виробництві графічних процесорів і рішень для штучного інтелекту, із доходами приблизно 40–50 млрд доларів. Інновації та технології, які використовує і впроваджує компанія: графічні процесори (GPU) для ігор, AI, дата-центрів та HPC, розробка платформ для штучного інтелекту, автономних автомобілів та суперкомп'ютерів [11-15, 24,37,49].

Таким чином, провідні технологічні компанії не лише генерують значні доходи, а й визначають розвиток глобального ринку технологій, впроваджуючи інновації, розширюючи продуктові лінійки та вплив на цифрову економіку.

Упродовж періоду 2023-2025 років світовий технологічний ринок поступово змінив вектор від помірного зростання у 2023 році до впевненої експансії. Такі зміни переважно зумовлені прискореним розвитком штучного інтелекту, хмарних технологій та інноваційних інфраструктурних рішень для опрацювання великих даних. У 2023 році глобальний ринок IT оцінювався в межах 5,2–5,3 трильйона

доларів США, включно із витратами на апаратне забезпечення, програмне забезпечення, комунікації та хмарні послуги. Доходи провідних технологічних компаній (так званих Big Tech) сягнули понад 3 трильйонів доларів, що підкреслило їхню ключову роль у глобальній цифровій економіці. Прогнозні оцінки на 2024 рік свідчили про зростання світових витрат на IT до рівня близько 4,7 трильйона доларів, що відповідає річному темпу приросту в 5–8 % порівняно із попереднім роком [11-15, 24,37,49].

Основними чинниками цього зростання стали активний розвиток хмарних сервісів, автоматизація бізнес-процесів і прогрес у сфері генеративних моделей штучного інтелекту (GenAI), які стимулювали додаткові інвестиції в обчислювальну інфраструктуру та програмні рішення. На 2025 рік оцінки аналітичних центрів (наприклад, Gartner, CRN) прогнозують обсяг світового IT-ринку на рівні 5,4-5,8 трильйона доларів. Незважаючи на відмінності в розрахунках, усі джерела відзначають стабільну позитивну динаміку, підживлену значними вкладеннями в цифрову трансформацію, розвиток хмарних платформ і штучного інтелекту. Таким чином, загалом за три роки (2023–2025) ринок зріс із приблизно 5,2 трильйона до діапазону 5,4–5,8 трильйона доларів, що еквівалентно сукупному приросту на 4-12 % [11-15, 24,37,49].

Основними факторами зростання ринку виступають штучний інтелект (AI / GenAI), хмарні технології та сектор напівпровідників (мікросхем). Штучний інтелект став ключовим каталізатором структурного розвитку IT-сектора у 2024-2025 роках. Зростаючий попит на AI-сервери, високопродуктивні обчислювальні системи, хмарні рішення та послуги на основі штучного інтелекту створив нове джерело значних інвестицій. Це спричинило масштабне розширення інфраструктури технологічних компаній та прискорило процеси модернізації їхніх продуктів. Хмарні технології також залишалися одним із головних драйверів росту. Стійкий попит на SaaS-, PaaS- та IaaS-рішення зумовлений переходом бізнесу на децентралізовані цифрові платформи, а також необхідністю забезпечення стабільної інфраструктури для AI-проєктів. У секторі напівпровідників спостерігалося відновлення після спаду у 2023 році. За фінансовими показниками,

обсяги ринку продемонстрували наступну динаміку: 2023 рік – 530 млрд доларів США, 2024 рік – приблизно 630 млрд доларів США, що становить приросту на 18%, 2025 рік – близько 717 млрд доларів США, що становить 14 % зростання. Зростання попиту на мікросхеми було пов'язане з розвитком AI-процесорів, графічних процесорів (GPU), серверних систем та технологій інтернету речей [11-15, 24,37,49].

Аналізуючи географічні тенденції розширення ринку технологій, варто відзначити, що найбільша частка IT-витрат залишається у Північній Америці. У 2025 році цей регіон займатиме близько 34 % світового ринку, а США залишатимуться центром інновацій та осередком розвитку Big Tech. Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє найдинамічніше зростання з темпом понад 7 % у 2025 році. Це обумовлено активізацією цифрової інфраструктури, зростанням інвестицій у напівпровідникову галузь та розширенням споживчого сегмента. Європейські країни, своєю чергою, характеризуються стабільним, але помірнішим зростанням на рівні 5–5,5 %, що пояснюється регуляторними обмеженнями, одночасно з підтримкою екологічних і цифрових трансформаційних ініціатив [11-15, 24,37,49].

Період 2023–2025 років можна визначити як етап переходу від циклічного спаду до нового рівня структурного зростання. Ринок пережив корекцію в галузі апаратного забезпечення, однак швидко відновився завдяки активному розвитку штучного інтелекту, хмарних технологій і цифрових сервісів. Збільшений попит на сучасні технології, інноваційні архітектури обробки даних та AI-інфраструктуру компенсував уповільнення в окремих секторах, посприявши загальному зростанню ринку [11-15, 24,37,49].

2.2. Організаційно-економічний розвиток міжнародної компанії Amazon на ринку технологій

Компанія Amazon є однією з провідних міжнародних технологічних корпорацій, яка майстерно інтегрує інноваційні розробки в галузях електронної

комерції та хмарних обчислень, підтримуючи ефективну організаційну структуру. На технологічному ринку компанія демонструє стабільний економічний ріст завдяки стратегічній диверсифікації напрямів діяльності: електронна торгівля, хмарні сервіси (AWS), логістичні інновації, IoT-пристрої та рішення на базі штучного інтелекту. Amazon вирізняється гнучкою управлінською структурою, яка сприяє оперативному впровадженню технологій, глобальній масштабованості бізнесу та оптимізації операційних процесів. Економічна ефективність компанії забезпечується зростаючими доходами від AWS, високою рентабельністю хмарних сервісів та продуктивністю її логістичної та IT-інфраструктури. Завдяки стратегічному підходу, впровадженню новітніх технологій та глобальній організаційній ефективності Amazon утримує провідні позиції серед технологічних корпорацій світу, гарантуючи собі конкурентні переваги на швидкозмінному ринку.

Компанія Amazon є глобальною транснаціональною корпорацією, заснованою в 1994 році Джеффом Безосом у США. Почавши свою діяльність як інтернет-книгарня, вона поступово перетворилася на світового лідера в галузях електронної комерції, хмарних технологій, цифрових сервісів і логістики. Головний офіс розташований у Сіетлі, штат Вашингтон. Amazon вирізняється високим рівнем інноваційності, масштабністю операцій та інтегрованим підходом до розвитку бізнесу, що дозволяє швидко адаптуватися до умов глобального ринку та координувати міжнародні процеси [1, 10, 16, 25, 37, 49]. Основні напрями діяльності компанії:

1. Електронна комерція (Amazon.com): найбільший сегмент бізнесу, що охоплює онлайн-продаж товарів у більш ніж 20 країнах. Компанія використовує розгалужену логістичну інфраструктуру та автоматизовані склади для оптимізації процесів.

2. Хмарні технології (Amazon Web Services, AWS): надання хмарних рішень для бізнесу та державних установ, включаючи сервери, зберігання даних, аналітику й підтримку штучного інтелекту. AWS є одним із найприбутковіших напрямів компанії.

3. Логістика й доставка: власна мережа Amazon включає центри виконання замовлень, системи доставки та партнерські мережі. На додаток, використовуються інноваційні технології, такі як автоматизовані склади й дрони.

4. Цифрові сервіси та медіапродукти: охоплює платформи потокового контенту (Prime Video, Amazon Music), пристрої для читання електронних книжок (Kindle) і розумні системи (Alexa, Echo).

5. Фінансові технології: компанія розвиває фінансові сервіси, такі як Amazon Pay, і активно інвестує в фінтех-стартапи, розширюючи можливості своїх користувачів [1, 10, 16, 25, 37, 49].

Amazon постійно демонструє прагнення до інновацій та ефективності, зміцнюючи свої лідерські позиції на світовій арені.

Характеризуючи організаційну структуру та стратегію розвитку Amazon, слід відзначити, що компанія використовує матричну та мережеву організаційну модель, яка дозволяє їй ефективно адаптуватися до особливостей міжнародного середовища та культурних відмінностей країн, де вона представлена. Amazon активно впроваджує стратегії диверсифікації, вертикальної інтеграції (включаючи контроль над логістикою та виробництвом власних пристроїв) і глобалізації бізнес-процесів. Основними стратегічними пріоритетами є інноваційний розвиток, оптимізація витрат, прискорення термінів доставки та підвищення рівня споживчої лояльності через сервіс Amazon Prime.

Amazon використовує дивізійну (функціонально-дивізійну) структуру з елементами матричної організації**,** що дозволяє компанії ефективно управляти різними бізнес-напрямками: електронною комерцією, хмарними сервісами (AWS), логістикою та технологічними розробками (рис.2.1) [1, 10, 16, 25, 37, 49]. Ключові рівні організації:

1. Генеральний директор (CEO) – відповідає за стратегічний розвиток компанії та глобальне управління.
2. Віце-президенти та топ-менеджмент керують основними напрямками:
    - Amazon Web Services (AWS)
    - Рітейл та e-commerce

- Логістика та ланцюги постачання
- Технології та інновації
- Фінанси
- Маркетинг та міжнародний розвиток

3. Дирекції та відділи – кожен напрямок поділяється на підрозділи за функціями: IT, розробка продуктів, операції, продажі, підтримка клієнтів, HR тощо.

4. Менеджери середньої ланки та команди проектів – керують конкретними продуктами чи сервісами, реалізують проекти та інновації.

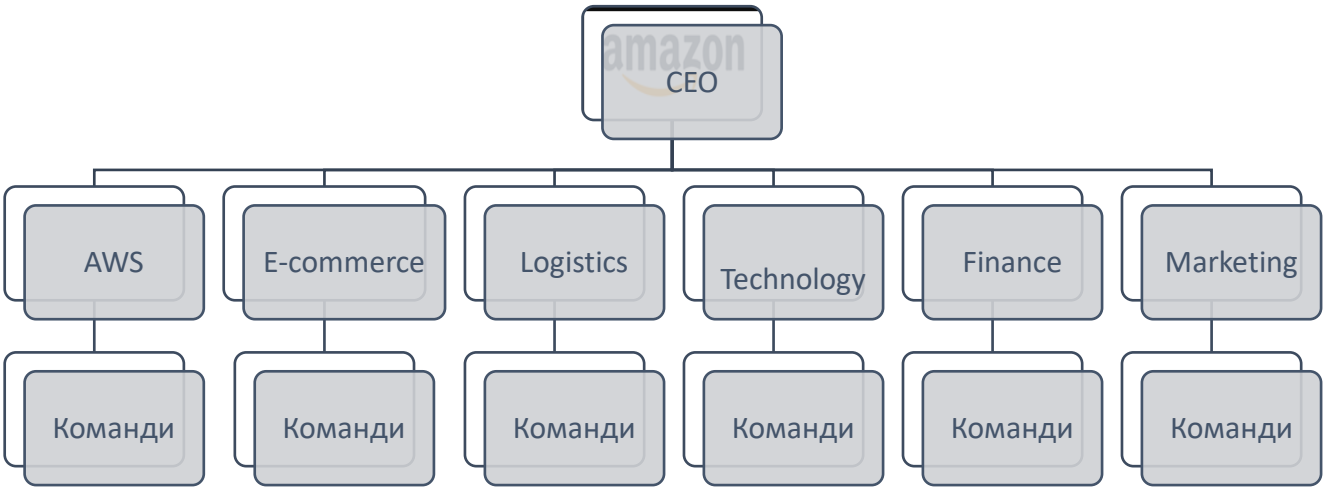


Рис.2.1. Схема організаційної структури компанії Amazon

Кожен блок (AWS, E-commerce, Logistics тощо) має власні підрозділи та проєктні команди. Компанія активно застосовує матрицю для крос-функціональних проектів**,** що дозволяє співробітникам з різних відділів працювати над спільними продуктами або технологіями.

Економічна та глобальна роль компанії Amazon полягає в тому, що вона є одним із ключових гравців світової економіки, оскільки формує глобальні ланцюги постачання, стимулює розвиток електронної комерції та цифрових технологій, створює мільйони робочих місць по всьому світу та здійснює значні прямі іноземні інвестиції. Одночасно діяльність компанії створює виклики у сферах трудових

відносин, екології, конкуренції та регулювання, що вимагає впровадження збалансованої політики як на національному, так і на міжнародному рівнях.

В таблиці 2.4 відображені основні фінансові показниками Amazon.com, Inc. (AMZN) за останні 10 років – доходи (revenue / net sales), валовий прибуток (gross profit) та чистий прибуток (net income), що дає змогу побачити динаміку росту компанії [1, 10, 16, 25, 37, 49].

Таблиця 2.4

Основні фінвансові показники компанії Amazon (млрд. дол. США)

Рік	Чисті доходи (Net revenue / net sales)	Валовий прибуток (Gross profit)	Чистий прибуток/ збиток (Net income)
2010	34,20	7,64	1,15
2015	107,01	35,35	0,60
2016	135,99	47,72	2,37
2017	177,87	65,93	3,03
2018	232,89	93,73	10,07
2019	280,52	114,99	11,59
2020	386,06	152,76	21,33
2021	469,82	197,48	33,36
2022	513,98	225,15	–2,72
2023	574,79	270,05	30,43

Отже, чисті доходи становлять щорічну виручку компанії, так, наприклад, у 2010 році – 34,20 млрд. дол. США USD, то вже у 2021 році чистої виручки становлять – 469,82 млрд. дол. США, у 2023 році вже 574,79 млрд. дол. США. Валовий прибуток після вирахування собівартості продажів (cost of sales), як бачимо зростає з 7,6 млрд. дол. США у 2010 до 270 млрд. дол. США у 2023 році. Чистий прибуток або збиток, у певні роки, наприклад, у 2022 році збиток становив

близько 2,7 млрд. дол. США, але вже у 2023 році прибуток становить 30,4 млрд. дол. США [1, 10, 16, 25, 37, 49].

Динаміка основних фінансово-економічних показників (зростання, прибутковість та сегменти) компанії Amazon за період 2014 по 2024 роки включно, відображено на рисунку 2.2 та 2.3 [1, 10, 16, 25, 37, 49].



Рис.2.2. Динаміка фінансово-економічних показників Amazon за 2014-2025 рр.

Основні фінансові показники та динаміка компанії Amazon за 2024 рік доход склали 637,96 млрд. дол. США**,** що на 11 % більше ніж у 2023 році - 574,8 млрд. дол. США, чистий прибуток становить 59,25 млрд. дол. США, що приблизно складає 5,53 долара дивідендів на акцію, а валова прибутковість у 2024 близько 311,7 млрд. дол. США, а операційний дохід (operating income) 68,6 млрд. дол. США [1, 10, 16, 25, 37, 49].



Рис.2.3. Актуальні економічні / фінансові показники по Amazon за останні 5 років (2020-2025 рр).

Що стосується грошових потоків потоки та капіталовкладень, то тут можна зазначити, що операційний грошовий потік стабільно зростає, так, наприклад, за останні 12 місяців 2024 він становить 130,7 млрд. дол. США, але вільний грошовий потік може коливатися у першій половині 2025 року він зменшився до 14,8 млрд. дол. США через витрати на обладнання та інвестиції [1, 10, 16, 25, 37, 49].

Це є свідченням того, що компанія активно реінвестує у розвиток інфраструктури, хмарні сервіси, логістику, що може бути позитивним для довгострокового зростання.

Якщо проаналізувати сегменти бізнесу (табл.2.5) [1, 10, 16, 25, 37, 49], що дають прибуток, то тут необхідно зазначити, що сегмент AWS залишається одним із ключових драйверів прибутковості зростання доходів та високої маржі, що допомагає генерації значної частки операційного прибутку. Роздрібна торгівля у Північній Америці та міжнародні продажі теж продовжують зростати, що забезпечує зростання загальних доходів і завдяки оптимізації витрат, логістики та ефективній роботі з інвентарем, компанія покращує операційні прибутки. AWS (Amazon Web Services) залишається важливим двигуном прибутковості та маржинальності для Amazon.

Таблиця 2.5

Сегменти бізнесу компанії Amazon за 2024 рік (млрд. дол. США)

Сегмент / Напрямок	Виручка 2024 рік	Приріст (до 2023 року)	Коментар
Північна Америка (North America)	387,5	+10 %	Основний ринок retail/ e-commerce
International (міжнародні ринки)	142,9	+9 -10 %	Зростання за межами США
Amazon Web Services (AWS)	107,6	+19 %	Один з високоприбуткових сегментів

Отже, підсумовуючи аналіз організаційно-економічний розвитку міжнародної компанії Amazon можна зазначити, що вона характеризується високим рівнем диверсифікації бізнесу, глобальною присутністю та інтеграцією

технологічних інновацій у всі ключові процеси, включно з роздрібною торгівлею, хмарними обчисленнями, логістикою та цифровими сервісами. Компанія застосовує гнучкі мережеві та матричні організаційні структури, що забезпечують адаптивність до культурних, правових та ринкових особливостей різних країн, водночас оптимізуючи координацію та ефективність управління.

Основними чинниками конкурентоспроможності є інвестиції у технології, автоматизацію процесів, розвиток стратегічних альянсів та інфраструктури, що дозволяє реалізовувати глобальні проєкти та зміцнювати позиції на міжнародних ринках. Разом із тим, діяльність Amazon супроводжується соціально-економічними та екологічними викликами, регуляторним тиском і високою конкуренцією, що визначає необхідність стратегічного управління ризиками та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної економіки.

2.3. Бізнес-модель та корпоративна культура компанії Amazon

Основна концепція бізнес-моделі компанії Amazon базується на реалізації мультиканальної платформи, яка поєднує електронну комерцію, хмарні обчислення, логістичні рішення, цифрові сервіси та фінансово-технологічні інструменти. Стратегічною метою даної моделі є формування інтегрованої екосистеми, здатної забезпечити максимальну споживчу цінність шляхом надання широкого асортименту продуктів, високої швидкості доставки, персоналізованих сервісів та інноваційних технологічних рішень. Ключовими принципами бізнес-моделі Amazon виступають орієнтація на клієнта, масштабованість бізнес-процесів і тісна інтеграція цифрових та фізичних активів.

Структура доходів компанії характеризується високим рівнем диверсифікації. Значну частку доходів формує роздрібна торгівля, яка реалізується як через власні продажі Amazon, так і через маркетплейс, де компанія виконує роль платформи для сторонніх продавців. Важливим джерелом доходів є сегмент хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS), що включає підписки на обчислювальні ресурси, сервіси зберігання даних та аналітичні інструменти.

Додаткові надходження забезпечуються підписною моделлю Amazon Prime, цифровими продуктами й пристроями, а також рекламною діяльністю, яка демонструє динамічне зростання у загальній структурі доходів.

Ціннісна пропозиція Amazon полягає у наданні унікальної комбінації товарів і сервісів, доступних через зручну цифрову платформу. Компанія забезпечує швидку та надійну доставку, у тому числі завдяки власній логістичній інфраструктурі. Використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та автоматизованих систем рекомендацій, дозволяє персоналізувати клієнтський досвід і підвищувати ефективність процесу купівлі. Додаткові сервіси, такі як Amazon Prime, цифрові медіаплатформи та AWS, сприяють зростанню лояльності клієнтів і формуванню довгострокових відносин.

Ключові ресурси та активи Amazon включають розвинену логістичну інфраструктуру, яка складається з автоматизованих складів, центрів виконання замовлень і транспортних мереж. Важливу роль відіграють технологічні платформи, зокрема AWS, алгоритми рекомендацій і системи прогнозування попиту, засновані на аналізі великих масивів даних. Значним нематеріальним активом є бренд компанії, що асоціюється з надійністю та інноваційністю. Вагомим ресурсом також виступає людський капітал, представлений висококваліфікованими інженерами, розробниками, аналітиками та фахівцями з логістики.

Функціонування бізнес-моделі Amazon підтримується широкою мережею ключових партнерів, до яких належать сторонні продавці на платформі Amazon Marketplace, логістичні та транспортні компанії, медіа- та технологічні партнери, а також постачальники рішень для хмарної інфраструктури AWS. Така екосистема сприяє масштабуванню бізнесу та підвищенню гнучкості операційної діяльності.

Основні види діяльності Amazon охоплюють розвиток електронної торговельної платформи та мобільних застосунків, управління глобальною логістичною мережею, а також інноваційну діяльність у сферах штучного інтелекту, хмарних технологій і пристроїв Інтернету речей. Значна увага

приділяється маркетингу, управлінню підписними сервісами та оптимізації клієнтського досвіду.

Канали продажів і комунікації Amazon мають переважно цифровий характер. Основним каналом є власний онлайн-магазин Amazon.com та локалізовані платформи в різних країнах. Додаткові канали включають мобільні застосунки, сервіси підписки Prime, партнерські платформи та внутрішні рекламні інструменти. Комунікація з клієнтами здійснюється за допомогою цифрового маркетингу, персоналізованих рекомендацій, електронних розсилок і рекламних платформ.

Структура витрат Amazon відзначається значною капіталомісткістю. Основні витрати пов’язані з логістикою та доставкою, технологічними інвестиціями у розвиток AWS і платформ електронної комерції, маркетингом і залученням клієнтів, а також оплатою праці та розвитком персоналу. Окрему частину витрат становлять інвестиції у глобальне розширення та придбання компаній.

До сильних сторін бізнес-моделі Amazon належать інтеграція електронної торгівлі, логістики та цифрових сервісів, висока масштабованість і глобальна присутність, інноваційна корпоративна культура та ефективне використання клієнтських даних. Разом із тим компанія стикається з низкою викликів і ризиків, серед яких посилення конкуренції у сфері електронної комерції та хмарних технологій, регуляторні обмеження, соціально-трудові конфлікти та зростання витрат на логістику в міжнародному масштабі.

Бізнес-модель компанії Amazon побудована навколо створення максимальної цінності для клієнта через поєднання широкого асортименту товарів і цифрових сервісів, високої зручності користування та технологічної досконалості, що відображено в таблиці 2.6 [1, 10, 16, 25, 37, 49] у форматі Business Model Canvas (BMC), яка складається з дев'яти базових елементів:

1. Ціннісна пропозиція – користь або перевага пропонується ринку, який продукт чи послуга є основою пропозиції.

2. Сегменти споживачів окреслюють цільову аудиторію. Розподіл їх за

Таблиця 2.6

Бізнес-модель Amazon (Business Model Canvas) з прикладами

№	Блок	Зміст з прикладами
1	Ціннісна пропозиція	• Широкий асортимент товарів (електроніка, одяг, книги, продукти Amazon Fresh) • Низькі ціни та швидка доставка (Prime Delivery – доставка за 1–2 дні) • Зручність покупки «в один клік» (One-Click Purchase) • Надійна хмарна інфраструктура (AWS для Netflix, Airbnb, Spotify)
2	Клієнтські сегменти	• Масові споживачі (покупці товарів для дому, техніки, одягу) • Продавці на маркетплейсі (малі та середні бізнеси, бренди) • Компанії та стартапи (користувачі AWS: стартапи, корпорації) • Контент-споживачі (Prime Video, Amazon Music, Kindle)
3	Канали збуту	• Веб-сайт Amazon (amazon.com, amazon.de тощо) • Мобільні додатки (iOS, Android) • API та хмарні платформи (AWS Management Console, SDK)
4	Взаємовідносини з клієнтами	• Самообслуговування (особистий кабінет, відстеження замовлень) • Персоналізація (рекомендації на основі AI та історії покупок) • Підписка Amazon Prime (безкоштовна доставка, відео, музика) • Підтримка 24/7 (чат-боти, кол-центри)
5	Джерела доходів	• Продаж товарів (власні бренди Amazon Basics, сторонні продавці) • Комісії з продавців (відсоток з кожного продажу) • Підписка Amazon Prime (щорічна/місячна оплата) • Хмарні сервіси AWS (оплата за використання серверів і сервісів) • Реклама (спонсоровані товари, брендова реклама)
6	Ключові ресурси	• IT-інфраструктура (сервери, дата-центри AWS) • Логістичні центри (fulfillment centers у США, Європі, Азії) • Дані про клієнтів (поведінка покупців, аналітика) • Бренд Amazon (висока впізнаваність і довіра)
7	Ключові види діяльності	• E-commerce операції (управління маркетплейсом) • Логістика та доставка (Amazon Logistics, Prime Air) • Розробка IT і AI (Alexa, рекомендаційні алгоритми) • Управління платформою продавців (Seller Central, FBA)
8	Ключові партнери	• Продавці та виробники (Samsung, Apple, незалежні продавці) • Логістичні компанії (UPS, FedEx, локальні кур'єри) • Контент-провайдери (кіностудії, музичні лейбли) • Розробники ПЗ (партнери AWS, сторонні розробники)
9	Структура витрат	• Логістика та склади (утримання складів, доставка) • IT-інфраструктура (дата-центри, кібербезпека) • Маркетинг (онлайн-реклама, акції Prime Day) • Заробітна плата персоналу (кур'єри, інженери, підтримка)

ключовими групами, виходячи з особливостей та потреб і у відносинах з клієнтами продумують стратегію залучення й утримання їх - як створити лояльність і підтримувати зв’язок із ними?

3. Канали збуту - шляхи доставки продукту чи послуги (дистрибуція).

4. Канали комунікації - визначають способи, якими клієнти дізнаватимуться про компанію (канали комунікації).. Ключові дії - це конкретні кроки, що необхідно зробити для досягнення бізнес-цілей. Розробити перелік важливих дій для реалізації бізнес-моделі.

5. Ключові ресурси – підготовка усього необхідного для успішного функціонування бізнесу, зокрема фінансових засобів, людських ресурсів, обладнання, матеріали чи спеціалізовані знання.

6. Ключові партнери - визначаються потенційні і наявних партнери. Хто може позитивно вплинути на діяльність компанії і хто вже залучений до її діяльності.

7. Ключові види діяльності - це найважливіші дії та процеси в компанії, які створювати її цінність.

7. Структура витрат – розподіл витрат на яку діяльність, процеси або придбання вони підуть? Розрахунок бюджету для запуску та підтримки проєкту на початкових етапах.

8. Потоки доходів – аналіз джерела грошових надходжень.

Аналізуючи компанію у форматі Business Model Canvas, яка дозволяє наочно бачити взаємозв’язок ключових елементів бізнесу Amazon і показує, як компанія інтегрує логістику, технології, підписки та маркетплейс для створення цінності, а також які джерела доходів і витрат формують її бізнес-екосистему, можемо зазначити:

1. Ключові партнери (Key Partners):

- сторонні продавці на amazon marketplace,
- постачальники товарів та послуг,
- логістичні та транспортні компанії,
- технологічні партнери для AWS та IoT-рішень,

- медіа та фінансові партнери.

Основні види діяльності Amazon включають управління e-commerce платформою та маркетплейсом, організацію логістики й доставки замовлень, а також розробку програмного забезпечення, штучного інтелекту й хмарних сервісів. Компанія також активно займається управлінням екосистемою продавців, надаючи інструменти для продажу, реклами та виконання замовлень (Fulfillment by Amazon).

2. Ключові види діяльності (Key Activities):

- електронна комерція та управління маркетплейсом,
- логістика та виконання замовлень,
- розробка технологій (AI, хмарні сервіси, IoT),
- управління підписками та контентом (Prime, цифрові медіа),
- маркетинг та персоналізація клієнтського досвіду.

Основні види діяльності Amazon включають управління e-commerce платформою та маркетплейсом, організацію логістики й доставки замовлень, а також розробку програмного забезпечення, штучного інтелекту й хмарних сервісів. Компанія також активно займається управлінням екосистемою продавців, надаючи інструменти для продажу, реклами та виконання замовлень (Fulfillment by Amazon).

3. Ключові ресурси (Key Resources):

- глобальна логістична мережа та склади,
- платформи AWS та e-commerce,
- інтелектуальна власність, алгоритми рекомендацій,
- бренд та репутація,
- кваліфікований персонал: інженери, логісти, аналітики.

Ключовими ресурсами Amazon є потужна IT-інфраструктура, включно з глобальною мережею дата-центрів AWS. Компанія володіє розгалуженою системою логістичних і сортувальних центрів по всьому світу. Важливим нематеріальним ресурсом є великі масиви даних про поведінку клієнтів, які

використовуються для аналітики та персоналізації. Сильний бренд Amazon забезпечує високу довіру споживачів.

4. Ціннісні пропозиції (Value Propositions):

- широкий асортимент товарів та послуг,
- швидка та надійна доставка,
- персоналізований клієнтський досвід,
- додаткові сервіси: Prime, хмарні сервіси, цифрові медіа,
- інноваційні технології та інтегровані рішення.

Amazon пропонує клієнтам надзвичайно широкий вибір товарів і послуг від книг, електроніки та одягу до продуктів харчування й цифрового контенту. Компанія забезпечує конкурентні ціни та швидку доставку, зокрема через підписку Amazon Prime, яка дозволяє отримувати замовлення протягом 1-2 днів. Зручність користування платформою підсилюється можливістю покупки «в один клік» і персоналізованими рекомендаціями. Окремою складовою ціннісної пропозиції є надійна хмарна інфраструктура Amazon Web Services (AWS), якою користуються тисячі компаній по всьому світу.

5. Взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships):

- підписка Amazon Prime,
- персоналізовані рекомендації та пропозиції,
- цілодобова служба підтримки,
- автоматизація комунікації через додатки та e-mail,
- програми лояльності та акції.

Взаємовідносини з клієнтами побудовані переважно на принципі самообслуговування. Користувачі можуть самостійно керувати замовленнями, оплатою та поверненнями через особистий кабінет. Amazon активно використовує персоналізацію на основі штучного інтелекту, пропонуючи товари відповідно до інтересів клієнта. Важливу роль відіграє підписка Amazon Prime, яка підвищує лояльність клієнтів. Для вирішення проблем компанія надає цілодобову підтримку через чат-боти та служби підтримки

6. Канали (Channels):

- основна онлайн-платформа Amazon.com та локальні портали,
- мобільні додатки,
- Marketplace для сторонніх продавців,
- цифрові медіа та платформи для потокового контенту,
- соціальні мережі та рекламні канали.

Основним каналом збуту Amazon є офіційний вебсайт компанії, локалізований для різних країн. Додатково використовуються мобільні додатки для смартфонів і планшетів, які забезпечують швидкий доступ до покупок і сервісів. Для корпоративних клієнтів та розробників важливим каналом є API та хмарні платформи AWS, що дозволяють інтегрувати сервіси Amazon у власні продукти.

7. Сегменти клієнтів (Customer Segments):

- роздрібні споживачі (B2C),
- бізнес-клієнти та підприємства (B2B, AWS),
- підписники Prime та користувачі цифрових сервісів,
- автори, видавці та продавці на Marketplace.

Amazon обслуговує кілька ключових сегментів клієнтів. По-перше, це масові споживачі (B2C), які купують товари для особистого використання. По-друге, це продавці та бренди (B2B), які використовують маркетплейс Amazon для продажу своєї продукції. Третім сегментом є компанії та стартапи, що користуються хмарними сервісами AWS для зберігання даних і запуску цифрових продуктів. Крім того, Amazon орієнтується на споживачів цифрового контенту — користувачів Prime Video, Amazon Music і Kindle.

8. Структура витрат (Cost Structure):

- логістика та управління складською мережею,
- розробка та підтримка технологічних платформ,
- зарплати та розвиток персоналу,
- маркетинг та реклама,
- інвестиції у глобальну експансію та придбання компаній.

Основні витрати Amazon пов’язані з утриманням логістичної інфраструктури, складів і транспортних систем. Значні кошти інвестуються в IT-

інфраструктуру, дата-центри та кібербезпеку. Компанія також несе витрати на маркетинг, зокрема на рекламні кампанії та акції, а також на оплату праці великої кількості працівників – від кур'єрів до інженерів і фахівців служби підтримки.

9. Джерела доходів (Revenue Streams):

- продаж товарів через власний рітейл та Marketplace,
- підписки Amazon Prime,
- хмарні обчислювальні сервіси (AWS),
- продаж цифрових продуктів та пристроїв (Kindle, Alexa),
- реклама та маркетингові послуги.

Доходи Amazon формуються з кількох джерел. Основним є продаж товарів, як власних брендів, так і продукції сторонніх продавців. Значну частку доходу складають комісії, які сплачують продавці за користування маркетплейсом і логістичними сервісами. Окремим джерелом є підписка Amazon Prime. Важливу роль відіграють хмарні сервіси AWS, які приносять стабільний і високорентабельний дохід. Також компанія заробляє на цифровій рекламі, розміщуючи спонсоровані товари та брендові оголошення.

Корпоративна культура компанії Amazon виступає одним із фундаментальних чинників, що визначає ефективність і стійкість її бізнес-моделі. Культура компанії формує поведінку співробітників, стратегічні пріоритети та організаційні процеси, які безпосередньо впливають на реалізацію мультиканальної бізнес-моделі, що поєднує електронну комерцію, хмарні обчислення, логістичні рішення, цифрові сервіси та фінтех-продукти.

Корпоративна культура компанії Amazon сформувалася під впливом стратегічного бачення її засновника Джеффа Безоса та орієнтована на досягнення довгострокової конкурентної переваги шляхом інновацій, високої операційної ефективності та клієнтоорієнтованості. Вона характеризується поєднанням жорстких стандартів результативності, підприємницького підходу до управління та постійного прагнення до вдосконалення бізнес-процесів. Запроваджені заходи корпоративної культури Amazon, що відображені в таблиці 2.7, характеризуються системністю, довгостроковою орієнтацією та масштабованістю [1, 10, 16, 25, 49].

Таблиці 2.7

Заходи корпоративної культури Amazon у динаміці (за роками)

Напрям корпоративної культури	Назва заходу / практики	Зміст заходу	Мета та результат	Роки впровадження / проведення
Клієнтоорієнтованість	Customer Obsession Workshops	Внутрішні тренінги та стратегічні сесії, під час яких співробітники аналізують клієнтський досвід і шляхи його покращення	Формування мислення, орієнтованого на довгострокову цінність для клієнта	з початку 2000-х – дотепер
Лідерство та управління	Leadership Principles Integration	Використання принципів лідерства Amazon у підборі персоналу, оцінюванні ефективності та кар'єрному просуванні	Уніфікація управлінської поведінки та стандартів прийняття рішень	з 2001 р. – дотепер
Інновації та експерименти	Working Backwards Process	Розробка нових продуктів із формуванням «пресрелізу для клієнта» ще до початку реалізації	Підвищення якості інновацій і фокус на потребах ринку	з середини 2000-х – дотепер
Навчання та розвиток персоналу	Amazon Career Choice	Фінансування навчання співробітників у затребуваних галузях (IT, логістика, техніка)	Підвищення кваліфікації та довгострокова зайнятість персоналу	з 2012 р. – дотепер
Операційна ефективність	Kaizen та Lean-практики	Постійне вдосконалення процесів у логістиці та управлінні складськими операціями	Зниження витрат, підвищення продуктивності	з кінця 1990-х – дотепер
Командна автономія	Two-Pizza Teams	Формування малих автономних команд з високим рівнем відповідальності	Підвищення швидкості ухвалення рішень та інноваційності	з кінця 1990-х – дотепер
Орієнтація на дані	Metrics-Driven Management	Регулярне використання KPI, аналітичних панелей та A/B тестування	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	з початку 2000-х – дотепер

Корпоративна етика	Code of Business Conduct Training	Обов'язкові тренінги з етики, комплаєнсу та дотримання законодавства	Мінімізація правових ризиків і формування етичної поведінки	з 2000-х – дотепер
Соціальна відповідальність	The Climate Pledge	Програми зі зменшення викидів CO_2, інвестиції в відновлювану енергетику	Формування екологічно відповідального іміджу	з 2019 р. – дотепер
Корпоративна комунікація	All-Hands Meetings	Регулярні зустрічі керівництва зі співробітниками для обговорення стратегії	Підвищення прозорості та залученості персоналу	з кінця 1990-х – дотепер
Залучення персоналу	Voice of the Employee Programs	Опитування співробітників та внутрішні платформи зворотного зв'язку	Виявлення проблем і підвищення рівня задоволеності працівників	з 2010-х – дотепер

Більшість культурних практик були впроваджені на ранніх етапах розвитку компанії та згодом формалізовані у вигляді стандартів і принципів управління.

Центральним елементом корпоративної культури Amazon є принцип пріоритетності інтересів клієнта («Customer Obsession»), адже, усі управлінські рішення, інноваційні ініціативи та операційні процеси оцінюються з точки зору їхнього впливу на споживчий досвід. Принцип «Customer Obsession» забезпечує високий рівень ціннісної пропозиції для споживачів, включаючи широкий асортимент товарів, швидку доставку та персоналізовані сервіси. Орієнтація на клієнта формує стратегічні рішення компанії і стимулює співробітників постійно шукати інноваційні способи задовольнити потреби користувачів, що підвищує лояльність клієнтів і збільшує доходи. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів навіть за умови короткострокових фінансових витрат.

Інноваційність та готовність до експериментів, які заохочуються корпоративною культурою через принцип «Invent and Simplify», сприяють розвитку нових продуктів і сервісів, таких як AWS, IoT-пристрої (Kindle, Alexa) та цифрові медіаплатформи. Завдяки цьому бізнес-модель Amazon залишатиметься адаптивною та здатною швидко реагувати на зміни ринку. Корпоративна культура Amazon заохочує інноваційне мислення та готовність до експериментів, оскільки

компанія підтримує середовище, у якому допускаються контрольовані помилки за умови, що вони сприяють навчанню та створенню нових знань, що відображається у практиці швидкого тестування гіпотез, розробці мінімально життєздатних продуктів і постійному вдосконаленні сервісів.

Високі стандарти результативності Amazon характеризуються культурою високих вимог до продуктивності праці та якості виконання завдань. Співробітники очікувано працюють у динамічному та інтенсивному середовищі, де ключову роль відіграють показники ефективності, дані та аналітика. Такий підхід сприяє досягненню операційної досконалості, проте водночас підвищує рівень внутрішньої конкуренції.

Основою корпоративної культури Amazon є система Leadership Principles **(**принципи лідерства**)**, які визначають стандарти поведінки та управлінських рішень на всіх рівнях організації. Ці принципи включають відповідальність за результати, економність у використанні ресурсів, прагнення до досконалості, готовність приймати складні рішення та здатність мислити стратегічно і слугують інструментом оцінювання персоналу, прийняття кадрових рішень і формування управлінського стилю.

Орієнтація на дані та раціональність у корпоративній культурі Amazon домінує підхід, заснований на використанні даних і кількісних показників. Управлінські рішення приймаються на основі аналітики, експериментальних результатів і об’єктивних метрик, що зменшує вплив суб’єктивних факторів і така практика сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості управління. Це забезпечує ефективне управління логістикою, персоналізацію сервісів, оптимізацію маркетингу і підвищення прибутковості. Аналіз даних дозволяє компанії швидко виявляти ринкові тенденції та адаптувати бізнес-процеси відповідно до потреб клієнтів.

Компанія Amazon застосовує децентралізовану модель управління, зокрема через концепцію «Two-Pizza Teams», відповідно до якої робочі команди повинні бути достатньо малими, щоб їх можна було нагодувати двома піцами. Автономні команди швидко приймають рішення та розвивають окремі напрямки бізнесу, що

підвищує масштабованість компанії та дозволяє ефективно управляти глобальною операційною мережею. Це забезпечує гнучкість, швидкість ухвалення рішень і відповідальність команд за результати своєї діяльності.

Корпоративна етика та соціальна відповідальність, яку компанія декларує через прихильність до цих принципів – етики, дотримання законодавства та соціальної відповідальності, питанням сталого розвитку, екологічної відповідальності та безпеки праці. Разом із тим корпоративна культура Amazon є предметом суспільних дискусій щодо балансу між ефективністю та добробутом працівників. Так, розвиток персоналу та корпоративна етика є ще одним важливим аспектом, що підтримує бізнес-модель. Програми навчання та тренінги з етики забезпечують наявність кваліфікованого та відповідального персоналу, здатного ефективно працювати в умовах складних технологічних і логістичних процесів.

Корпоративна культура Amazon демонструє еволюційний характер розвитку, де ключові цінності (клієнтоорієнтованість, лідерство, ефективність) залишаються стабільними, тоді як інструменти їх реалізації адаптуються до масштабування компанії та технологічних змін. Послідовне впровадження культурних ініціатив у часовому вимірі забезпечило формування стійкої організаційної моделі, здатної підтримувати інноваційність і глобальну конкурентоспроможність.

Таким чином, корпоративна культура Amazon є результатом поєднання клієнтоорієнтованості, інноваційності, жорстких стандартів ефективності та управління на основі даних. Вона виступає структурним підґрунтям бізнес-моделі, оскільки формує поведінку співробітників, спрямовану на клієнта, стимулює інновації, забезпечує автономію команд, орієнтацію на дані та розвиток людського капіталу. Взаємодія цих факторів забезпечує не лише підтримку існуючої бізнес-моделі, але й створює умови для її постійного вдосконалення, масштабування та адаптації до глобальних ринкових викликів створюючи умови для швидкого масштабування бізнесу та технологічного лідерства, водночас вимагаючи від працівників високого рівня адаптивності та професійної відповідальності.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу свідчать, що технологічні транснаціональні корпорації (ТНК) є ключовими суб'єктами сучасної глобальної економіки та основними драйверами цифрової трансформації. Їхня діяльність ґрунтується на формуванні глобальних виробничих і інноваційних мереж, що дозволяє оптимізувати витрати, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стійке зростання в умовах високої конкуренції. Найбільша концентрація провідних ТНК спостерігається у США, які залишаються центром розвитку Big Tech, тоді як Китай та країни Азійсько-Тихоокеанського регіону поступово посилюють свої позиції.

Порівняльний аналіз рейтингів Fortune Global 500 за 2019 і 2025 роки підтверджує посилення ролі технологічних корпорацій серед світових лідерів за доходами. Компанії Amazon, Apple, Microsoft, Alphabet та Samsung демонструють стабільне зростання, високий рівень прибутковості та значні інвестиції у дослідження й розробки. Їх конкурентні переваги базуються на впровадженні штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних та автоматизації бізнес-процесів.

Динаміка світового технологічного ринку у 2023–2025 роках характеризується переходом від циклічного сповільнення до нового етапу структурного зростання. У 2023 році обсяг глобального IT-ринку становив близько 5,2–5,3 трлн дол. США, при цьому спостерігалося уповільнення темпів розвитку та спад у секторі напівпровідників. У 2024 році IT-витрати скоригувалися до рівня близько 4,7 трлн дол. США, однак відбувся суттєвий перерозподіл інвестицій на користь хмарних сервісів, AI-інфраструктури та програмного забезпечення. У 2025 році ринок повернувся до стабільного зростання на рівні 7–9 %, а його прогнозований обсяг оцінюється у 5,4–5,8 трлн дол. США.

Ключовими драйверами зростання виступають штучний інтелект, зокрема генеративні моделі, хмарні платформи та ринок напівпровідників. Після спаду у 2023 році обсяг ринку мікросхем зріс із 530 млрд дол. США до близько 630 млрд дол. США у 2024 році та прогнозується на рівні приблизно 717 млрд дол. США у

2025 році. Зростаючий попит на серверні рішення, GPU та обчислювальні потужності для AI-проєктів суттєво стимулює інвестиційну активність технологічних ТНК.

Отже, технологічні транснаціональні корпорації визначають сучасні тенденції розвитку світової економіки, формують інноваційний ландшафт та забезпечують довгострокове зростання глобального технологічного ринку, посилюючи свою стратегічну роль у міжнародній економічній системі.

Компанія Amazon є однією з провідних міжнародних технологічних корпорацій, що поєднує інновації в електронній комерції, хмарних обчисленнях, логістиці, IoT та AI-рішеннях із високоефективною організаційною структурою. Вона демонструє стабільне економічне зростання завдяки диверсифікації бізнесу, глобальній присутності та стратегічній інтеграції технологій у всі ключові процеси. Матрична та функціонально-дивізійна організаційні моделі забезпечують ефективне управління напрямками діяльності: Amazon Web Services (AWS), e-commerce, логістика, цифрові сервіси та фінансові технології.

Фінансові показники компанії відображають динамічний розвиток: чисті доходи зросли з 34,2 млрд дол. США у 2010 році до 574,8 млрд дол. США у 2023 році, валовий прибуток – з 7,6 млрд до 270 млрд дол. США, а чистий прибуток у 2023 році становив 30,4 млрд дол. США після тимчасового збитку у 2022 році (–2,7 млрд дол. США). У 2024 році доходи досягли 637,96 млрд дол. США (+11 % до 2023 року), чистий прибуток – 59,25 млрд дол. США, а валова прибутковість – 311,7 млрд дол. США. Основними сегментами, що формують прибуток, залишаються Північна Америка (387,5 млрд дол. США, +10 %), міжнародні продажі (142,9 млрд дол. США, +9–10 %) та AWS (107,6 млрд дол. США, +19 %).

Amazon продовжує активно реінвестувати в розвиток інфраструктури, хмарних сервісів і логістики, що забезпечує довгостроковий ріст та високу маржинальність. Основні фактори конкурентоспроможності компанії включають технологічні інновації, автоматизацію процесів, стратегічні альянси та глобальні проєкти. Разом із цим діяльність Amazon супроводжується регуляторними,

соціально-економічними та екологічними викликами, що потребує стратегічного управління ризиками та забезпечення сталого розвитку.

Отже, Amazon демонструє високу ефективність організаційно-економічного розвитку, зберігає лідерські позиції на міжнародному технологічному ринку та продовжує зміцнювати глобальні конкурентні переваги за рахунок інтеграції інновацій, оптимізації бізнес-процесів та масштабованої організаційної моделі.

Бізнес-модель Amazon побудована як інтегрована мультиканальна система, що поєднує електронну комерцію, хмарні обчислення (AWS), логістику, цифрові сервіси та фінтех-продукти. Вона орієнтована на максимальне створення цінності для клієнта через широкий асортимент товарів і послуг, швидку та надійну доставку, персоналізовані сервіси і технологічні інновації. Основні елементи бізнес-моделі, проаналізовані через Business Model Canvas, демонструють ефективну інтеграцію ключових ресурсів, партнерів, видів діяльності та каналів збуту, що забезпечує диверсифікацію доходів та масштабованість операцій.

Корпоративна культура Amazon є фундаментальним чинником підтримки бізнес-моделі. Вона формується навколо принципу **«Customer Obsession»,** інноваційності, високих стандартів продуктивності та управління на основі даних. Автономні команди, орієнтація на експерименти, постійне вдосконалення процесів і розвиток людського капіталу створюють умови для швидкого масштабування бізнесу та адаптації до глобальних ринкових викликів. Одночасно культура високих вимог і інтенсивного робочого середовища стимулює ефективність, але потребує від співробітників високого рівня професійної відповідальності та адаптивності.

Узагальнюючи, бізнес-модель Amazon та її корпоративна культура взаємопов’язані: стратегічні цілі компанії підтримуються культурними практиками, а корпоративна поведінка та принципи лідерства забезпечують реалізацію інноваційної, клієнтоорієнтованої та масштабованої бізнес-екосистеми. Це дозволяє Amazon не лише підтримувати конкурентні переваги, але й постійно вдосконалюватися, впроваджувати нові технології та адаптуватися до змін глобального ринку.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «AMAZON»

3.1. Глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній

Глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній відображають сучасні виклики та можливості глобальної економіки, технологічного прогресу та соціокультурних змін. Сучасні транснаціональні корпорації все більше розширюють свою діяльність у різних регіонах світу, що призводить до трансформації традиційних ієрархічних структур у більш гнучкі, мережеві та проектно-орієнтовані моделі. Такі організаційні структури дозволяють ефективніше координувати діяльність численних підрозділів, забезпечувати швидку реакцію на ринкові зміни та адаптувати продукти та послуги під локальні потреби. Наприклад, компанія Unilever активно застосовує концепцію «глобальної локалізації»: глобальні стандарти управління поєднуються з адаптацією продуктів до смакових уподобань і культурних особливостей різних країн, що підвищує конкурентоспроможність на локальних ринках.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація та впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси. Міжнародні компанії активно використовують штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси та автоматизовані системи управління, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, маркетингу та логістики. Наприклад, Amazon застосовує алгоритми штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації ланцюгів постачання та персоналізації пропозицій для клієнтів у різних країнах, що демонструє, як технології змінюють структуру та функції організації.

Крім технологій, важливу роль відіграє культурна різноманітність і міжкультурне управління. Транснаціональні компанії формують механізми інтеграції культурних цінностей, корпоративної етики та командної взаємодії, щоб забезпечити ефективну роботу міжнародних команд. Наприклад, компанія Google

активно інвестує в розвиток мультикультурних програм, тренінги з міжкультурної комунікації та гнучкі системи управління персоналом, що сприяє залученню талантів з різних країн і створенню інноваційного середовища.

Ще однією суттєвою тенденцією є стратегічна інтеграція на глобальному рівні через альянси, партнерства та вертикальні й горизонтальні інтеграції. Такі підходи дозволяють оптимізувати операції, знижувати витрати та розширювати ринкову присутність. Наприклад, авіаційні компанії часто створюють глобальні альянси (Star Alliance, SkyTeam) для спільного використання маршрутів, ресурсів і технологій, що дозволяє ефективніше конкурувати на міжнародному ринку.

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, геополітичних ризиків та зростаючих соціальних вимог компанії все більше звертають увагу на стійкість та адаптивність організаційних структур. Вони розробляють гнучкі моделі управління, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни та забезпечують безперервність бізнес-процесів. Поряд із цим, значення корпоративної культури та соціальної відповідальності зростає, оскільки компанії прагнуть зміцнити репутацію, залучити талантливих співробітників і задовольнити очікування споживачів щодо етичності та прозорості бізнесу.

Таким чином, глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній включають трансформацію структур у більш гнучкі та мережеві, активне впровадження цифрових технологій, управління культурною різноманітністю, стратегічні альянси та інтеграції, а також підвищену увагу до стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності. Ці тенденції демонструють, що успішна транснаціональна компанія сьогодні – це не лише глобальна присутність і фінансова потужність, але й здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно управляти командами в різних культурних контекстах і впроваджувати інновації у всі аспекти своєї діяльності.

Транснаціональні корпорації реалізують свої стратегічні цілі через інвестиції в інші держави. Їхній вихід на міжнародні товарні та фінансові ринки або ж прихід до певної країни утворює економічне явище, відоме як транснаціоналізація економіки. Це сприяє інтеграції національної економіки в світову, залучаючи її до

глобалізаційних процесів. При цьому прямі іноземні інвестиції є ключовим механізмом впливу таких корпорацій на місцеву економіку, а також важливим елементом формування самих ТНК і глобальних стратегічних альянсів. Таким чином, транснаціоналізація економіки виступає об'єктивним явищем, для ефективного регулювання якого кожна держава повинна розробити власну національну політику, адаптовану до її економічних інтересів. ТНК мають значні фінансові, виробничі й технологічні ресурси, які вони разом із своїми філіями застосовують для впливу на економіку країн, що приймають їхні інвестиції. Інтенсивність цього впливу залежить від масштабів залученого капіталу, його галузевої структури, інвестиційного клімату країни та її готовності до співпраці з зовнішнім капіталом.

Стабільна політична ситуація та ефективне регулювання бізнесу є важливими умовами успішної діяльності ТНК, адже саме вони забезпечують інвесторам гарантії прав і захист їхніх інтересів. Проте існує ряд факторів, які гальмують інвестиційну активність ТНК. До них належать високий рівень корупції, неефективне використання коштів, складнощі в управлінні бізнесом, а також нестабільність у політичному й економічному середовищі країни. Щоб стимулювати залучення прямого іноземного капіталу з боку ТНК, держава має створити сприятливі умови. Це включає вдосконалення системи оподаткування та амортизації, запровадження спеціального податкового режиму, надання пільг щодо використання природних ресурсів, розвиток лізингових операцій та впровадження регулярної переоцінки основних фондів підприємств.

Країна, яка прагне залучити інвестиції, повинна створити умови для мирного співіснування іноземних та національних інвесторів. Це включає вдосконалення механізмів захисту від різноманітних ризиків, зокрема й політичного характеру, запровадження прозорої системи врегулювання інвестиційних спорів, а також забезпечення можливості іноземним інвесторам вивезення прибутку до своєї країни. Для активізації інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій важливо розробити доступні та зрозумілі механізми для реалізації їхніх проектів на державному і регіональному рівнях. Уряд повинен підійти до цього питання

шляхом формування національних та регіональних стратегій розвитку, які сприятимуть досягненню стабільного економічного ефекту завдяки системній координації діяльності органів державного управління й місцевого самоврядування. Для уникнення монополізації та забезпечення правових норм у сфері регулювання інвестицій країна має запровадити відповідне законодавство, яке спрямовуватиме діяльність транснаціональних корпорацій у пріоритетні для держави сфери. Водночас потрібно стимулювати співпрацю місцевих підприємств із іноземними корпораціями, не тільки як постачальників сировини чи технологічних ресурсів, але й для активного використання можливостей іноземних інвестицій, що сприяють розвитку інноваційного потенціалу.

Для покращення інвестиційного клімату країни варто реалізувати низку заходів у сфері управління інвестиційними процесами. Серед них – запровадження онлайн-контролю за використанням ресурсів інвесторів із можливістю доступу з будь-якого місця. Варто створити інтегровану систему обслуговування інвестицій, яка включатиме банківські, правові та організаційні механізми. На регіональних і галузевих рівнях необхідно розробити та впровадити управлінські технології і механізми, спрямовані на ефективність інвестиційної діяльності. Державне фінансування спільних проектів з транснаціональними корпораціями і програм державно-приватного партнерства має бути пріоритетом. Також важливо забезпечити рівні права всім учасникам інвестиційної діяльності незалежно від форми власності. Це включає дотримання принципу прозорості при обговоренні проектів, право оскарження рішень органів влади у судовому порядку, а також стабільність умов для інвесторів. Зокрема, у випадку прийняття нових законів, які змінюють правила для суб'єктів інвестиційної діяльності, положення вже укладених договорів мають залишатися чинними, якщо інше не передбачено законом.

Здійснення комплексного обслуговування інвесторів, таких як транснаціональні корпорації (ТНК), а також їхніх інвестиційних інститутів та реципієнтів інвестицій є ключовою вимогою сучасного глобалізованого світу. Це

включає аналітичне й експертне забезпечення проектів та програм, організаційний супровід, а також створення умов для розширення іноземного капіталу.

Особливу увагу слід приділити страхуванню інвестиційних ризиків, обліку валютних коливань, довгостроковості інвестиційних ресурсів, забезпеченню ліквідності заставних активів та надійності гарантій. Транснаціональні корпорації сьогодні є ключовими центрами прийняття стратегічних рішень на глобальному рівні. Вони формують міжнародні виробничі й торговельні імперії, які мають значний вплив на розвиток світової економіки.

Розвиток глобалізації в діяльності ТНК вимагає адекватної макроекономічної політики з боку держав. Серед перспективних напрямків інвестиційної діяльності ТНК вирізняється fintech – сучасна і швидкозростаюча сфера, яка концентрує передові науково-технологічні досягнення, фінансові інновації та можливості інформаційно-цифрової економіки. Експерти з Ernst&Young визначають fintech як сектор, що поєднує у собі інноваційні бізнес-моделі з новітніми технологіями для вдосконалення або навіть зміни фінансових систем. Водночас, згідно з Fintech Weekly, fintech охоплює компанії, які застосовують сучасні технології для надання фінансових послуг. По своїй суті fintech є великим фінансово-технологічним стартапом із колосальним потенціалом. У перспективі він може суттєво трансформувати архітектуру глобального фінансово-інвестиційного ринку й навіть започаткувати альтернативний ринок капіталу. Дослідження Всесвітнього економічного форуму свідчить, що за останні роки фінансово-технологічні стартапи мали суттєвий вплив на діяльність традиційних фінансових установ. Вони визначили основні напрями свого розвитку, продемонстрували здатність впроваджувати інновації у ключові сегменти фінансового ринку, а також закріпили свою роль у глобальних фінансових процесах [57].

Низка великих технологічних корпорацій, таких як Facebook, Google, Amazon і Alibaba, створює серйозні конкурентні виклики для традиційних транснаціональних фінансових компаній та банків. Єдиним способом протидії для останніх є швидка інтеграція fintech-технологій у свою діяльність, що дозволить мінімізувати ризики конкуренції в сфері інноваційних фінансових послуг. У цьому

контексті розвиток fintech підтверджує важливість креативного підходу до фінансово-інвестиційних процесів. Він охоплює як традиційні форми ведення бізнесу, так і інноваційні рішення з використанням креативних технологій та методів. Це сприяє адаптації до змінних умов ринку та відкриває нові можливості в галузі фінансів та інвестицій.

На хвилі нових тенденцій світові інвестиції в сферу фінансових технологій (fintech) продемонстрували значний зріст у 2018 році, досягнувши 57,9 мільярда доларів США у порівнянні з 38,2 мільярдами доларів США, залученими у 2017 році. Цьому сприяли дев'ять масштабних угод на суму понад 1 мільярд доларів кожна, а також додаткові вкладення у перспективні азійські компанії з таких країн, як Китай, Японія, Індія, Австралія та Сінгапур. Інвестиційні потоки у fintech формувались як за рахунок прямих іноземних інвестицій (ПІІ), так і венчурних капіталовкладень та злиттів і поглинань. Серед провідних фінтех-компаній вже є «єдинороги» – бізнеси з оцінкою понад мільярд доларів США. Основними напрямками їх діяльності є: платіжні системи (Ant Financial, Stripe, Mozido, Klarna, TransferWise); ередитування (SoFi, Kabbage, Lufax, Prosper, Funding Circle). Інвестиції у сектори, що розвиваються, включаючи fintech, викликають значний інтерес з боку транснаціональних корпорацій (ТНК) зі США, Китаю, Японії та Німеччини. ТНК з АСЕАН активно інтегрують фінансові технології у свою діяльність шляхом поглинання стартапів або відкриття fintech-підрозділів. Наприклад, малазійський банк CIMB Group ще у 2017 році заснував окремий підрозділ для розробки інноваційних банківських рішень. Серед його проектів – створення мобільної банківської платформи для ринків В'єтнаму та Філіппін і мобільного платіжного гаманця спільно з партнерами з Китаю та Таїланду. Подібні ініціативи впроваджені також Union Bank, Globe Telecom, JG Summit Group, Grab. Важливу роль у фінтех-екосистемі АСЕАН відіграють акселератори, бізнес-інкубатори та інноваційні лабораторії. Основна їх кількість зосереджена в Сінгапурі (52), В'єтнамі (24), Індонезії (20) та Малайзії (5). Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток інвестиційних процесів транснаціональних корпорацій дедалі більше визначається глобальною

технологізацією економіки через масштабну інформатизацію, цифровізацію, мережевізацію і роботизацію традиційних фінансово-інвестиційних сервісів [57].

Головним рушієм цього процесу є зростаючий інтерес ТНК до пошуку нових креативних інвестиційних можливостей у глобальному середовищі, здатних підвищити ефективність вкладень. Найбільш перспективними у цьому контексті є зростаючі фінансово-технологічний та інвестиційно-креативний сегменти глобальної економіки.

Отже, структурована інформація про глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній, зокрема транснаціональних корпорацій (ТНК) наведена нижче:

1. Зростання масштабів і концентрації діяльності ТНК.

У сучасних умовах глобалізації міжнародні компанії розширюють свою діяльність, збільшують масштаби операцій і зміцнюють присутність у світовій економіці. Це призводить до зміни організаційних структур, у яких домінують мережеві моделі, що інтегрують філії та підрозділи в різних країнах світу. Така транснаціоналізація сприяє більшій концентрації фінансових, технологічних і людських ресурсів у межах великих корпорацій, що інколи перевищують за доходами економічні показники окремих країн.

2. Адаптація організаційних структур до глобального середовища.

Глобальні компанії змінюють свої організаційні моделі, щоб бути більш гнучкими й адаптивними до різних культурних, економічних і правових умов. Міжнародні структури сьогодні включають механізми локальної адаптації, мультикультурної інтеграції та міжвідділової координації, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах різних регіональних ринків.

3. Інновації та цифрові трансформації як рушійні сили розвитку.

Цифровізація, використання штучного інтелекту, хмарних платформ, автоматизація бізнес-процесів і нові бізнес-моделі стають визначальними чинниками організаційного розвитку. Компанії впроваджують нові технології управління, адаптують корпоративні процеси під впливом цифрових рішень і

трансформують внутрішні структури для підвищення ефективності та швидкості реагування на зміни ринку.

4. Глобальні стратегії та інтегровані бізнес-моделі.

Міжнародні компанії все активніше використовують стратегічні альянси, спільні підприємства, вертикальні та горизонтальні інтеграції, що дозволяє оптимізувати глобальні операції й ефективніше масштабувати діяльність за межами домашнього ринку. Такі підходи створюють базу для побудови глобальних ланцюгів постачання та мережових організаційних структур.

5. Розвиток корпоративних стратегій у відповідь на глобальні виклики.

Серед сучасних тенденцій – перегляд стратегій управління відповідно до геополітичних змін, економічних турбулентностей, регуляторного тиску та соціальних очікувань. Компанії працюють над підвищенням гнучкості, стійкості та адаптивності своїх структур, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах невизначеності і кризових ситуацій.

6. Посилення ролі корпоративної культури та інтеркультурної компетентності.

Корпоративна культура міжнародних компаній трансформується під впливом мультикультурних середовищ і цифрових комунікацій. Компанії розробляють механізми інтеграції культурних цінностей, корпоративної ідентичності та інтеркультурної компетентності, що сприяє взаєморозумінню між міжнародними командами і підвищенню ефективності глобального управління.

Глобальні тенденції розвитку організацій міжнародних компаній зумовлені потребою адаптації до постійних змін у світовій економіці, технологічними інноваціями, культурною різноманітністю та зростаючою конкуренцією. Транснаціональні корпорації модернізують свої структури, впроваджують цифрові стратегії та інтегрують глобальні операційні процеси для забезпечення ефективності, стійкості та конкурентної переваги в умовах динамічного глобального ринку.

3.2. Ключові чинники формування перспектив організаційного розвитку Amazon

Організаційний розвиток технологічних підприємств, таких, як Facebook, Google, Amazon і Alibaba, детермінується низкою галузевих характеристик:

- висока технологічність і динамічність технічних платформ;
- глобальна інтегрованість телекомунікаційних мереж;
- ризикогенність інформаційних потоків;
- асиметрія інформації та потреба у прозорості ціноутворення;
- необхідність дотримання міжнародних стандартів і протоколів сумісності.

Ці чинники зумовлюють необхідність формування гнучких, адаптивних і мережевих моделей організаційного розвитку, здатних забезпечити стійкість до технологічних і ринкових змін (табл.3).

Таблиця 3.1

Фактори, що впливають на організаційний розвиток технологічних підприємств

Група факторів	Опис впливу	Приклади
Технологічні	Швидке оновлення ІТ-рішень, потреба у модернізації інфраструктури	5G, IoT, хмарні технології
Регуляторні	Необхідність відповідності стандартам та протоколам	Європейські телеком-стандарти, вимоги прозорості
Економічні	Конкуренція, коливання попиту, цінові ризики	Ринкові бар’єри, тарифні моделі
Соціальні	Зростання очікувань споживачів, цифровізація	Попит на онлайн-послуги, дистанційна робота
Інфраструктурні	Сумісність мереж, кібербезпека	Міжмережеві вузли, захист даних

Для систематизації сутності організаційного розвитку можна використати узагальнену структурну модель:

Схема 1. Структурна модель організаційного розвитку підприємства (табл.3.2).

1. Вхідні чинники (drivers):

– зовнішнє середовище (STEEP-фактори);

– стратегічні цілі;

– конкурентний тиск;

– технологічні інновації.

2. Внутрішня архітектура організації:

– структура;

– процеси;

– компетентності;

– корпоративна культура;

– організаційний дизайн.

3. Процес організаційного розвитку:

– стратегічний аналіз (SWOT, GE/McKinsey, BCG, Porter);

– формування альтернативних стратегій;

– селекція і фільтрація стратегій;

– реалізація стратегічних змін;

– стратегічний контролінг.

4. Результати організаційного розвитку:

– підвищення ефективності;

– адаптивність;

– конкурентні переваги;

– інноваційність;

– стійкість до змін.

5. Пул альтернативних стратегій організаційного розвитку розглядається як сукупність можливих варіантів організаційних трансформацій, що забезпечують (табл.3.3):

Таблиця 3.2

Структурні елементи організаційного розвитку підприємства

Елемент	Коротка характеристика	Роль у розвитку
Організаційна структура	Ієрархія, підрозділи, зв’язки	Забезпечує координацію діяльності
Бізнес-процеси	Послідовність операцій	Формують ефективність і швидкість роботи
Компетентності персоналу	Знання, навички, здібності	Визначають адаптивність і інноваційність
Організаційна культура	Цінності, норми, поведінкові стандарти	Впливає на мотивацію та здатність до змін
Організаційний дизайн	Комбінація процесів, структур, технологій	Забезпечує стратегічну гнучкість

- оновлення організаційного дизайну;
- розвиток цінностей і компетенцій;
- удосконалення регламентів і процедур;
- зміни організаційної культури та поведінки;
- оптимізацію структури та бізнес-процесів.

Таблиця 3.3

Компоненти пулу альтернативних стратегій організаційного розвитку

Компонент	Зміст	Значення
Організаційний дизайн	Перебудова структур та процесів	Забезпечує узгодженість елементів організації
Організаційна культура	Цінності, норми, ритуали	Формує готовність до змін
Компетентності персоналу	Нові навички та функції	Підвищують адаптивність
Регламенти та процедури	Оновлення правил роботи	Забезпечують стабільність трансформацій
Цифрові рішення	Інструменти та платформи	Підвищують ефективність і конкурентність

Стратегії класифікують за рівнями:

Схема 2. Рівні стратегій організаційних трансформацій

1. Трансформаційні (стратегічні, довготривалі)
2. Транзакційні (операційні, тактичні)
3. Індивідуальні (поведінкові, пов’язані з персоналом)

Узагальнюючи положення щодо еволюції організаційного розвитку (табл.3.4), можна зазначити, що сучасний етап характеризується переходом від жорстких ієрархічних моделей до:

- гнучких мережевих структур,
- проєктних та матричних форм,
- цифрових платформ управління,
- інноваційних екосистем,
- проактивних стратегій розвитку, орієнтованих на передбачення майбутніх змін.

Таблиця 3.4

Етапи розробки стратегій організаційного розвитку

Етап	Інструменти	Результат
1. Стратегічний аналіз	SWOT, PEST (STEEP), BCG, GE, Porter 5 Forces	Визначення можливостей і загроз
2. Формування альтернатив стратегій	Матриці, сценарні методи, моделі конкурентних позицій	Пул можливих стратегічних напрямів
3. Селекція стратегій	Багатокритеріальний вибір, ранжування, експертиза	Вибір оптимальної стратегії
4. Реалізація	Організаційні матриці, регламенти, дорожні карти	Запуск трансформацій
5. Контролінг і корекція	KPI, Balanced Scorecard, стратегічний контроль	Оцінка ефективності

Організаційний розвиток стає інтегрованим міждисциплінарним процесом, що поєднує стратегічний менеджмент, організаційну психологію, інноваційні технології та кадрову політику.

Організаційний розвиток у сучасних умовах виступає багаторівневим, комплексним і еволюційним процесом, який забезпечує здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає у гармонізації внутрішньої структури, поведінкових моделей, управлінських технологій та корпоративної культури. Для технологічних підприємств організаційний розвиток є критичним чинником стратегічної стійкості, що потребує використання сучасних моделей змін, аналітичних інструментів і гнучких стратегічних рішень.

Відповідно глобальні чинники організаційного розвитку міжнародних компаній у 2026–2027 роках, будуть визначати організаційний розвиток компанії Амазон [1, 10, 16, 25, 37, 49]. До них відносяться так:

1. Інтеграція штучного інтелекту (AI) як центральний драйвер змін (табл3.5). AI вже не просто інструмент – це фундаментальний компонент організаційних стратегій, змінюючи структури, перелік посад, підрозділів та процесів прийняття рішень. Підприємства, що масштабують AI, мають конкурентну перевагу.

Таблиця 3.5

Основні показники та тренди

Тренд	Статистика / Факт
Лідери глобального бізнесу активно розширюють інвестиції в AI	68% компаній збільшать витрати на AI у 2026 році
Генеральні директори очікують зростання найму entry-level фахівців завдяки AI	67% CEO прогнозують збільшення початкових посад
Впровадження AI та автоматизації стає організаційним стандартом	24% компаній вже масштабували AI по всій організації

2. Трансформація робочої сили та моделей зайнятості. Глобальні тенденції:

Модель гібридної роботи. За прогнозами аналітичної компанії Zoe Talent Solutions**,** до 2025 року близько 75 % працівників у світі працюватимуть дистанційно хоча б частину робочого часу, що свідчить про суттєве зростання поширеності гнучких форм зайнятості порівняно з попереднім десятиріччям. Така тенденція змінює підходи до організації праці, управління персоналом і корпоративної культури у міжнародних компаніях [1, 10, 16, 25, 37, 49].

Кваліфікаційні зміни. Компанії очікують зростання попиту на цифрові навички, AI-компетенції та адаптивне мислення, а не лише на технічні навички.

Кар'єрна мобільність. З'являються нові ролі (AI System Managers, Talent Orchestration Coordinators) і повністю переформатовуються традиційні HR-процеси [1, 10, 16, 25, 37, 49].

3. Організаційна гнучкість, «stagility» та адаптивні структури (табл.3.6). Провідні компанії перестають бути традиційно ієрархічними, вони стають адаптивними екосистемами, де організаційна гнучкість, швидке планування і адаптація до ризиків є конкурентними перевагами.

Таблиця 3.6

Порівняння ключових аспектів

Компонент	Опис
Моніторинг глобальних ризиків	Постійний аналіз макроекономічних, політичних та соціальних факторів у країнах присутності корпорацій.
Гнучкість структури	Децентралізовані організації адаптують внутрішні процеси швидше до змін.
Культура та розвиток персоналу	Висока чутливість до локальних культурних умов та інвестиції в навчання.

4. Людський капітал, навички та розвиток. Людський капітал залишається ключовою складовою організаційного розвитку. Організації, що інвестують у розвиток навичок, мають кращі показники впровадження інновацій. Аналітичні звіти свідчать про суттєві зміни у підходах до розвитку людського капіталу в

організаціях. Так, 73 % компаній визнають необхідність розвитку менеджерів середньої ланки, роль яких поступово трансформується з адміністративної у спрямовану на розвиток талантів. Водночас 74 % працівників вважають розвиток людських якостей, зокрема soft skills і лідерських компетенцій, ключовим чинником професійного зростання. Попри це, лише 36 % організацій мають активні програми кар'єрного розвитку, що свідчить про наявний розрив між усвідомленням важливості розвитку персоналу та практичним впровадженням відповідних ініціатив, які є критично важливими для успішного впровадження інновацій і технологій штучного інтелекту.

5. DEI (Diversity, Equity, Inclusion - різноманіття, рівність і включення). DEI-ініціативи стають невід'ємними у стратегіях залучення талантів, особливо в контексті глобальної мобільності. Так, 68% представників «покоління – Z» очікують, що компанія матиме чіткі DEI-ініціативи; основні стратегії включають інвестиції в навчання, автоматизацію та реструктуризацію робочих місць.

Отже, до загальні тенденцій організаційного розвитку технологічних компаній можемо віднести: AI стає організаційною нормою**,** змінюючи структуру компаній та роль HR; Гібридні та адаптивні робочі моделі стають стандартом у глобальному бізнесі; Розвиток навичок, DEI та культура включення — ключові фактори стійкого зростання; Гнучкість і здатність швидко адаптуватися до ризиків дозволяють конкурентам витримувати геоекономічні та технологічні шоки.

Для визначення перспектив розвитку компанії Амазон, в контексті глобалізаційних тенденцій, необхідно проаналізувати і структурувати організаційно-економічний розвиток, що представлений в таблиці 3.7 . Amazon є однією з провідних транснаціональних корпорацій світу, чий розвиток характеризується поєднанням фінансової стійкості, інноваційності та масштабної глобальної експансії. Однією з ключових переваг компанії є посилене зростання доходів одночасно в кількох стратегічних сегментах, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, хмарних сервісів Amazon Web Services (AWS) та міжнародних продажів. Така диверсифікація джерел доходу забезпечує Amazon високу прибутковість і значний чистий прибуток, що досягається завдяки ефективному контролю витрат і

динамічному розвитку хмарного бізнесу. Важливою фінансовою перевагою компанії також є потужний операційний грошовий потік, який створює основу для довгострокової фінансової стійкості та інвестицій у стратегічні напрями розвитку [1, 10, 16, 25, 37, 49].

Таблиця 3.7

Аналіз організаційно-економічного розвитку Amazon

Категорія	Пояснення	Приклади / деталі
Сильні сторони	Потужна диверсифікація бізнесу та глобальна присутність	Роздрібна торгівля, маркетплейс, AWS, логістика, медіа, технології; присутність у понад 20 країнах
	Лідер у хмарних обчисленнях	AWS забезпечує стабільний дохід і технологічну основу для тисяч компаній
	Інноваційна організаційна структура	Використання мережевих та цифрово-орієнтованих моделей управління; автоматизація складів (Amazon Robotics)
	Ефективна логістика	Собственна транспортна мережа, Amazon Freight, центри виконання замовлень
	Потужний фінансовий ресурс	Дозволяє інвестувати у глобальні проєкти, технології та розвиток нових ринків
Слабкі сторони / ризики	Регуляторний тиск та антимонопольні розслідування	ЄС, США та інші країни контролюють діяльність корпорації через конкуренцію та податки
	Залежність від технологічної інфраструктури	Збої в хмарних сервісах AWS або логістиці можуть впливати на глобальні операції
	Соціальні та екологічні виклики	Робочі умови у складів, критика за вплив на малий бізнес та екологію
	Конкуренція на глобальних ринках	Alibaba, Walmart, Shopify та локальні e-commerce платформи
Перспективи розвитку	Розширення глобальної присутності	Інвестиції у Європу (€1,4 млрд у Нідерландах), розвиток логістики та ринків
	Розвиток fintech та цифрових сервісів	Розширення платіжних рішень, інтеграція з цифровими платформами
	Інновації та автоматизація	Штучний інтелект, робототехніка, оптимізація ланцюгів поставок
	Партнерства та стратегічні альянси	Міжнародні постачальники, логістичні та технологічні партнерства
Основні стратегії адаптації	Диверсифікація бізнес-моделей	Поєднання роздрібної торгівлі, маркетплейсу, AWS і логістики для синергії
	Масштабні інвестиції у інфраструктуру	Центри виконання замовлень, транспорт, склади, технології автоматизації
	Технологічна модернізація	Впровадження AI, роботизація, цифровізація процесів управління та обслуговування клієнтів
	Гнучка організаційна структура	Мережеві, матричні та цифрово орієнтовані моделі управління для адаптації до міжнародного середовища

Водночас діяльність Amazon супроводжується низкою викликів. Масштабні капіталовкладення в інфраструктуру, логістику та технології можуть призводити до тимчасового зменшення вільного грошового потоку, що створює додатковий тиск на фінансові ресурси компанії. Крім того, Amazon залишається чутливою до коливань валютних курсів, змін макроекономічної ситуації та особливостей функціонування міжнародних ринків, що особливо відчутно впливає на її закордонні підрозділи.

Позитивні аспекти розвитку Amazon проявляються у лідерських позиціях компанії у сфері світової електронної комерції та хмарних обчислень. Компанія сформувала глобальну логістичну й IT-інфраструктуру, яка дозволяє забезпечувати високий рівень сервісу, швидкість доставки та технологічну підтримку мільйонів клієнтів і бізнес-партнерів у різних країнах світу. Діяльність Amazon також сприяє поширенню технологічних інновацій і загальній цифровізації бізнесу, що має мультиплікативний ефект для світової економіки.

Разом із тим Amazon стикається з суттєвими ризиками та викликами, серед яких зростаюча конкуренція з боку таких глобальних гравців, як Alibaba та Walmart, а також посилення регуляторного тиску в різних юрисдикціях, зокрема у сфері антимонопольного законодавства та оподаткування. Окрему групу викликів становлять соціальні аспекти діяльності компанії, зокрема умови праці на складах, а також культурні й етичні питання, пов’язані з глобальною експансією.

Важливою складовою стратегії Amazon є активна глобальна експансія та інвестиції у розвиток інфраструктури. Компанія системно інвестує значні фінансові ресурси у різних країнах, що підтверджується, зокрема, оголошенням у 2025 році інвестицій обсягом 1,4 млрд євро у розвиток бізнесу в Нідерландах до 2027 року [1, 10, 16, 25, 37, 49]. Ці кошти спрямовуються на вдосконалення логістики, розвиток інфраструктури, підтримку місцевих продавців і впровадження технологічних рішень, включно з використанням штучного інтелекту. Такі інвестиції свідчать про довгострокову стратегію диверсифікації ринків і зміцнення конкурентних позицій Amazon у Європі та на глобальному рівні.

Еволюція бізнес-моделі Amazon ґрунтується на поєднанні кількох взаємодоповнювальних напрямів діяльності, зокрема традиційної роздрібної торгівлі, маркетплейсу, хмарних сервісів, логістики та технологічних рішень. Така модель створює ефект синергії між підрозділами, підвищуючи стійкість компанії до зовнішніх шоків і змін ринкового середовища. Особливу роль у цій системі відіграє AWS, який став ключовим джерелом стабільного доходу, масштабованості та технологічної основи не лише для Amazon, а й для тисяч компаній у всьому світі. Інвестиції в логістичну та транспортну інфраструктуру, автоматизацію складів і оптимізацію ланцюгів постачання дозволяють компанії знижувати операційні витрати та підтримувати конкурентні переваги за рахунок високої якості та швидкості обслуговування.

Таким чином, Amazon демонструє здатність адаптуватися до сучасних викликів глобального ринку шляхом диверсифікації бізнес-моделей, масштабних інвестицій, технологічного оновлення та розширення міжнародної присутності, що забезпечує компанії довгострокову конкурентоспроможність у складному та динамічному глобальному середовищі.

Висновки до розділу 3

Глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній визначаються потребою адаптації до постійних змін у світовій економіці, технологічними інноваціями, культурною різноманітністю та зростаючою конкуренцією. Сучасні транснаціональні корпорації розширюють масштаби своєї діяльності та зміцнюють присутність на світовому ринку, що призводить до трансформації організаційних структур у бік мережевих моделей, які інтегрують філії та підрозділи в різних країнах. У таких компаніях активно впроваджуються механізми локальної адаптації, мультикультурної інтеграції та міжвідділової координації, що дозволяє ефективно функціонувати на різних регіональних ринках.

Одним із головних рушійних факторів розвитку є цифровізація: компанії активно використовують штучний інтелект, хмарні платформи та автоматизацію

бізнес-процесів, трансформуючи внутрішні структури та підвищуючи швидкість реагування на зміни ринку. Поряд із цим, міжнародні компанії активно застосовують глобальні стратегії, включаючи стратегічні альянси, спільні підприємства та вертикальні й горизонтальні інтеграції, що дозволяє оптимізувати операції та ефективніше масштабувати бізнес у світі.

В умовах глобальних викликів, таких як геополітична нестабільність, економічні турбуленції та соціальні очікування, компанії переглядають свої стратегії управління, підвищуючи гнучкість, стійкість та адаптивність організаційних структур. Одночасно, посилюється роль корпоративної культури та інтеркультурної компетентності: транснаціональні компанії формують механізми інтеграції культурних цінностей і корпоративної ідентичності, що забезпечує ефективну взаємодію міжнародних команд і сприяє успішному глобальному управлінню.

Отримані результати дослідження свідчать, що перспективи організаційного розвитку компанії Amazon формуються під впливом взаємопов’язаного комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають стратегічну гнучкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність корпорації. Визначальним галузевим чинником є висока технологічність і динамічність цифрових платформ, що вимагає постійної модернізації IT-інфраструктури, масштабування хмарних сервісів і впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси. Для Amazon цей чинник проявляється насамперед через домінуючу роль AWS як ядра організаційної та технологічної архітектури компанії.

Другим ключовим чинником є глобальна інтегрованість ринків і телекомунікаційних мереж, що зумовлює необхідність функціонування Amazon у багатонаціональному регуляторному середовищі. Вплив регуляторних обмежень, антимонопольного контролю та вимог до прозорості діяльності формує потребу в децентралізованих, мережевих і гнучких організаційних структурах, здатних швидко адаптуватися до законодавчих змін у різних країнах присутності.

Третім стратегічним чинником є трансформація робочої сили та моделей зайнятості. Поширення гібридної роботи, поява нових професійних ролей і

зростання попиту на цифрові та AI-компетенції змінюють підходи Amazon до управління людським капіталом. У цьому контексті організаційний розвиток дедалі більше орієнтується на розвиток компетенцій, лідерських і поведінкових навичок персоналу, а також на формування культури безперервного навчання та адаптації.

Четвертим ключовим чинником є інтеграція штучного інтелекту як системоутворюючого елементу організаційних трансформацій. AI впливає не лише на автоматизацію операційних процесів, а й на зміну управлінських структур, моделей ухвалення рішень і функцій HR. Масштабування AI стає для Amazon джерелом стійких конкурентних переваг, водночас підвищуючи вимоги до організаційного дизайну та управління змінами.

П’ятим важливим чинником є організаційна гнучкість і здатність до «stagility» - поєднання стабільності й адаптивності. Перехід від жорстких ієрархій до матричних, проєктних і платформних моделей управління дозволяє Amazon швидше реагувати на технологічні, економічні та соціальні ризики, зберігаючи ефективність масштабних глобальних операцій.

Окрему роль у формуванні перспектив організаційного розвитку відіграють соціальні та ціннісні чинники, зокрема розвиток DEI-ініціатив, етичних стандартів і відповідального управління. Вони безпосередньо впливають на привабливість Amazon як роботодавця, рівень залученості персоналу та здатність компанії конкурувати за таланти на глобальному ринку праці.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключовими чинниками перспективного організаційного розвитку Amazon є: технологічна інноваційність і AI-орієнтація, глобальна регуляторна адаптивність, трансформація людського капіталу, організаційна гнучкість і ціннісно орієнтована корпоративна культура. Саме їх комплексна взаємодія формує здатність Amazon забезпечувати стратегічну стійкість, ефективно масштабувати бізнес і зберігати лідерські позиції в умовах динамічного глобального середовища.

ВИСНОВКИ

Організаційний фактор у міжнародному бізнесі є одним із визначальних чинників ефективного управління та досягнення стратегічних цілей компаній. Він охоплює формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності, координацію діяльності підрозділів та адаптацію управлінських механізмів до умов глобального середовища. В умовах міжнародної діяльності значущість організаційного фактору посилюється впливом культурних, правових, економічних, географічних і часових відмінностей, що зумовлює необхідність підвищеної гнучкості та адаптивності організаційних моделей.

Вертикальна диференціація організаційної структури відіграє важливу роль у досягненні оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією управління. Вона впливає на швидкість прийняття рішень, ефективність координації, контроль за діяльністю підрозділів і рівень мотивації персоналу. Горизонтальна диференціація, у свою чергу, дозволяє структурувати діяльність компанії за функціональним, продуктовим або територіальним принципом, чітко визначати зони відповідальності та підвищувати узгодженість управлінських і операційних процесів.

У процесі виходу на міжнародні ринки та розширення глобальної присутності компанії застосовують міжнародні й глобальні організаційні структури, зокрема географічні, товарні та матричні моделі. Такі структури поєднують стратегічну інтеграцію з можливістю збереження автономії регіональних підрозділів, що забезпечує оперативність управління та врахування специфіки локальних ринків. Важливу роль у цьому процесі відіграють формальні та неформальні механізми координації, а також інтегруючі інструменти — міжфункціональні команди, координаційні центри та корпоративні комунікаційні платформи.

Сучасні міжнародні компанії дедалі активніше використовують інтегровані корпоративні структури та міжнародні стратегічні альянси як інструменти розвитку компетенцій, розширення ринків збуту та посилення конкурентних

переваг. Такі форми співпраці сприяють реалізації глобальних проєктів, інтеграції виробничих, логістичних і маркетингових процесів, а також підвищують стійкість компаній до змін зовнішнього середовища.

Організаційний розвиток у міжнародних компаніях є безперервним, динамічним і стратегічно орієнтованим процесом, спрямованим на адаптацію до змін, формування нових компетенцій і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Еволюція управлінських підходів демонструє перехід від жорстких бюрократичних моделей до системних, інтегрованих концепцій, що враховують взаємозв'язок організаційної структури, корпоративної культури, людського капіталу та інновацій.

Аналіз класичних і сучасних моделей організаційних змін (зокрема концепцій К. Левіна, Л. Грейнера, Е. Демінга та теорії організаційної екології) підтверджує доцільність поєднання планових і адаптивних підходів до управління трансформаціями. Це дозволяє ефективно впроваджувати зміни на стратегічному, операційному та індивідуальному рівнях і знижувати опір персоналу.

Особливої специфіки організаційний розвиток набуває у сфері інформаційних технологій, де він визначається високими темпами технологічних змін, складністю міжнародної інфраструктури та підвищеними ризиками. У таких умовах зростає значення гнучких, мережевих і цифрово орієнтованих моделей управління, здатних забезпечити швидке оновлення процесів і ефективну координацію глобальних команд.

Транснаціональні корпорації є ключовими суб'єктами світової економіки, які формують глобальні виробничі ланцюги, стимулюють інноваційний розвиток і інтеграцію національних економік. Їхня діяльність сприяє залученню прямих іноземних інвестицій, трансферу технологій та управлінських практик, розвитку міжнародної торгівлі. Водночас активність ТНК супроводжується низкою викликів, серед яких соціальна нерівність, екологічні ризики, витіснення локального бізнесу та виведення капіталу.

Для максимізації позитивного ефекту від діяльності транснаціональних корпорацій і мінімізації негативних наслідків держави повинні забезпечувати

стабільну економічну політику, ефективне регуляторне середовище, захист прав інвесторів, розвиток інфраструктури та дотримання принципів сталого розвитку.

Загалом організаційний розвиток у міжнародних компаніях є фундаментальним чинником їх ефективності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Поєднання адаптивних організаційних структур, сучасних управлінських підходів, розвитку корпоративної культури й інноваційного потенціалу створює передумови для успішного функціонування компаній і національних економік у глобалізованому середовищі.

Результати аналізу свідчать, що технологічні транснаціональні корпорації (ТНК) є ключовими суб'єктами сучасної глобальної економіки та основними драйверами цифрової трансформації. Їхня діяльність ґрунтується на формуванні глобальних виробничих і інноваційних мереж, що дозволяє оптимізувати витрати, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стійке зростання в умовах високої конкуренції. Найбільша концентрація провідних ТНК спостерігається у США, які залишаються центром розвитку Big Tech, тоді як Китай та країни Азійсько-Тихоокеанського регіону поступово посилюють свої позиції.

Порівняльний аналіз рейтингів Fortune Global 500 за 2019 і 2025 роки підтверджує посилення ролі технологічних корпорацій серед світових лідерів за доходами. Компанії Amazon, Apple, Microsoft, Alphabet та Samsung демонструють стабільне зростання, високий рівень прибутковості та значні інвестиції у дослідження й розробки. Їх конкурентні переваги базуються на впровадженні штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних та автоматизації бізнес-процесів.

Динаміка світового технологічного ринку у 2023–2025 роках характеризується переходом від циклічного сповільнення до нового етапу структурного зростання. У 2023 році обсяг глобального IT-ринку становив близько 5,2–5,3 трлн дол. США, при цьому спостерігалося уповільнення темпів розвитку та спад у секторі напівпровідників. У 2024 році IT-витрати скоригувалися до рівня близько 4,7 трлн дол. США, однак відбувся суттєвий перерозподіл інвестицій на користь хмарних сервісів, AI-інфраструктури та програмного забезпечення. У 2025

році ринок повернувся до стабільного зростання на рівні 7–9 %, а його прогнозований обсяг оцінюється у 5,4–5,8 трлн дол. США.

Ключовими драйверами зростання виступають штучний інтелект, зокрема генеративні моделі, хмарні платформи та ринок напівпровідників. Після спаду у 2023 році обсяг ринку мікросхем зріс із 530 млрд дол. США до близько 630 млрд дол. США у 2024 році та прогнозується на рівні приблизно 717 млрд дол. США у 2025 році. Зростаючий попит на серверні рішення, GPU та обчислювальні потужності для AI-проєктів суттєво стимулює інвестиційну активність технологічних ТНК.

Отже, технологічні транснаціональні корпорації визначають сучасні тенденції розвитку світової економіки, формують інноваційний ландшафт та забезпечують довгострокове зростання глобального технологічного ринку, посилюючи свою стратегічну роль у міжнародній економічній системі.

Компанія Amazon є однією з провідних міжнародних технологічних корпорацій, що поєднує інновації в електронній комерції, хмарних обчисленнях, логістиці, IoT та AI-рішеннях із високоефективною організаційною структурою. Вона демонструє стабільне економічне зростання завдяки диверсифікації бізнесу, глобальній присутності та стратегічній інтеграції технологій у всі ключові процеси. Матрична та функціонально-дивізійна організаційні моделі забезпечують ефективне управління напрямками діяльності: Amazon Web Services (AWS), e-commerce, логістика, цифрові сервіси та фінансові технології.

Фінансові показники компанії відображають динамічний розвиток: чисті доходи зросли з 34,2 млрд дол. США у 2010 році до 574,8 млрд дол. США у 2023 році, валовий прибуток – з 7,6 млрд до 270 млрд дол. США, а чистий прибуток у 2023 році становив 30,4 млрд дол. США після тимчасового збитку у 2022 році (–2,7 млрд дол. США). У 2024 році доходи досягли 637,96 млрд дол. США (+11 % до 2023 року), чистий прибуток – 59,25 млрд дол. США, а валова прибутковість – 311,7 млрд дол. США. Основними сегментами, що формують прибуток, залишаються Північна Америка (387,5 млрд дол. США, +10 %), міжнародні продажі (142,9 млрд дол. США, +9–10 %) та AWS (107,6 млрд дол. США, +19 %).

Amazon продовжує активно реінвестувати в розвиток інфраструктури, хмарних сервісів і логістики, що забезпечує довгостроковий ріст та високу маржинальність. Основні фактори конкурентоспроможності компанії включають технологічні інновації, автоматизацію процесів, стратегічні альянси та глобальні проєкти. Разом із цим діяльність Amazon супроводжується регуляторними, соціально-економічними та екологічними викликами, що потребує стратегічного управління ризиками та забезпечення сталого розвитку.

Отже, Amazon демонструє високу ефективність організаційно-економічного розвитку, зберігає лідерські позиції на міжнародному технологічному ринку та продовжує зміцнювати глобальні конкурентні переваги за рахунок інтеграції інновацій, оптимізації бізнес-процесів та масштабованої організаційної моделі.

Бізнес-модель Amazon побудована як інтегрована мультиканальна система, що поєднує електронну комерцію, хмарні обчислення (AWS), логістику, цифрові сервіси та фінтех-продукти. Вона орієнтована на максимальне створення цінності для клієнта через широкий асортимент товарів і послуг, швидку та надійну доставку, персоналізовані сервіси і технологічні інновації. Основні елементи бізнес-моделі, проаналізовані через Business Model Canvas, демонструють ефективну інтеграцію ключових ресурсів, партнерів, видів діяльності та каналів збуту, що забезпечує диверсифікацію доходів та масштабованість операцій.

Корпоративна культура Amazon є фундаментальним чинником підтримки бізнес-моделі. Вона формується навколо принципу **«Customer Obsession»,** інноваційності, високих стандартів продуктивності та управління на основі даних. Автономні команди, орієнтація на експерименти, постійне вдосконалення процесів і розвиток людського капіталу створюють умови для швидкого масштабування бізнесу та адаптації до глобальних ринкових викликів. Одночасно культура високих вимог і інтенсивного робочого середовища стимулює ефективність, але потребує від співробітників високого рівня професійної відповідальності та адаптивності.

Узагальнюючи, бізнес-модель Amazon та її корпоративна культура взаємопов’язані: стратегічні цілі компанії підтримуються культурними

практиками, а корпоративна поведінка та принципи лідерства забезпечують реалізацію інноваційної, клієнтоорієнтованої та масштабованої бізнес-екосистеми. Це дозволяє Amazon не лише підтримувати конкурентні переваги, але й постійно вдосконалюватися, впроваджувати нові технології та адаптуватися до змін глобального ринку.

Глобальні тенденції організаційного розвитку міжнародних компаній визначаються потребою адаптації до постійних змін у світовій економіці, технологічними інноваціями, культурною різноманітністю та зростаючою конкуренцією. Сучасні транснаціональні корпорації розширюють масштаби своєї діяльності та зміцнюють присутність на світовому ринку, що призводить до трансформації організаційних структур у бік мережевих моделей, які інтегрують філії та підрозділи в різних країнах. У таких компаніях активно впроваджуються механізми локальної адаптації, мультикультурної інтеграції та міжвідділової координації, що дозволяє ефективно функціонувати на різних регіональних ринках.

Одним із головних рушійних факторів розвитку є цифровізація: компанії активно використовують штучний інтелект, хмарні платформи та автоматизацію бізнес-процесів, трансформуючи внутрішні структури та підвищуючи швидкість реагування на зміни ринку. Поряд із цим, міжнародні компанії активно застосовують глобальні стратегії, включаючи стратегічні альянси, спільні підприємства та вертикальні й горизонтальні інтеграції, що дозволяє оптимізувати операції та ефективніше масштабувати бізнес у світі.

В умовах глобальних викликів, таких як геополітична нестабільність, економічні турбуленції та соціальні очікування, компанії переглядають свої стратегії управління, підвищуючи гнучкість, стійкість та адаптивність організаційних структур. Одночасно, посилюється роль корпоративної культури та інтеркультурної компетентності: транснаціональні компанії формують механізми інтеграції культурних цінностей і корпоративної ідентичності, що забезпечує ефективну взаємодію міжнародних команд і сприяє успішному глобальному управлінню.

Отримані результати дослідження свідчать, що перспективи організаційного розвитку компанії Amazon формуються під впливом взаємопов'язаного комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають стратегічну гнучкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність корпорації. Визначальним галузевим чинником є висока технологічність і динамічність цифрових платформ, що вимагає постійної модернізації IT-інфраструктури, масштабування хмарних сервісів і впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси. Для Amazon цей чинник проявляється насамперед через домінуючу роль AWS як ядра організаційної та технологічної архітектури компанії.

Другим ключовим чинником є глобальна інтегрованість ринків і телекомунікаційних мереж, що зумовлює необхідність функціонування Amazon у багатонаціональному регуляторному середовищі. Вплив регуляторних обмежень, антимонопольного контролю та вимог до прозорості діяльності формує потребу в децентралізованих, мережевих і гнучких організаційних структурах, здатних швидко адаптуватися до законодавчих змін у різних країнах присутності.

Третім стратегічним чинником є трансформація робочої сили та моделей зайнятості. Поширення гібридної роботи, поява нових професійних ролей і зростання попиту на цифрові та AI-компетенції змінюють підходи Amazon до управління людським капіталом. У цьому контексті організаційний розвиток дедалі більше орієнтується на розвиток компетенцій, лідерських і поведінкових навичок персоналу, а також на формування культури безперервного навчання та адаптації.

Четвертим ключовим чинником є інтеграція штучного інтелекту як системоутворюючого елементу організаційних трансформацій. AI впливає не лише на автоматизацію операційних процесів, а й на зміну управлінських структур, моделей ухвалення рішень і функцій HR. Масштабування AI стає для Amazon джерелом стійких конкурентних переваг, водночас підвищуючи вимоги до організаційного дизайну та управління змінами.

П'ятим важливим чинником є організаційна гнучкість і здатність до «stagility» - поєднання стабільності й адаптивності. Перехід від жорстких ієрархій до матричних, проєктних і платформних моделей управління дозволяє Amazon

швидше реагувати на технологічні, економічні та соціальні ризики, зберігаючи ефективність масштабних глобальних операцій.

Окрему роль у формуванні перспектив організаційного розвитку відіграють соціальні та ціннісні чинники, зокрема розвиток DEI-ініціатив, етичних стандартів і відповідального управління. Вони безпосередньо впливають на привабливість Amazon як роботодавця, рівень залученості персоналу та здатність компанії конкурувати за таланти на глобальному ринку праці.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключовими чинниками перспективного організаційного розвитку Amazon є: технологічна інноваційність і AI-орієнтація, глобальна регуляторна адаптивність, трансформація людського капіталу, організаційна гнучкість і ціннісно орієнтована корпоративна культура. Саме їх комплексна взаємодія формує здатність Amazon забезпечувати стратегічну стійкість, ефективно масштабувати бізнес і зберігати лідерські позиції в умовах динамічного глобального середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amazon.com, Inc. Annual Report 2023: вебсайт. URL: https://www.aboutamazon.com/investor-relations (дата звернення: 10.12.2025).
2. Annual Fintech Almanac: Financing and M&A Statistics URL: http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/177100/177124. (дата звернення 18.11.2025)
3. Armenakis A.A., Benedian A.G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of management. 1999. No 25(3). pp. 293-315.
4. Baldwin H., Gulamhuseinwala I. UK FinTech. On the cutting edge. URL: https://fintechauscensus.ey.com/2018/Documents/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf. (дата звернення 20.11.2025).
5. Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential in Financial Services. World Economic Forum, August 2017. URL: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf. (дата звернення 20.11.2025).
6. Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position. Los Angeles: Quality Enhansement Seminars, Center for study. 1991. 56 p.
7. Doyle, P., & Stern, P. Marketing management and strategy. Pearson Education. 2006. 446 p.
8. Dunning J.H., The electic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review. 1990. Vol. 9. P. 163-190. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/55e1/aa8c94e7c8bee261555d4059a3552628a1a8.pdf. (дата звернення 18.11.2025)
9. Fintech definition. URL: https://www.fintechweekly.com/fintech-definition. (дата звернення 18.11.2025).
10. Forbes. Amazon Revenue and Financial Data; вебсайт. URL: https://www.forbes.com/companies/amazon (дата звернення: 10.12.2025).
11. Forrester. Global Tech Market Outlook. – 2024. URL: https://investor.forrester.com/ (дата звернення: 11.12.2025).

12. Gartner. Semiconductor Market Forecast. – 2024–2025. URL: https://www.gartner.com/ (дата звернення: 11.12.2025).

13. Gartner. Worldwide IT Spending Forecast. – 2025. URL: https://www.gartner.com/ (дата звернення: 11.12.2025).

14. Gitnux. IT Industry Statistics. – 2023. URL: https://gitnux.org/it-industry-statistics/ (дата звернення: 11.12.2025).

15. Gitnux. Technology Industry Statistics. – 2023. URL: https://gitnux.org/technology-industry-statistics/ (дата звернення: 11.12.2025).

16. Global Finance Magazine. Top Technology Companies: вебсайт. URL: https://www.gfmag.com/global-data/top-companies (дата звернення: 10.12.2025).

17. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review. 1997. No 76(3). pp. 55-60.

18. Hannan M.T., Freeman J. The population ecology of organizations. American journal of sociology. 1997. Vol. 58. No. 5. pp. 929-964.

19. Hwee W. K., Kirollos K., Cecilia Salta M. ASEAN Investment Report 2018: Foreign Direct Investment and the Digital Economy in ASEAN. URL: https://asean.org/storage/2018/11/ASEAN-Investment-Report-2018-for-Website.pdf. (дата звернення 19.11.2025)

20. Our Locations: Work on Global Brands in Global Roles. URL: https://careers.pg.com.cn/cn/en/ourlocations?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

21. Pulse of Fintech 2018. Global Analysis of Investment in Fintech. KPMG International, 31 July 2018. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/08/Pulse-of-Fintech-H118.pdf. (дата звернення 20.11.2025).

22. Sarumi Adewumi. The Impact of FDI on Growth in Developing Countries: An African Experience. Jönköpig, September 2012. 18 p. URL:https://pdfs.semanticscholar.org/5a79/2039bc0151eb4178916423d2a924358e2f63.pdf.(дата звернення 19.11.2025).

23. Soon L. N., Thung B. ASEAN FinTech Census 2018. URL:https://www.researchgate.net/publication/330702115_ASEAN_FinTech_Census_2018. (дата звернення 19.05.2020).

24. SQ Magazine. Technology Growth and Cloud Market Review. – 2024–2025. URL: https://sqmagazine.co.uk/ (дата звернення: 11.12.2025).

25. Statista. Amazon: Revenue by Segment 2020–2023: вебсайт. URL: https://www.statista.com/statistics/273963/quarterly-revenue-of-amazoncom. (дата звернення: 10.12.2025).

26. The Fortune 500. URL: https://fortune.com/global500/2019/search/. (дата звернення 18.05.2020)

27. These are the 5 largest mega-mergers so far in 2019. URL: https://markets.businessinsider.com/news/stocks/5-biggest-mega-mergers-of-2019-ccording-to-mergermarket-2019-10-1028578297#1-bristol-myers-squibb-celgene5. (дата звернення 19.11.2025).

28. World Investment Report 2019. World Trade Organization. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf. (дата звернення 19.11.2025).

29. Балабанова Л.В., Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

30. БалабановаЛ.В., ХолодВ.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.

31. Бандурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства. К.: «ЛИБІДЬ». 2008. 163 с.

32. Бельтюков Є. А. Конкурента стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. С. 613.

33. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С.2340

34. Борисенко З. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с. 236

35. Будник М.М. Адаптація телекомунікаційних підприємств до ринкових умов господарювання. Автореф.дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харьків, 2002. 23 с.

36. Бурмака М. Креативізація глобального інвестиційного процесу. Міжнародна економічна політика. 2018. № 2(29). С. 37-54.

37. Валовий прибуток Amazon 2011-2025 / AMZN. Macrotrends.net : вебсайт. URL: https://www..net/stocks/charts/AMZN/amazon/gross-profit?utm_source=chatgpt.com

38. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/25240072/20224066 (дата звернення: 17.12.2025).

39. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/25240072/20223832 (дата звернення: 20.09.2025).

40. Гайдуцький І. П. Розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) та їхній вплив на економіку країн. Економіка АПК. 2008. №1. С. 53-58.

41. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Наука. 2019. 197 с.

42. Гринчук В.Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств на принципах сучасного менеджменту. Наукові праці КНТУ: Економічні науки. 2010. №17. С.4567

43. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес . 2017. No2 (19). С. 4-12.

Гудзь О. Є., Старинець О. Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. No1 (19). С. 11–19.

44. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації. Харків: Видавництво «Форт», 2018. 175с. URL: http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2672/1/%D0%A2%D0%9D%D0%9A%202-

%D0%B3%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf. (дата звернення 19.11.2025).

45. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: посібник. К.: Знання. 2006. 462 с.

46. Дюк А.А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. No 3 (69). С. 67-72.

47. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг: підручник. К.: НАУ. 2011. 631 с.

48. Жаворонкова Г.В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. Національний авіаційний університет. К.:НАУ. 2003. 366 с.

49. Звіт про прибутки та збитки Amazon (AMZN). TipRanks : вебсайт. URL: https://www.tipranks.com/stocks/amzn/financials/income-statement?utm_source=chatgpt.com

50. Іванієнко В. В., Ковальчук К. В. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках. Бізнес Інформ. 2022. №1. С.444–450. URL: https://doi.org/10.32983/2222445920221444450

51. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 450–455. URL: https://doi.org/10.32983/2222445920221450455

52. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. К.: Знання, 2007. 446 с.

53. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка і економічна безпека. 2022. № 2 (02). С. 52–55. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.29 (дата звернення: 18.10.2025).

54. Кочетков В.М. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. Ефективна економіка. 2013. № 10. С. 55-60.

55. Кравечнок М.. Проблеми залучення прямих інвестицій транснаціональних корпорацій в економіку України. URL: http://personal.in.ua/article.php?ida=468. (дата звернення 20.11.2025).

56. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): посібник Л.: «Львівська політехніка». 2004. 188 с.

57. Кухарик В. Сучасні тенденції розвитку міжнародної інвестиційної діяльності ТНК. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2020. № *3* (23). С. 32-43. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43

58. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення. Науковоінформаційний вісник «Економіка». 2015. №11. С. 267273.

59. Луцяк В.В. Характеристики і функції підприємництва та деякі теоретико-методологічні задачі маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга». №2. С. 208219.

60. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка інноваційного результату: Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2015. №6. С. 201205.

61. Малинка О. Я. Брендменеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. ІваноФранківськ : Фоліант, 2013. 293 с.

62. Маркетингові організаційні структури як форми управління маркетингом. URL: https://vuzlit.com/304321/marketingovi_organizatsiyni_strukturi_formi_upravlinnya_marketingom (дата звернення: 09.10.2025).

63. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: навч. посібник. К.: НМК ВО. 2003. 159 с.

64. Наші локації: Робота над світовими брендами в глобальних ролях. URL: https://careers.pg.com.cn/cn/en/ourlocations?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

65. Немировська О.В. Механізм регулювання взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 121-125.

66. Онищик О. HRконсалтинг в Україні: тенденції, прогнози, перспективи. Консалтинг в Україні. 2006. №10 (27). С.5667

67. Остапенко І. М. Моделі і методи розвитку інноваційних технологій в маркетингу: автореф. дис. на здобуття нац. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 / І. М.Остапенко. Запоріжжя, 2009. 20 с.

68. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: вебсайт. URL: www.ukrstat.gov.ua

69. Офіційний сайт Незалежної інвестиційної компанії з надання аналітичних послуг PhoenixCapital: вебсайт. URL: www.phoenixcapital.com.ua

70. Офіційний сайт ЮНКТАД. URL: http://www.unctad.org (дата звернення 18.11.2025).

71. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Х.: ВД «Інжек», 2006. 270 с.

72. Побоченко Л. М. Аналіз інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій. Наукові журнали Національного Авіаційного університету. 2013. № 3. С. 120-127. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7022. (дата звернення 19.11.2025).

73. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Стратегія, організація, ефективність: посібник. К.: КНЕУ. 2008. 233 с.

74. Порецкая И. Маркетинговая стратегия. Food.Ua. 2009. №11. С. 2023.

75. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. З англ. А. Олійника, Р. Скільського. К.: Основи, 1997. 390 с.

76. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. «ΛΌГОΣ. The art of scientific mind». 2019. № 4. С. 26–29.

77. Прохорова М. Е. Особливості формування впливу зарубіжних ТНК на Україну в XXI ст. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм. 2011. № 4. С. 49-55. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3261/3214 (дата звернення 18.11.2025).

78. Процес управління маркетингом. URL: https://studfile.net/preview/9960758/page:3/ (дата звернення: 10.10.2025).

79. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій. Журнал Європейської економіки. 2009. Т. 8. № 2. С. 232-233.

80. Смолін І. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: КНТЕУ. 2006. 204 с.

81. Терехов Є.М., Прокопенко О.В. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток національних економічних систем. Вісник Сумського державного університету: Сер. «Економіка». 2010. № 1. С. 103-113.

82. Федоренко В.Г. Транснаціональні корпорації як системоутворюючий фактор розвитку національних економік. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 7. С. 31-34.

83. ФІНТЕХ В УКРАЇНІ: тенденції, огляд ринку та каталог. URL: https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf. (дата звернення 18.11.2025).

84. Фостолович В. Імерсивні технології як інструмент інноваційного маркетингу в сфері організації бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_2_10.

85. Чумак Н. В. Проблемні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 719-723.

86. Шаповалова І.О., Завгородній А.В., Маркова Т.Д., Трішин Ф.А. Інформаційні технології як фактор удосконалення функціонування підприємств. Проблеми економіки. 2022. №1. С.93–98. URL: https://doi.org/10.32983/22220712202219398

87. Яшкіна О. Управління ціновими ризиками в умовах еластичного попиту. Маркетинг в Україні. 2015. №2. С. 68-70.