

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра економіки та митної справи

(повна назва кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі:  
аналіз та перспективи розвитку в Україні»**

**Виконав**

студентка 4 курсу, групи БТЕз-1912  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»

(код і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Кузьменко К.А.

(прізвище та ініціали)

**Керівник** Лісніченко М.О.

(прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя  
2026 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет: бізнес-технологій та економіки

Кафедра: економіки та митної справи

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»

Галузь знань: 29 міжнародні відносини

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри, к. держ. упр.,  
доцент

\_\_\_\_\_ Андрій СОКОЛОВ

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 року

**З А В Д А Н Н Я  
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_ Кузьменко Катерини Андріївни \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі: аналіз та перспективи розвитку в Україні»

керівник роботи Лісніченко Маргарита Олександрівна, к.е.н., доцент.,

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2026 року  
№216

2. Термін подання здобувачем роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем цифрової трансформації бізнесу, статистичні та аналітичні матеріали міжнародних організацій, звіти консалтингових компаній, офіційні статистичні дані, матеріали міжнародних компаній, спеціалізовані електронні видання та Інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретико-методичні засади використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі; 2) Аналіз використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі та в Україні; 3) Перспективи розвитку та удосконалення використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі в Україні

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 12 рисунків, 4 таблиці.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	08.04.2026	25.04.2026
2	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	06.05.2026	20.05.2026
3	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	18.05.2026	31.05.2026
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	01.06.2026	06.06.2026

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми	11-14.03.2026	
2	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	14-24.03.2026	
3	Складання плану роботи	24.03.2026	
4	Виконання вступу	22.03. -28.03.2026	
5	Виконання розділу 1	08.04. -25.04.2026	
6	Виконання розділу 2	06.05. -20.05.2026	
7	Виконання розділу 3	18.05. - 31.05.2026	
8	Формулювання загальних висновків	22.05. -04.06.2026	
9	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	01.06. -06.06.2026	
10	Одержання відгуку та рецензії	01.06. -06.06.2026	
11	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	06.06.2026	

Здобувач

( підпис )

**Кузьменко К.А.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

( підпис )

**Лісніченко М.О.**

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

КБР: 62 с., 14 рис., 5 табл., 50 джерел.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ,  
МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, АВТОМАТИЗАЦІЯ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

DIGITAL TOOLS, DIGITAL TRANSFORMATION, INTERNATIONAL  
BUSINESS, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BUSINESS PROCESS  
AUTOMATION, DIGITAL ECONOMY, INNOVATIVE TECHNOLOGIES,  
COMPETITIVENESS

Об'єктом дослідження є процеси використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі в умовах цифрової трансформації світової економіки.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти використання цифрових інструментів у діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Мета роботи – дослідження теоретичних і практичних засад використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі, аналіз сучасних тенденцій їх застосування та розробка рекомендацій щодо розвитку й удосконалення використання цифрових технологій в Україні.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод – при дослідженні теоретичних засад цифрової трансформації міжнародного бізнесу; метод аналізу та синтезу – для визначення сутності та класифікації цифрових інструментів; статистичний аналіз – при оцінці сучасного стану та тенденцій цифровізації бізнесу; порівняльний аналіз – при дослідженні особливостей використання цифрових інструментів міжнародними компаніями; SWOT-аналіз – для оцінки

можливостей та ризиків цифрової трансформації бізнесу в Україні; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Досліджено сучасні цифрові інструменти як фактор підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Розглянуто теоретико-методичні засади цифрової трансформації міжнародного бізнесу, визначено сутність, роль та класифікацію цифрових інструментів. Проведено аналіз сучасного стану та тенденцій використання цифрових технологій у міжнародному бізнесі. Досліджено практику застосування цифрових інструментів міжнародними компаніями та українським бізнесом, здійснено порівняльний аналіз сучасних цифрових рішень, зокрема систем автоматизації, аналітики даних та інструментів штучного інтелекту. Запропоновано стратегічні напрями розвитку цифрових інструментів та рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду цифровізації міжнародного бізнесу в Україні.

This study examines digital tools as a key factor in improving the efficiency and competitiveness of international business. The theoretical and methodological foundations of digital transformation in international business are analysed, including the essence, role and classification of digital tools. The current state and trends of digital technology adoption in international business are investigated. The paper analyses the practical use of digital tools by international companies and Ukrainian businesses and provides a comparative assessment of modern digital solutions, including automation systems, data analytics platforms and artificial intelligence tools. Strategic directions for the development of digital tools and recommendations for implementing international digitalisation experience in Ukraine are proposed.

## ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу .....	2
Реферат .....	4
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів .....	7
Вступ.....	9
1 Теоретико-методичні засади використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі .....	12
1.1 Поняття цифрової трансформації міжнародного бізнесу та фактори її розвитку .....	12
1.2 Сутність, роль та класифікація цифрових інструментів у міжнародному бізнесі .....	21
2 Аналіз застосування цифрових інструментів та штучного інтелекту у міжнародному бізнесі .....	32
2.1. Дослідження використання цифрових платформ та технологій компаніями у зовнішньоекономічній діяльності .....	32
2.2. Оцінка стану та основних проблем цифровізації міжнародного бізнесу в Україні .....	39
3 Перспективи розвитку та удосконалення використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі в Україні .....	46
3.1 Стратегічні напрями розвитку цифрових інструментів у міжнародному бізнесі .....	46
3.2 Напрями впровадження зарубіжного досвіду цифровізації міжнародного бізнесу в Україні .....	50
Висновки .....	55
Перелік джерел посилань .....	58

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

Скорочення	Словосполучення
AI	Artificial Intelligence (штучний інтелект)
API	Application Programming Interface (інтерфейс прикладного програмування)
Big Data	технології обробки великих масивів даних
B2B	Business-to-Business (модель взаємодії «бізнес для бізнесу»)
B2C	Business-to-Consumer (модель взаємодії «бізнес для споживача»)
Cloud Computing	хмарні технології (хмарні обчислення)
CRM	Customer Relationship Management (система управління взаємовідносинами з клієнтами)
ERP	Enterprise Resource Planning (система планування ресурсів підприємства)
E-commerce	електронна комерція
GPT	Generative Pre-trained Transformer (генеративна попередньо навчена трансформерна модель)
IoT	Internet of Things (Інтернет речей)
IT (IT)	інформаційні технології
LLM	Large Language Model (велика мовна модель)
OECD (ОЕСР)	Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку)
RPA	Robotic Process Automation (роботизована автоматизація бізнес-процесів)
SEO	Search Engine Optimization (пошукова оптимізація)
SMM	Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Конференція ООН з торгівлі та розвитку)
WEF	World Economic Forum (Всесвітній економічний форум)
ВВП	валовий внутрішній продукт
грн.	гривня
дол. США	долар Сполучених Штатів Америки
ЄС	Європейський Союз
км	кілометр

млн	мільйон
млрд	мільярд
МСБ	малий та середній бізнес
МСП	мале та середнє підприємництво
ТНК	транснаціональна корпорація
трлн	трильйон
ЦІ	цифрові інструменти
ШІ	штучний інтелект

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що істотно трансформує підходи до ведення міжнародної економічної діяльності. Цифрові інструменти, зокрема штучний інтелект, великі дані, хмарні технології та автоматизовані системи управління, стають невід'ємною складовою функціонування міжнародного бізнесу. Вони дозволяють компаніям оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати, покращувати взаємодію з клієнтами та підвищувати конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що цифрові інструменти вже не є додатковою перевагою, а виступають необхідною умовою ефективної діяльності компаній у міжнародному середовищі. В умовах глобалізації та високої конкуренції саме рівень цифровізації бізнесу значною мірою визначає здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для України це питання є особливо важливим, оскільки цифрова трансформація відкриває нові можливості для інтеграції у світову економіку, розвитку експорту послуг та підвищення інвестиційної привабливості.

Проблематика використання цифрових інструментів у бізнесі активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями та аналітичними організаціями. Значний внесок у дослідження процесів цифрової трансформації економіки та бізнесу зробили такі зарубіжні науковці, як К. Шваб, А. Саєбі, Д. Шоттер, П. Гудерхем, Р. Фелісіано-Сестеро, а також експерти міжнародних організацій OECD, UNCTAD та Світового банку. Серед вітчизняних учених вагомий внесок у дослідження цифровізації економіки та міжнародного бізнесу здійснили Л. І. Федулова, О. С. Вишневський, Д. С. Хаустов, С. П. Хмара, Н. В. Задорожна та інші. У їхніх працях розглядаються питання цифрової трансформації підприємств, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвитку цифрової економіки та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в

умовах глобалізації.

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, питання ефективного впровадження цифрових інструментів у міжнародному бізнесі з урахуванням сучасних технологій штучного інтелекту та специфіки розвитку України потребують подальшого вивчення. Саме цим зумовлені вибір теми та актуальність кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є комплексне дослідження використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі, аналіз сучасних тенденцій їх застосування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку й удосконалення використання цифрових інструментів в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади цифрової трансформації міжнародного бізнесу та визначити основні тенденції й фактори її розвитку;
- розкрити сутність, роль та класифікацію цифрових інструментів у міжнародному бізнесі;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі;
- дослідити практику застосування цифрових інструментів міжнародними компаніями та українським бізнесом;
- здійснити порівняльний аналіз сучасних цифрових інструментів, визначити їх переваги та особливості використання;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку цифрових інструментів та розробити рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду цифровізації міжнародного бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі в умовах цифрової трансформації світової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання цифрових інструментів у діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення цифрових інструментів; порівняльний метод – для дослідження досвіду міжнародних компаній; статистичні методи – для аналізу показників цифровізації бізнесу; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; системний підхід – для комплексного розгляду цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності впровадження цифрових інструментів у діяльність українських компаній, що здійснюють міжнародну економічну діяльність. Отримані результати можуть бути застосовані при розробці стратегій цифрової трансформації підприємств, а також у процесі формування державної політики у сфері розвитку цифрової економіки.

Інформаційно-довідковою базою стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні дані офіційних сайтів, а також матеріали консалтингових компаній. – Можна вставити в пункт

Апробація результатів дослідження. Ключові теоретико-методологічні та науково-практичні положення й висновки кваліфікаційної роботи оприлюднені автором і отримали позитивну оцінку на Щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2026» (13–17 квітня 2026 р., м. Запоріжжя).

Основні положення і результати дипломної роботи знайшли відображення у 1 публікації апробаційного характеру (тези доповідей).

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 62 сторінки тексту, 14 рисунків, 5 таблиць. Перелік джерел посилань включає 50 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

## 1.1 Поняття цифрової трансформації міжнародного бізнесу та фактори її розвитку

У сучасних умовах розвитку світового господарства цифровізація виступає одним із визначальних факторів трансформації економічних систем, зокрема міжнародного бізнесу. Глобалізація, яка раніше базувалася переважно на фізичному переміщенні товарів, капіталів та робочої сили, сьогодні дедалі більше доповнюється цифровими потоками даних, інформації, програмного забезпечення, інтелектуальних продуктів та цифрових сервісів. Це змінює характер міжнародної конкуренції, оскільки підприємства вже не можуть забезпечувати стабільне функціонування лише за рахунок традиційних ресурсів, виробничих потужностей або фізичної присутності на ринку. У цьому контексті цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, але й ключовою умовою їх виживання та розвитку в умовах глобальної конкуренції [28].

Значну увагу у науковій літературі приділяють розмежуванню понять «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація». Це важливо, оскільки зазначені категорії часто використовуються як синоніми, хоча фактично відображають різні рівні глибини змін у діяльності підприємства. Цифровізація зазвичай трактується як процес переведення інформації у цифрову форму, тоді як діджиталізація означає використання цифрових технологій для оптимізації існуючих процесів. Натомість цифрова трансформація передбачає якісно новий рівень змін, що охоплює всю систему функціонування підприємства та призводить до формування нових бізнес-моделей, організаційних підходів і способів створення вартості [41; 48].

У науковій літературі поняття цифрової трансформації трактується по-різному, що зумовлює необхідність його узагальнення. Це пояснюється тим, що

цифрова трансформація є міждисциплінарним явищем і розглядається одночасно в економіці, менеджменті, міжнародному бізнесі, інноваційному розвитку, інформаційних технологіях та державному управлінні. У зв'язку з цим доцільно навести основні поняття, які формують теоретичну основу дослідження.

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу – це процес системної інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, який супроводжується зміною бізнес-моделей, способів створення вартості та механізмів взаємодії з глобальним середовищем [41].

Цифровізація – це процес переведення інформації та окремих бізнес-процесів у цифрову форму з метою підвищення їх ефективності, швидкості обробки та доступності для користувачів [49].

Діджиталізація – це використання цифрових технологій для оптимізації існуючих процесів без обов'язкової зміни їх сутності, бізнес-моделі або стратегічної логіки функціонування підприємства [48].

Цифрова економіка – це система економічних відносин, у межах якої основним ресурсом виступають дані, а ключову роль відіграють цифрові технології, платформи, інформаційні мережі та інтелектуальні системи [6].

Цифрові екосистеми – це мережеві структури, що об'єднують різних економічних суб'єктів через цифрові платформи для створення, обміну та масштабування додаткової цінності [17].

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу є складним і багатовимірним явищем, яке охоплює технологічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти функціонування підприємств. У науковій літературі відсутнє єдине визначення цього поняття, що пояснюється його міждисциплінарним характером. Водночас більшість дослідників сходяться на тому, що цифрова трансформація передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що супроводжується суттєвими змінами у бізнес-моделях, управлінських підходах та механізмах створення вартості [41].

Згідно з підходами ОЕСД, цифрова трансформація є невід'ємною складовою розвитку цифрової економіки, у якій ключову роль відіграють дані,

цифрові платформи, штучний інтелект та інформаційно-комунікаційні технології [28; 49]. У цьому контексті дані розглядаються як новий фактор виробництва, що визначає конкурентоспроможність підприємств та їх здатність до інноваційного розвитку. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих технологій, а передбачає комплексну зміну всієї системи функціонування бізнесу.

UNCTAD у своїх дослідженнях наголошує, що цифрова трансформація суттєво змінює структуру міжнародної торгівлі та формує нові глобальні ринки, засновані на цифрових платформах [17]. У результаті виникають так звані цифрові екосистеми, у межах яких взаємодіють підприємства, споживачі та посередники з різних країн. Такі екосистеми характеризуються високим рівнем інтеграції та швидкістю обміну інформацією, що суттєво впливає на конкурентне середовище.

Однією з ключових характеристик цифрової трансформації є її системність. Якщо раніше цифрові технології використовувалися переважно для автоматизації окремих процесів, то сьогодні вони інтегруються у всі аспекти діяльності підприємства. Це означає, що цифровізація охоплює як операційні процеси, так і стратегічне управління, маркетинг, логістику, фінанси, управління персоналом та взаємодію з клієнтами. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [30].

Важливим аспектом цифрової трансформації є її вплив на глобальні ланцюги створення вартості. У сучасних умовах значна частина вартості створюється не у процесі виробництва матеріальних товарів, а у сфері обробки даних, розробки програмного забезпечення, управління цифровими каналами збуту та надання цифрових послуг. Це призводить до зміщення акцентів у міжнародному бізнесі від матеріальних до нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, дані, алгоритми, бренди, технологічні платформи та клієнтські бази [6].

Дослідження Feliciano-Cestero та ін. свідчать, що цифрові технології

значно спрощують процес інтернаціоналізації бізнесу, оскільки дозволяють підприємствам виходити на міжнародні ринки з меншими витратами та ризиками [45]. Зокрема, використання цифрових платформ та електронної комерції дає змогу компаніям взаємодіяти з клієнтами по всьому світу без необхідності створення фізичної інфраструктури в кожній країні. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які отримують можливість конкурувати з великими корпораціями завдяки доступу до глобальних онлайн-каналів.

Schmeisser, Saebi, Schotter та Gooderham підкреслюють, що цифрова трансформація змінює саму логіку міжнародного бізнесу [46]. Вона сприяє переходу від традиційних моделей діяльності до цифрових екосистем, у межах яких підприємства функціонують як частина глобальних мереж. У таких умовах конкурентоспроможність визначається не лише ресурсами підприємства, але й його здатністю інтегруватися у цифрові платформи, ефективно використовувати дані, швидко масштабувати операції та адаптуватися до змін у міжнародному середовищі.

Цифрова трансформація також сприяє формуванню нових бізнес-моделей. Серед них можна виділити платформені моделі, моделі підписки, цифрові екосистеми, маркетплейси, freemium-моделі, моделі спільного споживання та моделі, засновані на використанні даних. Платформені моделі передбачають створення цифрових середовищ, у яких взаємодіють різні учасники ринку, що дозволяє знижувати трансакційні витрати та підвищувати ефективність взаємодії [43].

Ще однією важливою характеристикою цифрової трансформації є її орієнтація на клієнта. У сучасній економіці клієнт стає активним учасником створення вартості, оскільки його поведінка та уподобання генерують дані, які використовуються підприємствами для вдосконалення продуктів і послуг. Це зумовлює необхідність використання аналітичних інструментів, CRM-систем, штучного інтелекту та алгоритмів персоналізації для обробки великих обсягів інформації [1].

Розвиток цифрової трансформації міжнародного бізнесу зумовлений комплексом факторів, які можна класифікувати за кількома напрямками: технологічними, економічними, інституційними, соціальними та організаційними. Кожна з цих груп факторів має самостійне значення, однак у реальній практиці вони взаємопов'язані та формують єдину систему передумов цифрового розвитку підприємств [28].

До технологічних факторів належать розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення інтернету, зростання обсягів великих даних, розвиток штучного інтелекту, хмарних технологій, мобільних рішень, інтернету речей та систем кібербезпеки. Саме ці фактори створюють технічну основу для цифровізації бізнесу та забезпечують можливість швидкого обміну інформацією між учасниками міжнародного ринку [5].

Економічні фактори включають зростання конкуренції на глобальних ринках, необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств, зниження витрат, потребу у швидкій адаптації до змін попиту та посилення ролі нематеріальних активів у створенні вартості. У таких умовах цифрові технології виступають важливим інструментом конкурентної боротьби, оскільки дозволяють підприємствам швидше реагувати на ринкові сигнали та формувати більш гнучкі стратегії розвитку [13].

Інституційні фактори охоплюють державну політику у сфері цифровізації, регуляторне середовище, розвиток міжнародних стандартів, політику захисту персональних даних, правила функціонування цифрових платформ та державну підтримку інновацій. OECD зазначає, що ефективна державна політика є важливою умовою розвитку цифрової економіки та впровадження інновацій, оскільки саме вона формує рамкові умови для бізнесу, інвестицій та технологічного розвитку [28]. Соціальні фактори пов'язані зі зміною поведінки споживачів, зростанням попиту на цифрові послуги, підвищенням рівня цифрової грамотності населення та поширенням дистанційних форматів роботи й комунікації. Сучасні споживачі очікують швидкого доступу до інформації, персоналізованих сервісів, високої якості обслуговування та можливості

взаємодіяти з компаніями через цифрові канали [31].

Організаційні фактори цифрової трансформації пов'язані зі зміною управлінських підходів, переходом до гнучкіших моделей організації праці, розвитком корпоративної культури інновацій та формуванням цифрових компетенцій персоналу. Навіть за наявності сучасних технологій підприємство не може ефективно реалізувати цифрову трансформацію без готовності працівників і менеджменту до змін [30].

У контексті України цифрова трансформація має свої особливості. Українські підприємства активно впроваджують цифрові технології, проте стикаються з рядом проблем, зокрема недостатнім рівнем цифрової інфраструктури в окремих регіонах, обмеженим доступом до фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів та впливом воєнних ризиків на бізнес-середовище [24]. Водночас цифровізація розглядається як один із ключових драйверів розвитку економіки країни та її інтеграції у світову економічну систему [29].

Поглиблюючи теоретичне розуміння цифрової трансформації, доцільно зазначити, що в сучасних дослідженнях вона все частіше розглядається не лише як економічне чи технологічне явище, а як комплексна трансформація всієї системи взаємодії бізнесу із зовнішнім середовищем. Такий підхід передбачає, що цифровізація впливає не тільки на внутрішні процеси підприємства, але й на характер його взаємодії з клієнтами, партнерами, державними інституціями та глобальними ринками [41].

У цьому контексті важливим є розуміння цифрової трансформації як процесу переходу від традиційної індустріальної моделі економіки до інформаційної та, згодом, до цифрової моделі, у якій ключову роль відіграють знання, інформація та дані. Такий перехід супроводжується зміною ролі факторів виробництва: якщо раніше домінували матеріальні ресурси, то сьогодні провідне значення набувають нематеріальні активи, зокрема інформація, алгоритми, програмне забезпечення, цифрові платформи та інтелектуальна власність [44].

З теоретичної точки зору цифрова трансформація тісно пов'язана з

концепцією інноваційного розвитку. Вона виступає одним із проявів четвертої промислової революції, яка характеризується інтеграцією фізичних, цифрових та біологічних систем. У цьому контексті цифрові технології стають каталізатором інновацій та забезпечують створення нових продуктів, послуг і ринків [14].

Цифрова трансформація також суттєво впливає на організаційну структуру підприємств. У традиційних моделях управління переважали ієрархічні структури, тоді як у цифровій економіці поширюються більш гнучкі та адаптивні організаційні форми. Це пов'язано з необхідністю швидкого прийняття рішень, постійної роботи з даними та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [30].

Ще одним важливим теоретичним аспектом є вплив цифрової трансформації на ринок праці. З одного боку, цифровізація сприяє автоматизації рутинних процесів і зменшенню потреби у виконанні повторюваних операцій. З іншого боку, вона створює попит на нові професії, пов'язані з аналізом даних, програмуванням, цифровим маркетингом, кібербезпекою та управлінням цифровими системами [4].

У міжнародному бізнесі цифрова трансформація відіграє особливу роль, оскільки вона дозволяє підприємствам долати географічні бар'єри та здійснювати діяльність у глобальному масштабі. Завдяки цифровим технологіям компанії можуть взаємодіяти з клієнтами та партнерами у різних країнах у режимі реального часу, координувати міжнародні команди, управляти глобальними ланцюгами постачання та здійснювати онлайн-продажі без обов'язкової фізичної присутності на кожному ринку [17].

Значну увагу слід приділити також впливу цифрової трансформації на конкурентне середовище. У сучасних умовах конкуренція відбувається не лише між окремими підприємствами, але й між цифровими екосистемами. Це означає, що успіх компанії залежить не тільки від її внутрішніх ресурсів, але й від здатності інтегруватися у глобальні цифрові мережі, використовувати платформені рішення та формувати партнерські зв'язки з іншими учасниками ринку [43].

Окремо варто розглянути питання ризиків, пов'язаних із цифровою

трансформацією. Зокрема, до них належать кіберзагрози, витоки даних, залежність від технологічної інфраструктури, високі витрати на впровадження інновацій, ризик технологічної нерівності та складність адаптації персоналу до нових цифрових умов. У зв'язку з цим підприємства повинні розробляти ефективні стратегії управління ризиками та забезпечення інформаційної безпеки [12].

Крім того, важливим аспектом є етичні питання, пов'язані з використанням цифрових технологій. Зокрема, це стосується захисту персональних даних, прозорості алгоритмів, відповідальності за автоматизовані рішення, недискримінаційного використання штучного інтелекту та забезпечення довіри споживачів до цифрових сервісів [5].

У контексті міжнародного бізнесу цифрова трансформація також впливає на державне регулювання. Уряди різних країн активно розробляють політики цифровізації, спрямовані на підтримку інновацій, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та захист прав користувачів у цифровому середовищі [16].

Поглиблюючи аналіз факторів цифрової трансформації, слід зазначити, що вони взаємопов'язані та взаємозалежні. Наприклад, розвиток технологій стимулює економічні зміни, які, у свою чергу, впливають на соціальні процеси та інституційне середовище. Такий взаємозв'язок формує складну систему, у межах якої розвиток одного елемента спричиняє зміни в інших [28].

Разом із зазначеним, доцільно більш детально зупинитися на теоретичному осмисленні сутності цифрової трансформації як економічної категорії. У сучасній економічній науці вона дедалі частіше розглядається як системне явище, що виходить за межі технологічних змін і охоплює трансформацію всієї архітектури бізнесу. Це означає, що цифрова трансформація включає не лише впровадження нових технологій, але й зміну способів мислення, організаційної культури, принципів управління та стратегічного розвитку підприємства [41].

Зокрема, в рамках сучасних досліджень виділяється підхід, згідно з яким цифрова трансформація є переходом від індустріальної моделі економіки до

економіки знань і даних. У такій моделі ключовим ресурсом виступає інформація, яка забезпечує конкурентні переваги підприємства. Це принципово змінює підхід до формування вартості, оскільки значна її частина створюється не у виробничому процесі, а на етапі аналізу, обробки та використання даних [6].

У цьому контексті важливо підкреслити, що цифрова трансформація безпосередньо пов'язана з розвитком концепції інформаційного суспільства. Вона виступає логічним етапом еволюції економічних систем, у межах якого інформаційні ресурси стають домінуючими. Водночас цифрова економіка характеризується високим рівнем взаємозалежності між суб'єктами ринку, що обумовлює необхідність інтеграції у глобальні цифрові мережі [44].

Ще одним важливим аспектом є вплив цифрової трансформації на інституційне середовище. Вона змінює роль держави, яка змушена адаптувати регуляторні механізми до нових умов. Зокрема, виникає необхідність у регулюванні цифрових платформ, захисті персональних даних, забезпеченні кібербезпеки, підтримці інноваційної діяльності та розвитку цифрових компетенцій населення [16].

У контексті факторів розвитку цифрової трансформації доцільно більш детально розглянути їх взаємозв'язок. Технологічні інновації стимулюють економічні зміни, які, у свою чергу, впливають на соціальні процеси та інституційне середовище. Наприклад, поширення штучного інтелекту не лише підвищує продуктивність підприємств, але й змінює структуру зайнятості, вимоги до освіти, підходи до управління даними та характер міжнародної конкуренції [4].

Особливу увагу слід приділити ролі людського капіталу у процесі цифрової трансформації. Саме рівень кваліфікації працівників, їх здатність адаптуватися до нових умов та освоювати нові технології визначає успішність цифровізації підприємства. У зв'язку з цим зростає значення освіти, професійної підготовки, корпоративного навчання та розвитку цифрових компетенцій [4].

Крім того, цифрова трансформація суттєво впливає на управлінські процеси. У сучасних умовах традиційні підходи до управління поступово

замінюються більш гнучкими та адаптивними моделями. Це пов'язано з необхідністю швидкого прийняття рішень, постійного аналізу даних, прогнозування ризиків та реагування на зміни у зовнішньому середовищі [30].

Окремо слід зазначити, що цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості бізнесу. Використання цифрових технологій дозволяє більш ефективно контролювати діяльність підприємства, відстежувати бізнес-процеси, аналізувати результати діяльності, виявляти слабкі місця та підвищувати довіру з боку партнерів і клієнтів [28].

Водночас не можна ігнорувати негативні аспекти цифрової трансформації. Зокрема, вона може призводити до зростання нерівності між підприємствами та країнами, оскільки доступ до цифрових технологій є нерівномірним. Великі транснаціональні корпорації часто мають більше ресурсів для впровадження інновацій, тоді як малі та середні підприємства можуть стикатися з фінансовими, кадровими та інфраструктурними обмеженнями [17].

Таким чином, цифрова трансформація міжнародного бізнесу є складним багаторівневим процесом, що охоплює всі аспекти функціонування підприємств і визначає сучасні тенденції розвитку глобальної економіки. Вона виступає ключовим фактором формування нової економічної реальності, у якій дані, технології, цифрові платформи, інновації та людський капітал відіграють провідну роль. Розширене теоретичне осмислення цифрової трансформації дозволяє зробити висновок про її комплексний характер: вона є не лише технологічним процесом, але й фундаментальною зміною економічної системи, що визначає сучасний розвиток міжнародного бізнесу [41].

## **1.2 Сутність, роль та класифікація цифрових інструментів у міжнародному бізнесі**

Цифрові інструменти є одним із ключових елементів реалізації процесів

цифрової трансформації та відіграють надзвичайно важливу роль у функціонуванні сучасного міжнародного бізнесу. В умовах глобалізації, активного розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції на світових ринках підприємства все більше орієнтуються на використання цифрових рішень для забезпечення ефективності власної діяльності. Саме цифрові інструменти дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати управління ресурсами, покращити комунікацію між учасниками ринку та створювати нові конкурентні переваги [28; 30].

У сучасних умовах цифровізація охоплює практично всі сфери міжнародного бізнесу – від виробництва та логістики до маркетингу, фінансів і управління персоналом. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Крім того, цифрові інструменти сприяють інтеграції підприємств у глобальний економічний простір, спрощуючи взаємодію між компаніями, партнерами та споживачами в різних країнах світу [17].

У науковій літературі цифрові інструменти розглядаються як сукупність технологічних рішень, програмних продуктів та інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються для збору, передачі, обробки, аналізу та зберігання даних [28]. Вони виступають невід'ємною складовою цифрової економіки та забезпечують ефективне функціонування сучасних підприємств. Цифрові інструменти формують основу для створення нових бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, цифрового маркетингу та міжнародних онлайн-платформ.

Особливістю цифрових інструментів є їх універсальність та можливість застосування у різних сферах діяльності. Вони можуть використовуватися як великими транснаціональними корпораціями, так і малими та середніми підприємствами. Завдяки розвитку хмарних технологій та доступності програмного забезпечення навіть невеликі компанії отримують можливість використовувати сучасні цифрові рішення без значних фінансових витрат на

створення власної IT-інфраструктури [29].

Слід також зазначити, що у науковій літературі розмежовується декілька рівнів використання цифрових інструментів у процесі цифрової трансформації. Перший рівень – це цифровізація окремих процесів, яка передбачає використання технологій для підвищення ефективності існуючих операцій. На цьому рівні підприємство може використовувати електронний документообіг, онлайн-комунікації, базові CRM-системи або окремі автоматизовані сервіси. Другий рівень – інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси, коли цифрові інструменти пов'язуються між собою та забезпечують комплексне управління діяльністю підприємства. Третій рівень – стратегічна трансформація, яка передбачає зміну бізнес-моделі підприємства, створення цифрової платформи, використання даних як стратегічного ресурсу та формування нових способів взаємодії з клієнтами [41].

Такий підхід дозволяє зрозуміти, що цифрові інструменти можуть виконувати різні ролі залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. На початковому рівні вони використовуються переважно для автоматизації окремих операцій, тоді як на більш високих рівнях стають основою для стратегічних змін, інноваційного розвитку та міжнародного масштабування бізнесу. Саме тому в міжнародному бізнесі цифрові інструменти доцільно розглядати не лише як технічні засоби, але і як елементи стратегічного управління [30].

Згідно з дослідженнями OECD, цифрові інструменти відіграють визначальну роль у розвитку цифрової економіки, оскільки дозволяють підприємствам більш ефективно використовувати дані, оптимізувати бізнес-процеси та впроваджувати інновації у свою діяльність [28]. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не лише як технічні засоби, але й як стратегічні ресурси, які формують конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. Саме рівень цифрової зрілості компанії сьогодні часто визначає її здатність швидко реагувати на зміни ринку та ефективно конкурувати у глобальному середовищі.

Окрему увагу слід приділити ролі даних у функціонуванні цифрових

інструментів. У сучасній економіці дані розглядаються як один із найцінніших ресурсів підприємства. Компанії накопичують значні обсяги інформації про клієнтів, ринок, фінансові показники, внутрішні процеси, логістику, продажі та ефективність маркетингових кампаній. За допомогою цифрових аналітичних систем підприємства можуть швидко обробляти великі масиви даних та використовувати отриману інформацію для прийняття стратегічних рішень [6].

У цьому контексті формується поняття *data-driven economy*, тобто економіки, заснованої на даних. Для міжнародного бізнесу це має особливе значення, оскільки компанії працюють у складному середовищі, де необхідно враховувати поведінку споживачів у різних країнах, валютні ризики, регуляторні обмеження, логістичні витрати та культурні особливості ринків. Використання даних дозволяє зменшити невизначеність і підвищити якість управлінських рішень [6].

Важливою складовою сучасного міжнародного бізнесу є формування цифрових платформ як ключових елементів цифрової економіки. Платформи забезпечують взаємодію між різними учасниками ринку та виступають основою для створення нових бізнес-моделей. Їх особливістю є здатність масштабуватися без пропорційного зростання витрат, що робить їх надзвичайно ефективними у міжнародному середовищі [43]. Прикладами таких платформ є маркетплейси, платіжні сервіси, логістичні платформи, системи бронювання, хмарні сервіси та цифрові екосистеми глобальних технологічних компаній.

У міжнародному бізнесі цифрові інструменти виконують широкий спектр функцій. Однією з основних функцій є забезпечення ефективної комунікації між учасниками ринку. Завдяки цифровим платформам, корпоративним системам зв'язку та онлайн-сервісам підприємства можуть оперативно взаємодіяти з клієнтами, постачальниками та партнерами незалежно від географічного розташування. Це значно скорочує часові та фінансові витрати на комунікацію та підвищує швидкість виконання бізнес-операцій [30].

Важливу роль цифрові інструменти відіграють у сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Сучасні цифрові системи дозволяють

відстежувати переміщення товарів у режимі реального часу, прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, контролювати складські запаси та зменшувати витрати на транспортування. Це особливо актуально для міжнародного бізнесу, де ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [28].

Крім того, цифрові інструменти забезпечують ефективне управління фінансовими потоками. У міжнародному бізнесі фінансові операції часто пов'язані з різними валютами, банківськими системами, податковими режимами та платіжними стандартами. Використання цифрових фінансових сервісів, онлайн-банкінгу, платіжних платформ та систем фінансової аналітики дозволяє компаніям підвищувати прозорість фінансових операцій, контролювати витрати та зменшувати ризики [26].

Особливе значення цифрові інструменти мають у сфері маркетингу. Сучасні технології дозволяють підприємствам здійснювати персоналізовану взаємодію зі споживачами, аналізувати поведінку клієнтів, визначати їх потреби та формувати більш ефективні маркетингові стратегії. Цифровий маркетинг забезпечує доступ до глобальної аудиторії та дозволяє підприємствам просувати свої товари й послуги на міжнародних ринках з мінімальними витратами порівняно з традиційними каналами реклами [30].

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку цифрових інструментів є використання технологій штучного інтелекту. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати складні когнітивні процеси, включаючи аналіз даних, прогнозування тенденцій ринку, прийняття управлінських рішень, оцінку ризиків та взаємодію з клієнтами. Завдяки використанню AI підприємства можуть підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати та покращувати якість обслуговування споживачів [1].

Технології машинного навчання та нейронних мереж активно використовуються для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та автоматизації рутинних процесів. Наприклад, чат-боти та віртуальні помічники дозволяють забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, а алгоритми

прогнозування допомагають компаніям більш точно планувати виробництво та продажі. У міжнародному бізнесі це особливо важливо, оскільки компанії можуть одночасно працювати з клієнтами з різних часових поясів та мовних середовищ [3].

Класифікація цифрових інструментів може здійснюватися за різними критеріями: за сферою застосування, технологічною основою, функціональним призначенням або рівнем автоматизації. Однією з найбільш поширених є класифікація за функціональним призначенням, оскільки вона дозволяє систематизувати цифрові рішення відповідно до їх ролі у діяльності підприємства [28].

Таблиця 1.1 – Класифікація цифрових інструментів у міжнародному бізнесі [38]

Критерій класифікації	Види цифрових інструментів	Приклади застосування у міжнародному бізнесі
За функціональним призначенням	CRM, ERP, BI, AI-системи	управління клієнтами, ресурсами, аналітикою та автоматизованими рішеннями
За технологічною основою	хмарні технології, Big Data, IoT, машинне навчання	зберігання даних, прогнозування попиту, моніторинг логістики
За сферою використання	маркетингові, фінансові, логістичні, управлінські	просування товарів, контроль платежів, управління поставками
За рівнем автоматизації	базові, автоматизовані та інтелектуальні системи	від електронного документообігу до AI-аналітики
За рівнем інтеграції	автономні інструменти та комплексні цифрові платформи	окремі сервіси або єдині корпоративні екосистеми

До аналітичних інструментів належать технології Big Data, системи Business Intelligence (BI) та різноманітні аналітичні платформи. Їх головною функцією є збір, обробка та аналіз великих обсягів інформації. Такі системи дозволяють підприємствам отримувати актуальні дані про ринок, аналізувати

поведінку споживачів, оцінювати ефективність бізнес-процесів та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Використання аналітичних інструментів сприяє підвищенню точності прогнозування та зменшенню ризиків у діяльності підприємства [6].

Важливою категорією цифрових інструментів є хмарні технології. Вони забезпечують зберігання, обробку та передачу даних через віддалені сервери, що дозволяє підприємствам значно скорочувати витрати на підтримку власної ІТ-інфраструктури. Хмарні сервіси забезпечують високий рівень гнучкості та мобільності, оскільки працівники можуть отримувати доступ до необхідної інформації з будь-якого місця та пристрою. Це особливо важливо для міжнародних компаній, які мають філії у різних країнах світу [29].

CRM-системи (Customer Relationship Management) використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації процесів продажу. Вони дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати історію взаємодії та формувати персоналізовані пропозиції. Використання CRM-систем сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, покращенню якості сервісу та збільшенню обсягів продажів [30].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію різних бізнес-процесів підприємства у єдину інформаційну систему. Вони дозволяють координувати фінансову діяльність, управління персоналом, логістику, виробництво та інші функції компанії. Використання ERP-систем сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та покращенню координації між підрозділами підприємства. Для міжнародних компаній ERP-системи мають особливе значення, оскільки дозволяють стандартизувати процеси у різних країнах і забезпечувати єдину систему управління [30].

Окрему групу становлять інструменти автоматизації бізнес-процесів, зокрема технології RPA (Robotic Process Automation). Вони дозволяють автоматизувати виконання рутинних та повторюваних операцій, що значно скорочує витрати часу та знижує ймовірність помилок. Автоматизація сприяє підвищенню продуктивності праці та дозволяє працівникам зосередитися на

виконанні більш складних і стратегічно важливих завдань [3].

Важливе місце займають цифрові маркетингові інструменти, до яких належать SEO, SMM, контекстна реклама, email-маркетинг, маркетингова автоматизація та системи веб-аналітики. Вони дозволяють підприємствам ефективно просувати свою продукцію на міжнародних ринках, аналізувати поведінку користувачів, формувати цільову аудиторію та оцінювати результативність рекламних кампаній. Цифровий маркетинг характеризується високою ефективністю, можливістю точного налаштування рекламних кампаній та порівняно низькими витратами [30].

Технології штучного інтелекту формують окрему категорію цифрових інструментів. До них належать системи машинного навчання, нейронні мережі, чат-боти, алгоритми автоматичного аналізу даних, рекомендаційні системи, генеративний штучний інтелект та інші інтелектуальні системи. Їх використання дозволяє підприємствам значно підвищити швидкість обробки інформації та ефективність управлінських процесів [1].

UNCTAD підкреслює, що цифрові платформи є окремою категорією цифрових інструментів, які формують нові ринки та суттєво змінюють структуру міжнародної торгівлі [17]. Такі платформи забезпечують взаємодію між продавцями та покупцями, створюють нові канали збуту та сприяють розвитку електронної комерції. Вони також знижують бар'єри входу на міжнародні ринки для малих та середніх підприємств, які можуть отримувати доступ до глобальної аудиторії без створення масштабної фізичної інфраструктури.

Роль цифрових інструментів у міжнародному бізнесі полягає не лише у підвищенні ефективності операційної діяльності, але й у формуванні нових бізнес-моделей. Цифровізація дозволяє компаніям створювати інноваційні продукти та послуги, розширювати географію діяльності та забезпечувати більш тісну взаємодію зі споживачами. Використання цифрових технологій також сприяє розвитку дистанційної роботи, глобальних команд та міжнародної кооперації [32].

Для міжнародних компаній цифрові інструменти також виконують

функцію зниження трансакційних витрат. Завдяки електронним платформам, цифровим каналам комунікації та автоматизованим системам управління підприємства можуть швидше укласти угоди, обмінюватися документами, контролювати виконання контрактів і координувати взаємодію з партнерами. Це особливо важливо у міжнародному середовищі, де бізнес-процеси ускладнюються різницею у правових системах, часових поясах, мовах і стандартах ведення бізнесу [17].

Окреме значення мають цифрові інструменти у сфері електронної комерції. Вони дозволяють підприємствам реалізовувати товари та послуги через онлайн-канали, використовувати маркетплейси, цифрові платіжні системи, сервіси доставки та аналітичні інструменти для вивчення попиту. У міжнародному бізнесі електронна комерція відкриває можливості для швидкого виходу на нові ринки, тестування попиту та побудови прямих відносин зі споживачами [17].

Водночас цифрові інструменти сприяють розвитку міжнародного аутсорсингу та глобальних команд. Завдяки хмарним сервісам, платформам управління проектами, відеозв'язку та системам спільної роботи компанії можуть залучати спеціалістів з різних країн, координувати їх роботу та контролювати результати у режимі реального часу. Це розширює доступ бізнесу до глобального ринку праці та дозволяє оптимізувати витрати [4; 32].

Не менш важливою є роль цифрових інструментів у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Аналітичні платформи, AI-рішення, системи управління знаннями та інструменти автоматизації дозволяють компаніям швидше виявляти нові можливості, тестувати гіпотези, розробляти продукти та адаптувати їх до потреб різних ринків. У міжнародному бізнесі інноваційність стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності [14].

Разом із численними перевагами використання цифрових інструментів пов'язане і з певними ризиками. Одним із головних викликів є кіберзагрози та ризик втрати конфіденційної інформації. Зростання обсягів цифрових даних та активне використання онлайн-сервісів підвищують вразливість підприємств до

кібератак. Крім того, значною проблемою є залежність компаній від технологій та необхідність постійного оновлення програмного забезпечення [12].

Складнощі також виникають через високі витрати на впровадження сучасних цифрових рішень та нестачу кваліфікованих кадрів. Для ефективного використання цифрових інструментів підприємствам необхідні спеціалісти з ІТ, аналітики даних, фахівці з кібербезпеки, цифрового маркетингу та управління цифровими проєктами. У зв'язку з цим питання підготовки кадрів та розвитку цифрових компетенцій набуває особливого значення [4].

Ще одним ризиком є можливість технологічної залежності підприємств від зовнішніх платформ та постачальників цифрових сервісів. Використання хмарних рішень, маркетплейсів, платіжних систем або рекламних платформ створює нові можливості, але водночас може обмежувати автономність компанії. Зміна правил платформи, підвищення вартості послуг або технічні збої можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства [17].

Важливим викликом є також нерівномірність доступу до цифрових інструментів між різними країнами та підприємствами. Компанії з розвинених економік мають більше можливостей для інвестування у цифрові технології, тоді як підприємства з країн, що розвиваються, можуть стикатися з обмеженнями, пов'язаними з інфраструктурою, фінансуванням, людським капіталом та регуляторним середовищем [17].

У контексті України використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі має значний потенціал. Український ІТ-сектор, розвиток електронних державних сервісів, поширення онлайн-платежів, зростання експорту цифрових послуг та інтеграція українських компаній у глобальні ланцюги створення вартості створюють передумови для посилення конкурентоспроможності країни [24]. Водночас для реалізації цього потенціалу необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, підтримувати інноваційний бізнес, посилювати кібербезпеку та забезпечувати підготовку кадрів.

Отже, цифрові інструменти є стратегічним ресурсом міжнародного бізнесу та важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у

сучасному глобальному середовищі. Їх використання сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній, розвитку інновацій, розширенню доступу до міжнародних ринків та формуванню нових можливостей для міжнародної співпраці. У сучасних умовах саме рівень цифровізації значною мірою визначає успішність підприємства на світовому ринку та його здатність адаптуватися до динамічних змін глобальної економіки [28].

Таким чином, сутність цифрових інструментів у міжнародному бізнесі полягає не лише у технологічному забезпеченні окремих процесів, а й у формуванні нової логіки функціонування підприємств у глобальному середовищі. Вони забезпечують швидкість, гнучкість, масштабованість, аналітичність та інноваційність бізнесу. Саме тому подальше дослідження використання цифрових інструментів є важливим для розуміння перспектив розвитку міжнародного бізнесу та можливостей України у глобальній цифровій економіці.

## **2 АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

### **2.1 Дослідження використання цифрових платформ та технологій компаніями у зовнішньоекономічній діяльності**

У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку міжнародного бізнесу. Стрімке поширення цифрових технологій суттєво змінює механізми здійснення зовнішньоекономічної діяльності, дозволяючи підприємствам ефективніше взаємодіяти з міжнародними партнерами, автоматизувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність на світових ринках. Цифрові платформи та технології забезпечують швидкий доступ до інформації, скорочують транзакційні витрати та сприяють інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості [17; 28]. Важливість цифровізації для міжнародного бізнесу підтверджується результатами дослідження Digital Economy and Society Index (DESI) (рисунк 2.1) яке щорічно проводиться Європейською Комісією. Індекс оцінює рівень цифрового розвитку країн за такими напрямками, як людський капітал, цифрова інфраструктура, інтеграція цифрових технологій та цифрові державні послуги.

Як видно з рисунка 2.1, країни Північної Європи демонструють найвищий рівень цифрового розвитку. Лідерами рейтингу є Фінляндія, Данія та Нідерланди. Середнє значення по Європейському Союзу становить близько 52 балів. Отримані результати свідчать про те, що цифровізація вже стала одним із ключових факторів економічного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності країн ЄС.

Одним із найбільш поширених цифрових рішень у міжнародному бізнесі є використання хмарних технологій. Хмарні сервіси дозволяють підприємствам зберігати великі обсяги даних, забезпечувати дистанційний доступ до корпоративних ресурсів та організувати взаємодію між підрозділами незалежно від їх географічного розташування.

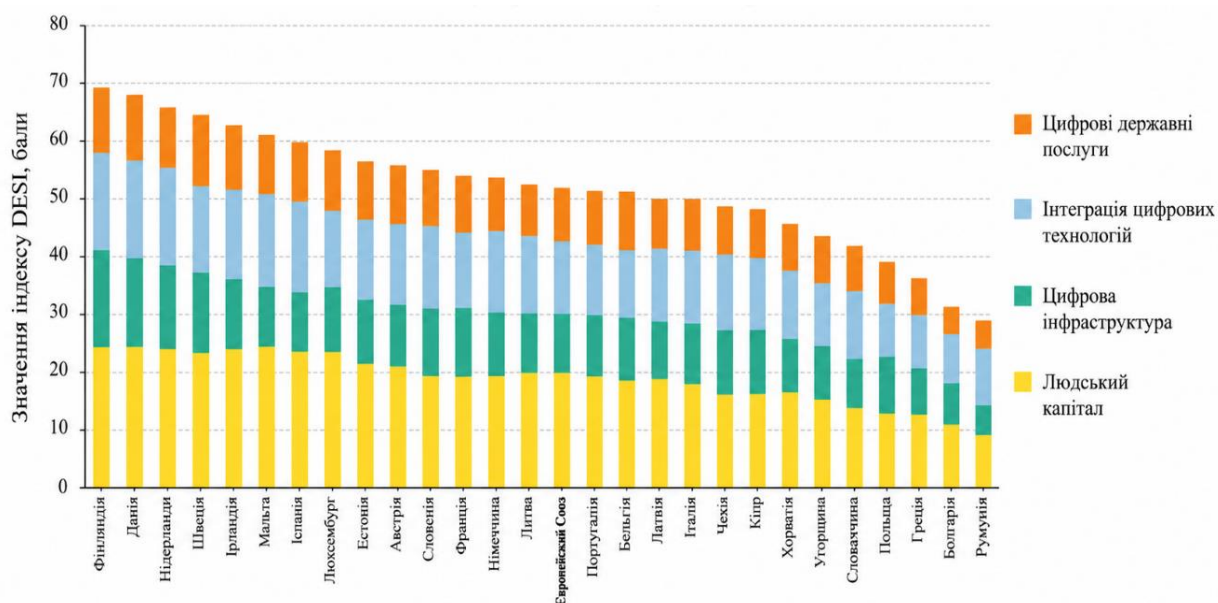


Рисунок 2.1 – Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) у країнах ЄС у 2022 р. [48]

Найбільш поширеними платформами є Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud Platform [28; 29]. Використання хмарних сервісів демонструє стійку позитивну динаміку в європейських країнах. За даними Eurostat, у 2025 році середній рівень використання платних хмарних сервісів підприємствами ЄС досяг 53 %, тоді як у 2023 році цей показник становив 45 %.

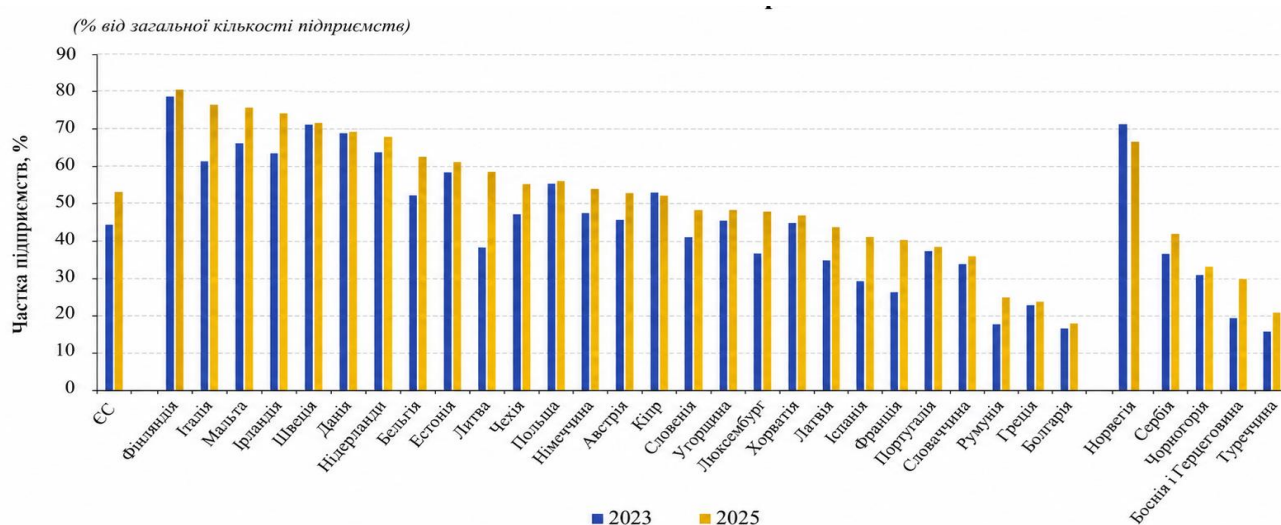


Рисунок 2.2 – Частка підприємств, які використовують платні хмарні сервіси у країнах Європи у 2023–2025 рр., % [48]

Найвищі показники використання хмарних сервісів спостерігаються у Фінляндії (79 %), Італії (75 %), Мальті (74 %) та Ірландії (73 %). Це свідчить про те, що хмарні технології стали важливим інструментом цифрової трансформації міжнародного бізнесу та забезпечують підприємствам додаткові можливості для масштабування діяльності.

Важливу роль у цифровізації міжнародного бізнесу відіграють також цифрові платформи та електронна комерція. Завдяки таким платформам, як Amazon, Alibaba, eBay та Etsy, компанії отримують можливість виходу на міжнародні ринки без необхідності створення фізичної присутності в країні експорту. Цифрові платформи забезпечують підприємствам доступ до глобальної клієнтської бази, автоматизацію платежів, маркетингових кампаній та логістичних процесів [43].

Для системного аналізу цифрової трансформації міжнародного бізнесу OECD використовує комплексний підхід, який охоплює доступ до цифрової інфраструктури, використання цифрових технологій, рівень інновацій, цифрові навички населення, довіру до цифрових сервісів та відкритість цифрових ринків.

Представлена модель демонструє, що цифровізація міжнародного бізнесу є комплексним процесом і залежить не лише від технологій, але й від рівня розвитку цифрової інфраструктури, людського капіталу, регуляторного середовища та інноваційного потенціалу країни.

Особливе значення в сучасних умовах набуває використання штучного інтелекту. Згідно з дослідженнями OECD та McKinsey, штучний інтелект став одним із найбільш перспективних інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизації операційної діяльності та підтримки прийняття управлінських рішень [1; 32].

За даними OECD ICT Access and Usage Database, у 2025 році середній рівень використання генеративного штучного інтелекту серед населення країн OECD становив близько 35 %. Водночас серед молоді віком 16–24 роки цей показник перевищував 65 %, що свідчить про швидке поширення нових цифрових технологій.



Результати дослідження демонструють суттєві відмінності між країнами. Найвищі показники використання генеративного AI спостерігаються у Норвегії, Данії, Швейцарії та Естонії, тоді як країни Східної Європи демонструють нижчий рівень цифрової адаптації.

Значне поширення штучного інтелекту спостерігається також серед підприємств. За даними OECD, частка компаній, які використовують AI, зростає більш ніж удвічі протягом 2021–2025 років.

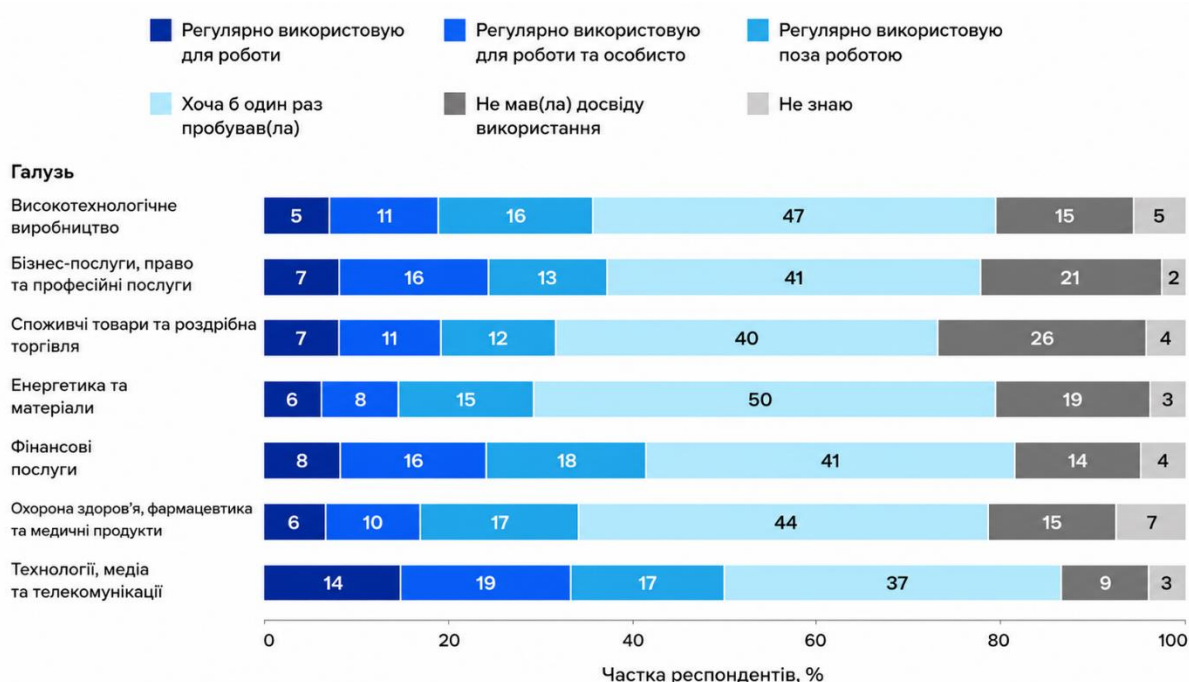


Рисунок 2.5 – Динаміка використання штучного інтелекту підприємствами країн OECD у 2021–2025 рр., % [47]

Найбільш активно штучний інтелект використовується у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, професійних та науково-технічних послуг. Частка таких підприємств перевищує 50 %, що свідчить про високий рівень інтеграції AI у бізнес-процеси.

Крім того, штучний інтелект активно впроваджується у фінансовому секторі, сфері консалтингу, торгівлі та телекомунікаціях. Згідно з дослідженням OECD, понад 50 % компаній уже тестували або використовують інструменти генеративного штучного інтелекту у своїй діяльності.

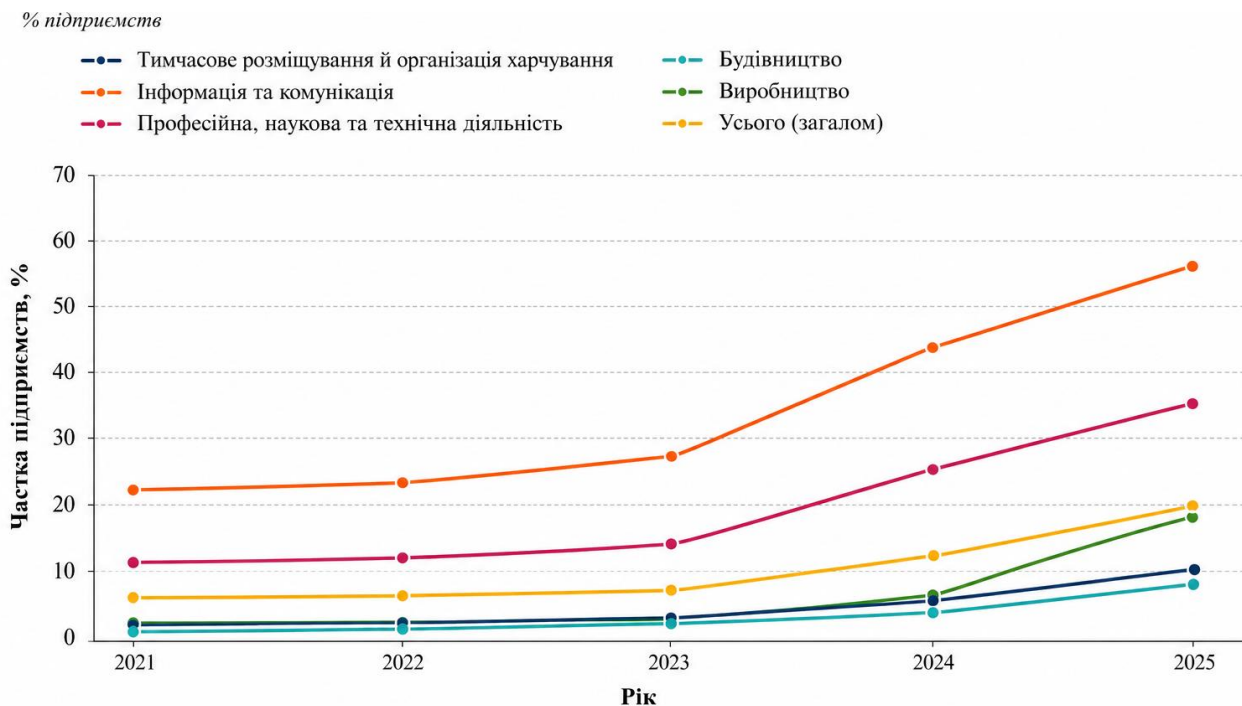


Рисунок 2.6 – Використання генеративного штучного інтелекту за галузями економіки, % [47]

Практичний досвід міжнародних компаній підтверджує ефективність використання цифрових технологій (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Використання цифрових технологій провідними міжнародними компаніями\*

Компанія	Цифрові технології	Основні результати
Amazon	AI, Big Data, Cloud Computing	Оптимізація логістики, прогнозування попиту
Netflix	AI, Machine Learning	Персоналізація контенту
Alibaba	AI, Cloud Computing, Big Data	Розвиток міжнародної електронної комерції
Microsoft	Cloud Computing, AI	Глобальні цифрові сервіси
Google	AI, Big Data	Реклама, аналітика та цифрові платформи

Джерело: складено автором на основі [21]

Так, Amazon застосовує алгоритми штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління логістичними процесами [19]. Netflix використовує

системи рекомендацій для персоналізації контенту та підвищення залученості користувачів [20]. Alibaba інтегрує AI, Big Data та хмарні сервіси для підтримки міжнародної електронної комерції та забезпечення взаємодії між мільйонами продавців і покупців по всьому світу [21].

Важливим показником розвитку цифрової економіки є обсяг міжнародного експорту цифрових послуг. За даними Світового банку та OECD, світовий ринок цифрових послуг демонструє стаке зростання протягом останнього десятиліття [29].



Рисунок 2.7 – Динаміка міжнародного експорту цифрових послуг у світі [29]

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що цифрові платформи та технології стали невід’ємною складовою міжнародного бізнесу. Використання хмарних сервісів, цифрових платформ, технологій великих даних та штучного інтелекту забезпечує підприємствам можливість підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності, розширювати присутність на міжнародних ринках та формувати нові конкурентні переваги в умовах цифрової економіки. Це створює передумови для подальшого аналізу стану цифровізації міжнародного бізнесу в Україні та виявлення основних проблем його розвитку.

## 2.2 Оцінка стану та основних проблем цифровізації міжнародного бізнесу в Україні

Цифровізація економіки є одним із ключових напрямів розвитку сучасного міжнародного бізнесу та важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В умовах глобалізації цифрові технології забезпечують можливість швидкої інтеграції підприємств у міжнародні ринки, сприяють розвитку електронної комерції, цифрових фінансових послуг, міжнародної логістики та дистанційної взаємодії між контрагентами. Для України цифровізація набуває особливого значення в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє підтримувати функціонування бізнесу, забезпечувати безперервність операцій та зберігати міжнародні економічні зв'язки [24; 28].

Протягом останніх років Україна демонструє позитивну динаміку розвитку цифрової економіки. Важливу роль у цьому процесі відіграє діяльність Міністерства цифрової трансформації України, яке реалізує державну політику у сфері цифровізації, розвитку електронного урядування та цифрових сервісів. Найбільш відомим прикладом цифрової трансформації державного сектору є платформа «Дія», яка забезпечує доступ громадян та бізнесу до широкого спектра державних послуг у цифровому форматі [24].

Водночас сучасна цифрова трансформація охоплює значно ширше коло процесів, ніж лише розвиток електронних сервісів. Вона передбачає комплексне оновлення бізнес-моделей, виробничих процесів, інфраструктури, систем управління та способів взаємодії між учасниками економічної діяльності.

Як видно з рисунка 2.8, основою цифрової економіки виступають аналітика даних, цифрові платформи, мобільність, масштабованість та сучасна цифрова інфраструктура. За оцінками Українського інституту майбутнього, комплексна цифрова трансформація може забезпечити зростання продуктивності праці до 50 %, підвищення ефективності використання ресурсів

до 400 % та скорочення часу виходу продукції на ринок до 70 % [24]. Це підтверджує, що цифровізація є одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.



Рисунок 2.8 – Елементи цифрової трансформації економіки [24]

Важливою складовою цифрової трансформації міжнародного бізнесу є концепція Індустрії 4.0, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у виробничі, логістичні та управлінські процеси. На відміну від попередніх етапів автоматизації, Індустрія 4.0 базується на використанні інтелектуальних систем, здатних аналізувати дані та приймати рішення в режимі реального часу.

З рисунка 2.9 видно, що сучасна модель Індустрії 4.0 включає широкий спектр цифрових технологій: штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), цифрові двійники, робототехніку, хмарні обчислення, блокчейн, технології віртуальної та доповненої реальності, кібербезпеку та аналітику великих даних. Саме ці інструменти формують технологічну основу сучасного міжнародного бізнесу та забезпечують можливість створення нових цифрових бізнес-моделей.

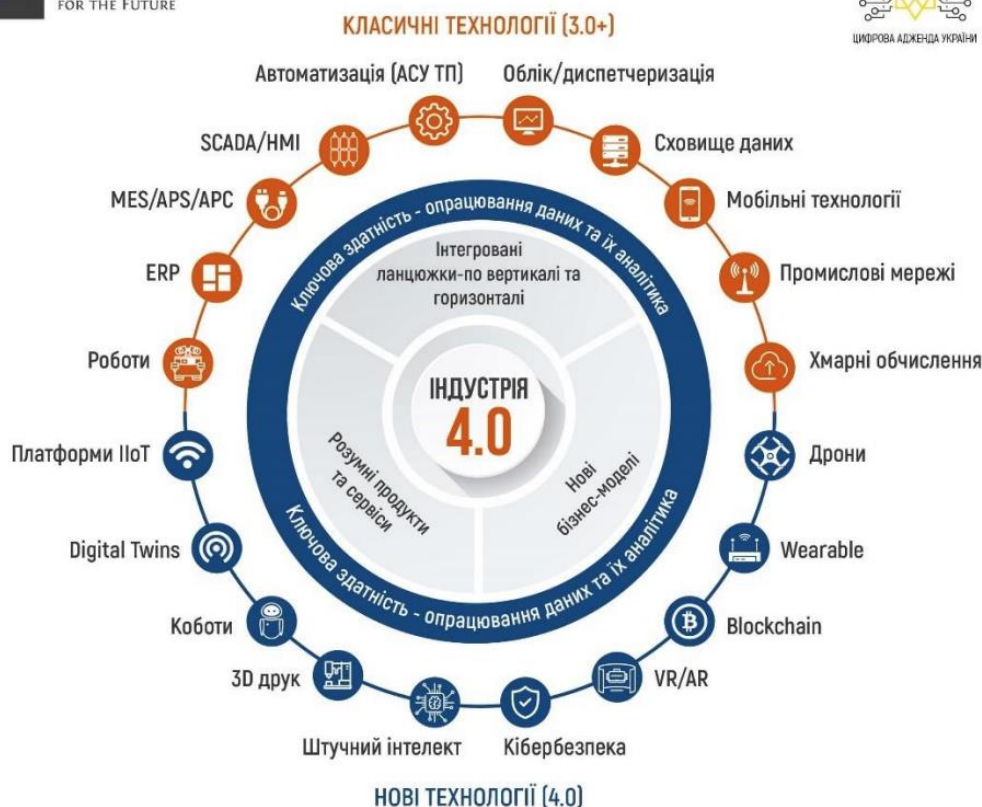


Рисунок 2.9 – Технології Індустрії 4.0 як основа цифровізації міжнародного бізнесу [24]

Попри позитивні зміни, рівень цифрової трансформації України залишається нижчим порівняно з провідними країнами Європейського Союзу. Основний прогрес спостерігається у сфері електронного урядування та державних цифрових сервісів, тоді як цифровізація реального сектору економіки відбувається значно повільніше.

Дані рисунка 2.10 демонструють, що Україна досягла певних успіхів у розвитку електронного урядування, цифрових державних сервісів та формуванні нормативної бази цифрової трансформації. Водночас близько 90 % напрямів цифровізації залишаються недостатньо розвиненими. Серед них – цифрова економіка, Індустрія 4.0, розвиток цифрової інфраструктури, цифрові компетентності населення та впровадження цифрових технологій у традиційних галузях економіки.



Рисунок 2.10 – Поточний стан цифрової трансформації України [24]

У результаті проведеного аналізу можна виділити основні проблеми цифровізації міжнародного бізнесу в Україні.

Таблиця 2.2 – Основні проблеми цифровізації міжнародного бізнесу в Україні\*

Проблема	Характеристика впливу
Недостатній рівень інвестицій	Уповільнює впровадження сучасних цифрових технологій
Дефіцит IT-фахівців	Ускладнює реалізацію цифрових проєктів
Низький рівень впровадження Industry 4.0	Обмежує модернізацію виробництва
Цифровий розрив між регіонами	Нерівномірний доступ до цифрових сервісів
Кіберзагрози	Підвищують ризики втрати даних та фінансових ресурсів
Воєнні дії	Створюють ризики для інфраструктури та інвестицій
Недостатній рівень цифрових компетентностей	Обмежує використання сучасних технологій

\*Джерело: складено автором на основі [24].

Ще однією важливою проблемою є недостатня узгодженість окремих елементів цифрової трансформації. Для досягнення високого рівня цифрової зрілості необхідний одночасний розвиток технологічних, економічних, соціальних та правових складових цифровізації.



Рисунок 2.11 – Система діджиталізації економіки

Джерело: складено автором на основі [24]

Як показано на рисунку 2.11, система цифровізації охоплює технологічну, економічну, правову, організаційно-управлінську та соціальну підсистеми. Кожна з них впливає на ефективність цифрової трансформації підприємств. Особливого значення для України набувають питання розвитку цифрової інфраструктури, кібербезпеки, цифрової освіти, кадрового забезпечення та вдосконалення нормативно-правової бази.

Важливим напрямом цифровізації міжнародного бізнесу в Україні є розвиток цифрової торгівлі та експорту цифрових послуг. Незважаючи на складні економічні умови та наслідки повномасштабної війни, український ІТ-сектор залишається одним із найбільш конкурентоспроможних сегментів економіки. За даними IT Ukraine Association та міжнародних аналітичних

організацій, Україна входить до числа провідних європейських експортерів ІТ-послуг, а цифрові послуги формують значну частину експорту послуг країни [25].

Розвиток цифрового експорту створює нові можливості для інтеграції українських підприємств у світову економіку. Завдяки цифровим платформам, електронній комерції та сучасним засобам комунікації навіть малі та середні підприємства отримують можливість виходити на міжнародні ринки без значних витрат на створення фізичної присутності за кордоном. Особливо актуальним це є для компаній, що працюють у сферах ІТ, маркетингу, консалтингу, освіти та креативних індустрій.

Разом із тим подальший розвиток цифрового бізнесу в Україні потребує системного вирішення низки проблем. Однією з них є недостатній рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру та впровадження інноваційних технологій. Багато українських підприємств, особливо представники малого та середнього бізнесу, не мають достатніх фінансових ресурсів для масштабної цифрової трансформації. Крім того, зберігається проблема нестачі спеціалістів у сферах аналізу даних, кібербезпеки, штучного інтелекту та цифрового управління [24; 33].

Окрему увагу необхідно приділяти питанням кібербезпеки. У міру зростання рівня цифровізації збільшується кількість кіберзагроз, спрямованих як на державні установи, так і на приватний бізнес. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, кібербезпека стає одним із ключових чинників забезпечення безперервності бізнес-процесів та захисту комерційної інформації. Відповідно, ефективна цифрова трансформація повинна супроводжуватися впровадженням сучасних систем захисту даних та управління ризиками [24].

Таким чином, сучасний стан цифровізації міжнародного бізнесу в Україні характеризується поєднанням позитивних тенденцій та системних викликів. З одного боку, спостерігається активний розвиток цифрових державних сервісів, зростання цифрового експорту та поступове впровадження технологій Індустрії

4.0. З іншого боку, існують суттєві обмеження, пов'язані з інвестиційними ризиками, кадровим дефіцитом, нерівномірністю цифрового розвитку регіонів та необхідністю модернізації інфраструктури. Саме тому для подальшого підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку необхідним є формування комплексної стратегії цифрової трансформації, яка охоплюватиме технологічні, економічні, правові та соціальні аспекти розвитку цифрової економіки.

## 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ

### 3.1 Стратегічні напрями розвитку цифрових інструментів у міжнародному бізнесі

У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із ключових факторів розвитку міжнародного бізнесу та формування конкурентних переваг підприємств на глобальному ринку. Результати аналізу, проведеного у попередніх розділах роботи, свідчать про те, що цифрові технології поступово переходять із категорії допоміжних інструментів до стратегічної основи функціонування компаній. У зв'язку з цим визначення перспективних напрямів розвитку цифрових інструментів набуває особливої актуальності як для окремих підприємств, так і для національних економік загалом [28].



Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями розвитку цифрових інструментів у міжнародному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [ 47].

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах постійного зростання обсягів інформації, глобалізації ринків та посилення конкуренції. За таких умов ключовим ресурсом стають дані, а здатність компанії швидко обробляти

інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Саме тому одним із головних стратегічних напрямів розвитку міжнародного бізнесу є впровадження технологій Big Data та систем аналітики даних.

Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам прогнозувати поведінку споживачів, аналізувати зміни попиту, оптимізувати логістичні процеси та більш ефективно управляти міжнародними операціями. Завдяки цьому компанії отримують можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових ринкових умов. Згідно з дослідженнями OECD, підприємства, які використовують data-driven підходи до управління, демонструють вищі показники продуктивності та ефективності бізнес-процесів порівняно з компаніями, що не використовують сучасні аналітичні інструменти [28].

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку цифрових інструментів є подальше впровадження технологій штучного інтелекту. На сучасному етапі AI вже використовується у маркетингу, фінансах, логістиці, виробництві та клієнтському сервісі. Однак у найближчі роки очікується суттєве розширення сфер його застосування. Штучний інтелект поступово переходить від автоматизації окремих операцій до підтримки стратегічного управління підприємствами.

Важливою тенденцією є поширення генеративного штучного інтелекту. Такі системи дозволяють автоматизувати створення контенту, підготовку аналітичних звітів, обробку великих масивів інформації та підтримку комунікації з клієнтами. Використання генеративного AI забезпечує суттєве скорочення витрат часу на виконання рутинних завдань та підвищує ефективність роботи персоналу [32].

Особливу увагу слід приділити розвитку агентних AI-систем (Agentic AI), які вважаються наступним етапом еволюції штучного інтелекту. На відміну від традиційних AI-рішень, такі системи здатні не лише відповідати на запити користувачів, а й самостійно виконувати складні багатокрокові завдання,

аналізувати інформацію, взаємодіяти з іншими цифровими системами та приймати рішення в межах визначених повноважень. У перспективі це може суттєво змінити підходи до організації міжнародного бізнесу та управління підприємствами.

Не менш важливим стратегічним напрямом є розвиток хмарних технологій. Хмарні сервіси вже стали основою функціонування багатьох міжнародних компаній, оскільки забезпечують гнучкість, масштабованість та швидкий доступ до корпоративних ресурсів незалежно від місця розташування користувача. Подальший розвиток хмарних платформ сприятиме формуванню глобальних цифрових екосистем та створенню нових моделей міжнародної співпраці [29].

Значний потенціал має також розвиток цифрових платформ. Сучасні цифрові платформи поступово перетворюються на комплексні екосистеми, які поєднують виробників, споживачів, логістичних операторів, фінансові установи та інших учасників ринку. Завдяки цьому цифрові платформи забезпечують спрощення міжнародної торгівлі, зниження транзакційних витрат та розширення доступу до нових ринків. Особливо актуальним цей напрям є для малих та середніх підприємств, які можуть використовувати цифрові платформи як інструмент виходу на міжнародний ринок без значних інвестицій у створення закордонної інфраструктури [17].

Окремим стратегічним напрямом розвитку є впровадження концепції Індустрії 4.0. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у виробничі процеси, використання робототехніки, Інтернету речей, цифрових двійників та автоматизованих систем управління виробництвом. Застосування технологій Індустрії 4.0 дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [24].

Важливе значення для розвитку міжнародного бізнесу матиме також впровадження технологій Інтернету речей (ІоТ). Використання мережі взаємопов'язаних пристроїв забезпечує можливість моніторингу виробничих процесів у режимі реального часу, контролю логістичних операцій та

підвищення ефективності управління міжнародними ланцюгами постачання. Очікується, що в найближчі роки кількість IoT-пристроїв у світі продовжить активно зростати, що сприятиме подальшому розвитку цифрової економіки.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрової безпеки. У міру зростання обсягів цифрових даних та розширення використання цифрових платформ питання кібербезпеки набувають стратегічного значення. Захист інформаційних ресурсів, персональних даних та комерційної інформації стає обов'язковою умовою ефективного функціонування міжнародного бізнесу. Саме тому інвестиції у кібербезпеку та розвиток відповідних технологій розглядаються як один із пріоритетних напрямів цифрової трансформації [47].

У контексті міжнародного бізнесу важливим стратегічним напрямом також є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Ефективне використання сучасних цифрових інструментів потребує наявності відповідних знань та навичок. Тому компанії все активніше інвестують у навчання працівників, розвиток цифрової грамотності та формування нових професійних компетентностей, пов'язаних із використанням штучного інтелекту, аналітики даних та цифрових платформ.

Таблиця 3.1 – Очікуваний вплив цифрових технологій на міжнародний бізнес\*

Технологія	Очікуваний ефект	Сфера застосування
AI	Автоматизація	Маркетинг, фінанси
Big Data	Аналітика	Стратегічне управління
Cloud	Масштабування	Міжнародні операції
IoT	Моніторинг	Логістика
Digital Platforms	Експансія	Електронна комерція
Cybersecurity	Захист	Усі бізнес-процеси

\* Джерело: складено автором на основі [47].

Таким чином, стратегічний розвиток цифрових інструментів у міжнародному бізнесі пов'язаний із комплексним впровадженням штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних технологій, цифрових платформ, Інтернету речей та технологій Індустрії 4.0. Зазначені напрями формують основу сучасної цифрової економіки та визначатимуть подальший розвиток міжнародного бізнесу у найближчі роки. Для підприємств це означає необхідність постійного вдосконалення цифрових компетентностей, модернізації бізнес-процесів та адаптації до нових умов функціонування глобального ринку.

### **3.2 Напрями впровадження зарубіжного досвіду цифровізації міжнародного бізнесу в Україні**

Світовий досвід цифрової трансформації свідчить, що ефективно впровадження цифрових технологій у міжнародному бізнесі потребує комплексного підходу, який охоплює розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інновацій, підготовку кваліфікованих кадрів та формування сприятливого нормативно-правового середовища. Аналіз практик країн-лідерів цифровізації дозволяє визначити напрями, які можуть бути адаптовані до українських умов з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств та прискорення інтеграції України у глобальну цифрову економіку [24; 28; 47].

Як видно з рисунка 3.2, найбільш успішні практики цифрової трансформації сформувалися у країнах Європи, Північної Америки та Азії. Особливий інтерес для України становить досвід Естонії, Німеччини, Данії, Нідерландів, Сінгапуру та Південної Кореї, які змогли забезпечити високий рівень цифровізації державного управління, бізнес-середовища та цифрової інфраструктури.

Одним із найбільш успішних прикладів цифрової трансформації є Естонія.

Завдяки розвитку електронного урядування, цифрової ідентифікації громадян та цифрових державних сервісів країна стала одним із світових лідерів у сфері цифрової економіки. Для України особливу цінність становить досвід інтеграції державних цифрових сервісів із бізнес-процесами, оскільки подальший розвиток екосистеми «Дія» може сприяти спрощенню взаємодії підприємств із державними органами та зниженню адміністративних витрат [24].



Рисунок 3.2 – Географія провідних практик цифровізації міжнародного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [28].

Не менш важливим є досвід Німеччини щодо реалізації концепції Індустрії 4.0. Саме Німеччина стала одним із перших центрів впровадження цифрових технологій у виробництво та логістику. Використання Інтернету речей, робототехніки, цифрових двійників та автоматизованих систем управління дозволило підприємствам суттєво підвищити ефективність виробничих процесів та зміцнити позиції на міжнародних ринках. Для України адаптація елементів концепції Індустрії 4.0 може стати важливим фактором модернізації

промисловості та підвищення експортного потенціалу [24; 47].

Важливий інтерес також становить досвід Сінгапуру, який реалізує державну програму Smart Nation. Її основною метою є формування цифрової інфраструктури, що забезпечує інтеграцію бізнесу, держави та суспільства у єдину цифрову екосистему. Для України цей досвід є актуальним у контексті розвитку цифрової інфраструктури, хмарних сервісів та електронних платформ, які можуть забезпечити підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності.

Одним із перспективних напрямів адаптації зарубіжного досвіду є розвиток технологій штучного інтелекту. Світова практика демонструє, що AI поступово стає базовим елементом цифрової економіки та міжнародного бізнесу. Провідні країни світу активно інвестують у розвиток систем штучного інтелекту, створення національних AI-стратегій та підтримку інноваційних компаній.

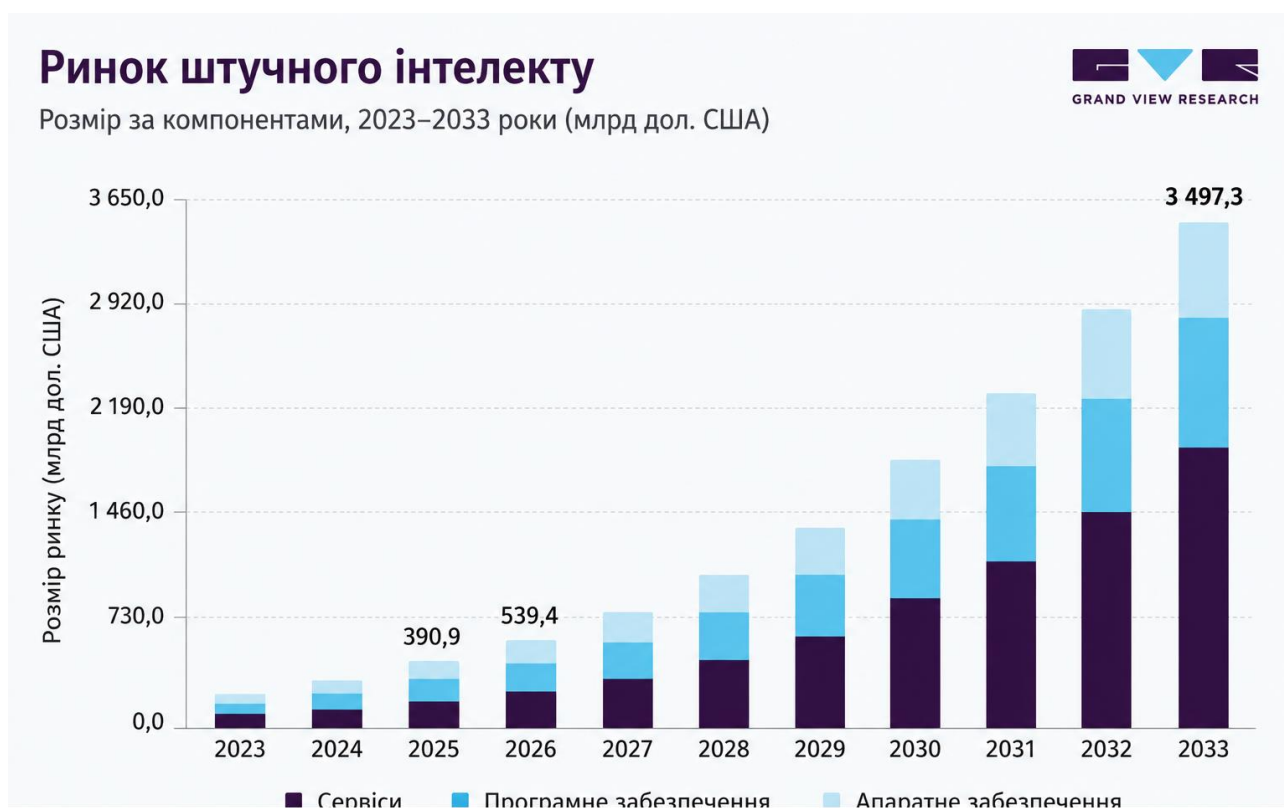


Рисунок 3.3 – Прогноз розвитку світового ринку штучного інтелекту у 2023–2033 рр.

Дані рисунка 3.4 свідчать про стрімке зростання світового ринку штучного інтелекту. За прогнозами, його обсяг може збільшитися з кількох сотень мільярдів доларів у 2023 році до понад 3,4 трлн доларів США у 2033 році. Найбільші темпи розвитку прогножуються у сегментах програмного забезпечення та AI-сервісів. Це підтверджує необхідність активного впровадження штучного інтелекту українськими компаніями як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Попри значний потенціал цифрової трансформації, Україна стикається з низкою проблем, які стримують процес впровадження сучасних цифрових технологій. До основних бар'єрів належать недостатній рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру, дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сферах аналізу даних, штучного інтелекту та кібербезпеки, нерівномірність цифрового розвитку регіонів, а також недостатній рівень цифрової культури частини підприємств. Додатковим фактором виступають наслідки воєнних дій, які негативно впливають на інвестиційний клімат та можливості реалізації довгострокових цифрових проєктів [24; 29].

З метою подолання зазначених проблем та адаптації кращих міжнародних практик доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на прискорення цифрової трансформації міжнародного бізнесу в Україні.

Таблиця 3.2 Напрями впровадження зарубіжного досвіду цифровізації міжнародного бізнесу в Україні

Зарубіжна практика	Країна	Напрямок впровадження в Україні
1	2	3
Електронне урядування	Естонія	Розвиток екосистеми «Дія» та цифрових державних сервісів
Industry 4.0	Німеччина	Модернізація виробництва та автоматизація підприємств

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Smart Nation	Сінгапур	Розвиток цифрової інфраструктури та цифрових платформ
AI Strategy	Південна Корея	Формування національної стратегії розвитку AI
Digital Skills	Данія	Розвиток цифрової освіти та підготовка кадрів
Digital Business	Нідерланди	Підтримка цифрових стартапів та інновацій

Джерело: складено автором на основі [24].

Отже, впровадження зарубіжного досвіду цифровізації міжнародного бізнесу може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку. Особливого значення набувають розвиток цифрової інфраструктури, підтримка інновацій, формування цифрових компетентностей та стимулювання впровадження технологій штучного інтелекту. Реалізація зазначених заходів сприятиме інтеграції України до глобального цифрового простору та створенню передумов для сталого розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети бакалаврської роботи, яка полягала у комплексному дослідженні використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі, аналізі сучасних тенденцій їх застосування та розробці рекомендацій щодо розвитку й удосконалення використання таких інструментів в Україні. Виконання поставлених завдань дозволило сформулювати цілісне уявлення про роль цифрових технологій у розвитку міжнародного бізнесу та визначити перспективи їх подальшого впровадження.

а) у ході дослідження теоретико-методичних засад використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі встановлено, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку сучасної світової економіки. Визначено, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, створенню нових бізнес-моделей, розширенню можливостей міжнародної співпраці та формуванню конкурентних переваг підприємств на глобальному ринку;

б) дослідження сутності, ролі та класифікації цифрових інструментів дозволило встановити, що найбільшого поширення у міжнародному бізнесі набули технології штучного інтелекту, Big Data, хмарні обчислення, CRM- та ERP-системи, цифрові платформи й інструменти автоматизації бізнес-процесів. Доведено, що їх комплексне використання забезпечує оптимізацію діяльності підприємств, підвищення продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень;

в) на основі аналізу сучасного стану використання цифрових інструментів у міжнародному бізнесі встановлено, що цифрові технології стали невід'ємною складовою діяльності провідних міжнародних компаній. Визначено, що їх застосування сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню ефективності маркетингової діяльності, вдосконаленню логістичних операцій та покращенню взаємодії з клієнтами;

г) дослідження практичного використання технологій штучного інтелекту показало, що AI є одним із найперспективніших напрямів розвитку цифрової економіки. Встановлено, що сучасні інструменти штучного інтелекту активно використовуються для аналізу даних, прогнозування попиту, автоматизації рутинних операцій, створення контенту та підтримки прийняття управлінських рішень. Проведене порівняння сучасних AI-платформ підтвердило їх значний потенціал для підвищення ефективності діяльності міжнародних компаній;

д) у результаті дослідження стратегічних напрямів розвитку цифрових інструментів встановлено, що ключовими тенденціями найближчих років залишатимуться подальший розвиток штучного інтелекту, автоматизації, аналітики великих даних, хмарних технологій, Інтернету речей та цифрових платформ. Визначено, що саме ці технології формуватимуть нову модель міжнародного бізнесу, засновану на використанні даних, цифрових екосистем та інноваційних підходів до управління.

е) на основі аналізу перспектив розвитку цифрових інструментів в Україні обґрунтовано, що країна має значний потенціал для подальшої цифрової трансформації міжнародного бізнесу завдяки розвитку IT-сектору, високому рівню цифрових компетентностей фахівців та інтеграції до європейського цифрового простору. Водночас встановлено, що основними бар'єрами залишаються обмежені фінансові ресурси, дефіцит висококваліфікованих кадрів, кібербезпекові ризики та необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання. Запропоновано напрями підвищення ефективності використання цифрових інструментів, що передбачають розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання інноваційної діяльності підприємств, підтримку впровадження технологій штучного інтелекту та адаптацію кращого міжнародного досвіду цифровізації.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що цифрові інструменти та технології штучного інтелекту є важливими чинниками розвитку міжнародного бізнесу та підвищення його ефективності. Їх впровадження забезпечує формування нових конкурентних переваг, оптимізацію

бізнес-процесів та розширення можливостей виходу компаній на міжнародні ринки. Подальший розвиток цифрових технологій та їх активне впровадження в Україні сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та її успішній інтеграції у світовий економічний простір.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-global-surveys/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html> (дата звернення: 01.04.2026).
3. State of AI in the Enterprise Report. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-and-intelligent-automation-survey.html> (дата звернення: 01.04.2026).
4. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Artificial Intelligence in Society. Paris : OECD Publishing, 2022. 224 p.
6. World Development Report 2021 World Bank.: Data for Better Lives. Washington, DC : World Bank, 2021. 350 p.
7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2018. 320 p.
8. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Pearson, 2021. 1136 p.
9. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96. No. 1. P. 108–116.
10. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Boston. *Harvard Business Review Press*, 2019. 272 p.
11. Chui M., Manyika J. Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier.

- McKinsey Global Institute.* 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/an-executives-guide-to-ai> (дата звернення: 01.04.2026).
12. Kshetri N. Big Data's Impact on Privacy, Security and Consumer Welfare. *Telecommunications Policy*. 2017. Vol. 38. No. 11. P. 1134–1145.
13. Porter M. Competitive Advantage in the Digital Era. *Harvard Business Review*. 2019. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 01.04.2026).
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2017. 192 p.
15. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox. *NBER Working Paper*. 2019. No. 24001. URL: <https://www.nber.org/papers/w24001> (дата звернення: 01.04.2026).
16. Artificial Intelligence for Europe. Brussels, 2022. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence> (дата звернення: 01.04.2026).
17. Digital Economy Report 2023. Geneva : United Nations, 2023. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2023> (дата звернення: 01.04.2026).
18. Artificial Intelligence Market Size Worldwide. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/> (дата звернення: 01.04.2026).
19. Amazon Annual Report 2023. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazon-annual-report-2023> (дата звернення: 01.04.2026).
20. Netflix Annual Report 2023. URL: <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx> (дата звернення: 01.04.2026).
21. Alibaba Group Annual Report 2023. URL: <https://www.alibabagroup.com/en-US/ir-filings-hkex> (дата звернення: 01.04.2026).
22. Research on Artificial Intelligence in Business. *Google Scholar*. URL: <https://scholar.google.com/> (дата звернення: 01.04.2026).

23. Artificial Intelligence in International Business. *ScienceDirect*. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/artificial-intelligence> (дата звернення: 01.04.2026).
24. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
25. Звіт про ІТ-індустрію України. *IT Ukraine Association*. URL: <https://itukraine.org.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
26. Статистичні дані. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/statistic> (дата звернення: 01.04.2026).
27. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
28. Digital Economy Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/> (дата звернення: 01.04.2026).
29. Digital Development Overview. Washington : World Bank, 2023. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment> (дата звернення: 01.04.2026).
30. Digital Transformation Survey 2023. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/digital-transformation.html> (дата звернення: 01.04.2026).
31. Digital Consumer Trends Report 2023. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends.html> (дата звернення: 01.04.2026).
32. The Future of Work. 2023. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview> (дата звернення: 01.04.2026).
33. Digital Transformation Initiative. 2023. *World Economic Forum*. URL: <https://initiatives.weforum.org/digital-transformation/home> (дата звернення: 01.04.2026).
34. AI and Business Strategy. 2022. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/topic/artificial-intelligence> (дата звернення: 01.04.2026).

35. Artificial Intelligence Trends. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/artificial-intelligence/> (дата звернення: 01.04.2026).
36. AI Market Trends Report 2023. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/artificial-intelligence> (дата звернення: 01.04.2026).
37. Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide 2023. *IDC*. URL: [https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?prod\\_id=1790](https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?prod_id=1790) (дата звернення: 01.04.2026).
38. AI in Business Report 2023. *Accenture*. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence-index> (дата звернення: 01.04.2026).
39. Global AI Adoption Index 2023. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/reports/ai-adoption> (дата звернення: 01.04.2026).
40. Digital Transformation Report 2023. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/digital-transformation.html> (дата звернення: 01.04.2026).
41. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144.
42. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.
43. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York : W.W. Norton & Company, 2016. 352 p.
44. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 625 p.
45. Feliciano-Cestero M., Ameen N., Kotabe M., Paul J., Signoret C. Is Digital Transformation Threatened? A Systematic Literature Review of the Factors Influencing Firms' Digital Transformation and Internationalization. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157.
46. Schmeisser B., Saebi T., Schotter A., Gooderham P. Digital Transformation and International Strategy: A Review and Research Agenda. *Global Strategy Journal*.

2022. Vol. 12. No. 4. P. 735–760.

47. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York : McGraw-Hill, 2015. 432 p.

48. Digitalization Definition. *Gartner IT Glossary*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата звернення: 01.04.2026).

49. Going Digital Toolkit. *OECD* URL: <https://goingdigital.oecd.org/> (дата звернення: 01.04.2026).

50. Digital Economy and Society Index (DESI). *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 01.04.2026).