

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: «Цифрова трансформація міжнародного бізнесу: стратегічні імперативи та перспективи розвитку»

Виконав

студентка 4 курсу, групи БТЕ-1911
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»
(код і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Потяркіна А.Ю.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник Сидорук І.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Селіщева А.В.

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет: Бізнес-технологій та економіки

Кафедра: кафедри 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

Соколов А.В.

“ _____ ” _____ 2025 року

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

Потяркіної Анастасії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Цифрова трансформація міжнародного бізнесу: стратегічні імперативи та перспективи розвитку

керівник роботи к.е.н. доц. Сидорук І.С.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2025 року № 225

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є статистичні бази: Європейської комісії та Державної служби статистики України; підручники, монографії, збірники, наукові статті в періодичних виданнях, інтернет-джерела, особисті дослідження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти дослідження цифрової трансформації в міжнародному бізнесі, 2. Аналіз впливу цифрової трансформації на міжнародний бізнес, 3. Перспективи та можливості для розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
6 рис., 6 табл. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Прийняв виконане завдання
I розділ	доц., к.е.н. Сидорук І.С.	08.04.2025	26.04.2025
II розділ	доц., к.е.н. Сидорук І.С.	06.05.2025	29.05.2025
III розділ	доц., к.е.н. Сидорук І.С.	26.05.2025	04.06.2025
Нормоконтроль	доц., к.і.н. Лазнева І.О.	08.06.2025	10.06.2025

7. Дата видачі завдання 10 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми	11-14.03.2025	
2	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	14-24.03.2025	
3	Складання плану роботи	24.03.2025	
4	Виконання вступу	24.03.2025-28.03.2025	
5	Виконання розділу 1	08.04.2025-25.04.2025	
6	Виконання розділу 2	06.05.2025-29.05.2025	
7	Виконання розділу 3	30.05.2025-04.06.2025	
8	Формулювання загальних висновків	30.05.2025-04.06.2025	
9	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	04.06.2025-14.06.2025	
10	Одержання відгуку та рецензії	13.06.2025-14.06.2025	
11	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	16.06.2025	

Здобувач

(підпис)

Потяркіна А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сидорук І.С.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

КБР: 71 с., 6 рис., 6 табл., 74 джерела.

Мета роботи – виявлення особливостей цифрової трансформації міжнародного бізнесу із розробкою практичних рекомендацій для українських компаній щодо інтеграції в інформаційну економіку.

Об’єкт дослідження – цифрова трансформація міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – особливості цифрової трансформації міжнародного бізнесу на основі визначення шляхів інтеграції національних компаній в інформаційну економіку.

Методи дослідження – історичний аналіз при дослідженні поняття цифрової трансформації, абстрактно-логічний при дослідженні напрямів цифрової трансформації в міжнародному бізнесі; аналітичний, факторний аналіз для оцінки ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів; індукції та дедукції – виокремлення ключових викликів цифрової трансформації у різних регіонах світу.

Анотація. Досліджено сутність та поняття цифрової трансформації бізнесу. Виокремлено основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі. Здійснено оцінку ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів. Визначено ключові виклики цифрової трансформації у різних регіонах світу. Виокремлено інноваційні можливості для малих і середніх підприємств. Визначено рекомендації для українських компаній щодо інтеграції в цифрову міжнародну економіку.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, РИНОК, МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА, СТРАТЕГІЯ, НАЦІОНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА

Abstract. The essence and concept of digital business transformation are studied. The main directions of digital transformation in international business are identified. The role of digital technologies in the transformation of business processes is assessed. Key challenges of digital transformation in different regions of the world

have been identified. Innovation opportunities for small and medium-sized enterprises have been highlighted. Recommendations for Ukrainian companies on integration into the digital international economy have been identified.

DIGITAL TRANSFORMATION, BUSINESS MODEL, MARKET,
INTERNATIONAL ECONOMY, STRATEGY, NATIONAL ENTERPRISES

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу.....	2
Реферат.....	4
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів....	7
Вступ	8
1 Теоретичні аспекти дослідження цифрової трансформації в міжнародному бізнесі.....	11
1.1 Сутність та поняття цифрової трансформація міжнародного бізнесу	11
1.2 Основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі.....	20
2 Аналіз впливу цифрової трансформації на міжнародний бізнес.....	30
2.1 Оцінка впливу цифровізації на трансформацію бізнес-процесів.....	30
2.2 Ключові виклики цифрової трансформації для країн світу.....	39
3 Перспективи та можливості для розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації.....	49
3.1 Інноваційні можливості для малих і середніх підприємств.....	49
3.2 Рекомендації для українських компаній щодо інтеграції в цифрову міжнародну економіку.....	57
Висновки.....	62
Перелік джерел посилань.....	65

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

Скорочення	Словосполучення
р.	рік
рр.	роки
рис.	рисунок
табл.	таблиця
ін.	інші
МБ	міжнародний бізнес
ЗЕД	зовнішньоекономічна діяльність
МНК	багатонаціональні корпорації
МСП	малі та середні підприємства
КРІ	ключові показники ефективності
ЦП	цифрова платформа
ШІ	штучний інтелект

ВСТУП

У ХХІ столітті світовий бізнес опинився на перетині фундаментальних змін, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій. Цифрова трансформація стала не просто інструментом підвищення ефективності, а новою парадигмою ведення господарської діяльності. Вона охоплює не лише автоматизацію бізнес-процесів, а й докорінну зміну моделей взаємодії з клієнтами, партнерства, управління та створення вартості.

У контексті глобалізації та високої конкуренції цифрова трансформація перетворилася на стратегічний імператив для міжнародного бізнесу. Компанії, які успішно інтегрують цифрові технології – такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення – отримують суттєві конкурентні переваги, зокрема прискорення виходу на нові ринки, зниження операційних витрат і підвищення якості обслуговування.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах геополітичної нестабільності, глобальних криз, цифрової нерівності та зростання кіберризиків. Ці чинники не лише ускладнюють адаптацію до нових умов, а й змушують компанії переосмислювати свої стратегії цифрового розвитку.

Метою дипломної роботи є виявлення особливостей цифрової трансформації міжнародного бізнесу із розробкою практичних рекомендацій для українських компаній щодо інтеграції в інформаційну економіку.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені такі основні завдання:

- а) дослідити сутність та поняття цифрової трансформації бізнесу;
- б) виокремити основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі;
- в) здійснити оцінку ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів;
- г) визначити ключові виклики цифрової трансформації для країн світу;
- д) виокремити інноваційні можливості для малих і середніх підприємств;

е) визначити рекомендації для українських компаній щодо інтеграції в цифрову міжнародну економіку.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес цифрової трансформації у сфері міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження виступають особливості цифрової трансформації міжнародного бізнесу на основі визначення шляхів інтеграції національних компаній в інформаційну економіку.

Методи дослідження – історичний аналіз – дослідження терміну цифрова трансформація, абстрактно-логічний – дослідження цифрової трансформації в міжнародному бізнесі; аналітичний, факторний аналіз – для оцінки ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів; індукції та дедукції – виокремлення основних ключових викликів цифрової трансформації у різних регіонах світу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є статистичні бази: Європейської комісії та Державної служби статистики України; підручники, монографії, збірники, наукові статті в періодичних виданнях, інтернет-джерела, особисті дослідження автора.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій керівниками підприємств та стратегічними консультантами при плануванні цифрових ініціатив на зовнішніх ринках. А також можуть бути використані у процесі розроблення «Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року» Запорізькою обласною державною адміністрацією.

Ключові положення й висновки бакалаврської роботи оприлюднені автором і отримали позитивну оцінку на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2025» (14–18.04.2025 р., м. Запоріжжя).

Основні положення і результати кваліфікаційної роботи знайшли відображення у 1 тезах конференції.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 71 сторінку тексту, 6 рисунків, 6 таблиць. Перелік джерел посилань включає 74 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність та поняття цифрової трансформація міжнародного бізнесу

Сучасна світова економіка характеризується використанням цифрових технологій як одного з факторів економічного зростання. Цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку, але водночас існують ризики та загрози для традиційних економік. Тому вивчення цифрової трансформації набуває особливої актуальності.

Від технологічного розвитку залежить розвиток економіки країни, її місце у світовому економічному просторі, її конкурентоспроможність. Сьогодні ні доступність природних чи фінансових ресурсів, ні місце розташування чи інші переваги не є головними факторами розвитку. Саме здатність генерувати новітні технології та доступ до них визначають місце країни у світовому економічному просторі. Найбагатшими і найвпливовішими є країни, які здатні генерувати новітні технології (промислово розвинені країни). Здатність розробляти, впроваджувати та впроваджувати високотехнологічну продукцію є основою стимулювання економічного зростання, основою забезпечення економічної незалежності та інноваційної безпеки країни.

Сучасне суспільство все більше залежить від технології. Нові технології створюють можливості в економічній, соціальній, енергетичній, медичній та інших сферах. Залежність суспільства від техніки проявляється і в тому, що основні зміни в суспільно-політичному житті окремих країн пов'язані зі змінами технологічних способів та їх наслідками.

Початок XXI століття ознаменувався формуванням нової моделі суспільних відносин, заснованої на використанні цифрових технологій. Якщо вчасно обрати правильний вектор подальшого розвитку, то країна виграє – внаслідок впровадження технологічних та цифрових технологій, які поступово розвиватимуться, удосконалюватимуться та поширюватимуться на всі сектори

економіки. Специфічною особливістю сучасного переходу на новий технологічний шлях є стрімке збільшення цифрових розривів. Тим самим створюється небезпека подальшого відставання від провідних технологічно та економічно розвинених країн світу.

Поширення цифрових технологій та їх вплив на окремі аспекти суспільного життя стали предметом досліджень багатьох науковців. Окремі аспекти поширення цифрових технологій, їх впровадження в різні сфери життєдіяльності суспільства та становлення «цифрової економіки» були предметом дослідження багатьох науковців.

Бреннен С. і Крайс Д. [1] провели теоретичне дослідження терміна «діджиталізація», виявили особливості та визначили відмінності між «цифровізацією» (процесом оцифрування аналогових даних у цифровий формат) та «діджиталізацією» (процесом впровадження цифрових технологій різними установами, підприємствами, використанням комп'ютерних технологій). Автори зазначили, що «діджиталізація» неможлива без попереднього впровадження «цифровізації». Поділ цифрової трансформації на два послідовні етапи спрощує розуміння цифрової трансформації.

На основі досліджень С. Бренена і Д. Крайса, Р. Буха і Р. Хікса була розроблена модель цифрової економіки, яка складається з трьох рівнів: цифровий сектор (телекомунікації, програмне забезпечення, комп'ютерні технології виробництва, інформаційні та телекомунікаційні технології); цифрова економіка (ІТ-сектор, цифрові послуги тощо); цифрова економіка (мережевий бізнес, електронна комерція, цифрова економіка) [2].

Вишневський В.П. та Князєв С.І. [3] досліджували цифрову економіку та потенційні можливості її розвитку в Україні. Авторами проведено ґрунтовний аналіз процесів цифровізації, їх впливу на економічний розвиток та оцінено трансформаційний потенціал цифрової трансформації економіки. Вишневський та Князєв визначають властивості сектору інформаційних та комунікаційних технологій, правові та економічні передумови їх розвитку. Дослідники розкрили проблеми переходу від традиційного до цифрового бізнесу, визначили фактори

впливу процесів цифровізації на кінцеві результати економічної діяльності та запропонували принципи оцінки трансформаційного потенціалу цифрової економіки.

Бречко О. обґрунтував детермінанти цифрового перетворення національної економіки в контексті її зваженого, конкурентного розвитку. Автором визначено передумови цифрової трансформації, серед яких: розвиток фізичної інфраструктури доступу до мережі Інтернет; зростання кількості користувачів інтернету; розвиток електронної комерції; розвиток ІТ-індустрії країни; удосконалення національної системи електронного урядування [4]. Пані Бречко окреслила основні перешкоди на шляху діджиталізації та висвітлила виклики та загрози для розвитку трансформаційних процесів.

У своєму дослідженні О.І. Піжук розкрила концептуальні засади Індустрії 4.0, які реалізуються на основі цифрових технологій. Автором визначено цифрові технології як детермінанту економічної трансформації, розроблено методологію оцінювання рівня цифрового перетворення та проведено рейтингову оцінку України з використанням міжнародних індексів цифрової трансформації економіки. Важливим досягненням автора є формування візії успішної реалізації стратегії «прориву» в контексті цифрової трансформації економіки України, побудованої з використанням інструментів теорії обмежень Гольдратта [5].

Що стосується зарубіжних дослідників, то їх дослідження носять прикладний характер. Так, Г.М. Куцурі, С.С. Камбердієва, В.Х. Дедегкаєв та ін. досліджують вплив цифрових технологій на рівень життя людей [6]. О. Фокіна, С. Барінов розглядають цифрові технології як специфічний фактор економічного зростання [7]. Вплив цифрових технологій на бізнес та впровадження інновацій, а також нові можливості, які вони створюють для бізнесу, стали предметом дослідження П. Девіса [8]. Погоджуючись з думкою А. Пурномо, Т. Сусанті, Е. Російда та ін., автори цієї роботи зазначають, що позитивний вплив цифровізації економіки є очевидним, але з іншого боку,

ризиками та викликами використання цифрової економіки, загрози для розвитку нової моделі сектору економіки також неминучі [9].

Тому актуальною є проблема дослідження ключових чинників цифрової трансформації суспільства, її позитивних наслідків та переваг, що виникають внаслідок цифровізації для держави, суб'єктів господарювання та кожної людини, а також виявлення та систематизації ризиків і загроз, які породжує цифрова трансформація у різних сферах – політичній, технічній, економічній, правовій та соціальній. Проблема оцінки поширення цифрових технологій потребує вирішення.

Дослідження існуючих підходів показали, що з розвитком цифрових технологій змінилося і розуміння терміна «цифрова трансформація». Якщо на початкових етапах «цифрова трансформація» ототожнювалася з оцифруванням даних (перетворенням даних у звичайних формах у цифрові), то з поширенням цифрових технологій значення цього поняття значно розширилося. Існує два підходи до розуміння сутності терміна «цифрова трансформація».

Згідно з першим підходом, цифрова трансформація включає три етапи:

- цифровізація – процес переходу від аналогової до цифрової форми сигналу;
- діджиталізація – процес цифровізації економічних відносин та процесів з використанням цифрових технологій, які надають інноваційні можливості для створення цінності та отримання доходу;
- цифрова трансформація – глибока трансформація бізнес-процесів, компетенцій, бізнес-моделей з метою повного використання можливостей цифрових технологій та їх впливу на діяльність підприємств, їх клієнтів, стан ринків [3, с. 37].

Другий підхід розглядає цифрову трансформацію як реалізацію двох послідовних етапів: діджиталізації та цифровізації. Примітно, що в деяких англійських наукових публікаціях терміни «цифровізація» та «діджиталізація» вживаються як синоніми. Однак проведене етимологічне дослідження показало, що між ними є принципова різниця. Цифровізація – процес перетворення

аналогічних даних (зображень, відео та текстових матеріалів) у цифрову форму; тоді як діджиталізація – впровадження або збільшення використання цифрових та комп'ютерних технологій організаціями певної галузі, країни тощо [3].

Розглянувши обидва підходи, автори даного дослідження розходяться в думках з прихильниками першого підходу щодо використання терміну «цифрова трансформація». Автори вважають, що використання цього терміна в цьому значенні є помилковим. Під терміном «трансформація» мається на увазі зміна, перетворення, перетворення, типу, сутнісних властивостей [10]. Тому недоцільно виділяти окремий етап – цифрову трансформацію – у процесі трансформації.

Сьогодні цифрова трансформація поширюється на різні сектори економіки, соціальної сфери, освіти тощо. На темпи поширення цифрових технологій та їх проникнення в різні сфери людського життя впливають різноманітні чинники, серед яких слід виділити зростання попиту на інноваційні «цифрові продукти», трансформацію системи цінностей у суспільстві, зміну традиційних бізнес-моделей та моделей обслуговування споживачів; розроблення законодавчого забезпечення розвитку цифрової економіки.

Передумовами поширення цифрових технологій є розвиток фізичної інфраструктури доступу до мережі Інтернет у світі, зростання кількості користувачів мережі Інтернет; розвиток електронної комерції; розвиток ІТ-індустрії країни; удосконалення національної системи електронного урядування [4].

Оцифрування, згідно з визначенням Oxford Language, – це перетворення тексту, зображень або звуку в цифрову форму, яку може обробити комп'ютер.

Gartner визначає діджиталізацію як процес переходу до цифрового бізнесу; це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та забезпечення нових можливостей для отримання доходу та створення цінності. Наприклад, персонал кол-центру та центру обслуговування клієнтів тепер може отримати доступ до інформації своїх клієнтів за лічені секунди та пропонувати

індивідуальні рішення відповідно до їхніх потреб лише кількома клацаннями миші на своїх комп'ютерах.

Цифрова трансформація – це будь-який вид технології, яка оптимізує ваш бізнес і дозволяє вам бути більш продуктивними, ефективними та результативними. Це також трансформація бізнесу, коли організація намагається підвищити свою ефективність, забезпечити кращий клієнтський досвід, бути більш ефективною як організація або спростити елементи роботи чи відділу для співробітників.

Основними перешкодами на шляху цифрової трансформації українського суспільства є чинники, що сформувалися у різних його сферах – політичній, економічній, технологічній, психологічній тощо. Цифрова трансформація відбувалася одночасно з становленням української державності, а тому диджитизація відбувалася в умовах відсутності стандартів використання цифрових технологій, неповного нормативного забезпечення діяльності у цій сфері, програм заохочення створення та використання цифрових технологій, браку коштів на національну фінансову підтримку цифровізації. Істотною перешкодою на шляху поширення цифрових технологій є їх висока вартість. У такій ситуації країна змушена купувати іноземні технології та розробки або заохочувати власні вітчизняні наукові дослідження. І перший, і другий варіант вимагають значних фінансових вкладень і часу на їх реалізацію.

На заваді впровадженню цифрових технологій у виробничий сектор також перешкоджають технологічні чинники, а саме: недостатній розвиток цифрової інфраструктури, повільні темпи поширення якісного інтернет-покриття, низький рівень захисту цифрових технологій від зовнішнього втручання, відсутність розробок, які б враховували технологічні особливості кожної галузі, залежність від розробок зарубіжних країн. Важливим інструментом для поширення цифрових технологій є мережа Інтернет. Для оцінки готовності країни до цифрової трансформації використовується Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index) – комплексний показник, що характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та мережевої економіки в країнах

світу. За результатами оцінки цього показника у 2023 році Україна посіла 43 місце у світі [11].

На шляху до діджиталізації також виникають особисті та психологічні перешкоди: небажання змінювати форму роботи, навчання, постійно вдосконалювати навички, нерозуміння цифрової трансформації та її переваг.

Цифрова економіка, зазвичай, розглядається як крок до суспільства, що базується на знаннях. П. Друкер [12] і Д. Белл [13] визначили суспільство, яке базується на знаннях, в конкретних термінах, стверджуючи, що знання виступатимуть основою для прийняття політичних рішень, а фахівці, які створюють і використовують інформацію, стануть більш важливими. Вони стверджували, що політики, необхідні для інновацій і управління технологіями, стануть складнішими і всебічно змінюватимуться з часом. Більше того, вони наполягали на зростанні обсягів постачання знань фахівцями внаслідок збільшення чисельності освіченого населення. Тому все суспільство перейде від матеріально-орієнтованої економіки до економіки, орієнтованої на знання, в контексті чого розвиватимуться індустрії знань.

Розглянемо деякі трактування поняття цифрової економіки на нормативному рівні зарубіжними інституціями (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування цифрової економіки на нормативному рівні зарубіжними інституціями*

Джерело	Визначення
The World Bank [14]	нова парадигма пришвидшеного економічного розвитку, що заснована на процесі обміну даними в режимі реального часу
Department of Broadband, Communications and the Digital Economy of Government of Australia [15]	глобальна мережа соціально-економічних та політичних видів діяльності, які існують завдяки функціонуванню таких платформ, як мережа Інтернет, а також мобільних та сенсорних мереж
Cabinet of the United Kingdom [16]	виробництво цифрового обладнання, видавнича діяльність, медійне виробництво та програмування
BCS, The Chartered Institute for IT [17]	економіка, що заснована на цифрових технологіях, веденні бізнесу на ринках, які функціонують за допомогою Інтернету

Продовження таблиці 1.1

European Parliament [18]	складна структура, що складається з декількох рівнів / шарів, пов'язаних між собою практично нескінченною і постійно зростаючою кількістю вузлів. Платформи існують у взаємозв'язку, дозволяючи досягти безпосереднього користувача через безліч каналів, тим самим ускладнюючи виключення конкретних гравців, тобто конкурентів
Economist Intelligence Unit [19]	економіка, яка здатна забезпечити високоякісною ІКТ-інфраструктурою та мобілізувати можливості ІКТ для створення благ для споживачів, бізнесу та держави
Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) [20]	результат трансформаційних ефектів та процесів нових технологій загального призначення в сфері інформації та телекомунікацій

*Джерело: систематизовано автором [14-20]

Багато зарубіжних та вітчизняних науковців надали своє трактування сутності цифрової економіки. Розглянемо деякі трактування поняття сутності цифрової економіки зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Трактування сутності цифрової економіки зарубіжними та вітчизняними науковцями*

Автор	Визначення
Д. Тапскотт [21]	економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях, яку іноді називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою
Н. Лейн [22]	конвергенція комп'ютерних і комунікаційних технологій в мережі Інтернет, які стимулюють розвиток електронної торгівлі та масштабні зміни в організаційній структурі
М. Нікрем [23]	частина загального обсягу виробництва, створювана різними «цифровими» ресурсами. Ці ресурси включають цифрові навички, цифрове обладнання (комплектуючі, програмне забезпечення і засоби зв'язку) і проміжні цифрові товари та послуги, що використовуються у виробництві
С. Далман [24]	поєднання технологій загального застосування і ряду видів економічної і суспільної діяльності, що здійснюються користувачами Інтернету за допомогою відповідних технологій
С. Коляденко [25]	економіка, що базується на виробництві електронних товарів та сервісів високотехнологічними бізнес-структурами та дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції
С. Веретюк [26], Л. Кіт [27]	трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з метою їх подальшого використання
О. Данніков, К. Січкаренко [28]	нова парадигма розвитку країни, економіки і суспільства у цілому; сучасні соціально-економічні трансформації, пов'язані з інформатизацією суспільств

*Джерело: систематизовано автором [21-28]

Існує багато визначень терміну цифрова трансформація, які були надані академіками, державними органами та бізнес-експертами. Деякі з них узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Трактуювання сутності цифрової трансформації зарубіжними інституціями*

Джерело	Визначення
European Commission (2019) [29]	Цифрова трансформація характеризується злиттям передових технологій і інтеграція фізичних і цифрових систем, переважання інноваційних бізнес-моделі та нові процеси, а також створення розумних продуктів і послуги
OECD (2018) [30]	Цифрова трансформація стосується економічних і суспільних наслідків цифровізації та діджиталізації. Оцифровка — це перетворення аналогових даних і процесів у машиночитаний формат. Діджиталізація — це використання цифрових технологій і даних, а також їх взаємозв'язок, що призводить до появи нових або змін до існуючих діяльності.
Bloomberg (2018) [31]	Цифрова трансформація вимагає від організації кращого реагування на зміни загалом, по суті, роблячи зміни основною компетенцією, коли підприємство стає наскрізне, кероване клієнтом. Така гнучкість сприятиме поточній цифровізації ініціативи, але не слід плутати з ними.
citrix.com/glossary (2021) [32]	Цифрова трансформація – це стратегічне впровадження цифрових технологій. Це звикло покращувати процеси та продуктивність, забезпечувати кращих клієнтів і співробітників досвіду, керувати бізнес-ризиками та контролювати витрати. Цифрова трансформація представляє безліч інструментів, рішень і процесів. Ефективна стратегія одна що налаштовується для кожної окремої організації
enterpriseproject.com (2021) [33]	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у всі сфери а бізнесу, фундаментально змінюючи те, як ви працюєте та доставляєте цінність клієнтів. Це також культурні зміни, які вимагають від організацій постійного кидайте виклик статус-кво, експериментуйте та відчувайте невдачі.
Forbes(2021) [34]	Forbes визначає цифровий бізнес як «створення нових бізнес-дизайнів розмивання цифрового та фізичного світів» і заявив, що «Що робить цифрові бізнес відрізняється від електронного бізнесу наявністю та інтеграцією речей, зв'язаний і розумний, з людьми та бізнесом». Інший критичний. Характеристикою цифрового бізнесу є швидкість виконання. Швидкість цифрового бізнесу у 5 разів швидший за швидкість традиційного бізнесу.

*Джерело: систематизовано автором [29-34]

У сучасному глобалізованому світі цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку як окремих компаній, так і міжнародного бізнесу загалом. Інтенсивне впровадження цифрових технологій змінює традиційні моделі ведення бізнесу, сприяє підвищенню ефективності операцій, створенню нових ринкових можливостей та формує конкурентні переваги на глобальному рівні.

1.2 Основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі

У сучасному швидкозмінному світовому ринку, цифрова трансформація набула великого значення для бізнесу, який прагне підтримувати конкурентоспроможність та досягати сталого зростання. З розвитком технологій роль цифрової трансформації у формуванні міжнародних бізнес-стратегій стає дедалі більш значною.

Еволюція цифрової трансформації. Цифрова трансформація стосується інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що докорінно змінює те, як він працює та надає цінність клієнтам. Йдеться не лише про впровадження нових інструментів чи технологій, а й про переосмислення бізнес-процесів, моделей та стратегій для використання потенціалу цифрових інновацій. Ця трансформація впливає на всі сфери бізнесу, від операцій та обслуговування клієнтів до маркетингу та управління ланцюгом поставок.

У контексті міжнародного бізнесу цифрова трансформація є особливо важливою. Глобалізація ринків, зростання конкуренції та зміна очікувань клієнтів зробили необхідним для бізнесу впровадження цифрових стратегій, щоб залишатися актуальним. Цифрові інструменти та платформи дозволяють компаніям зв'язуватися з клієнтами та партнерами по всьому світу, оптимізувати операції, знижувати витрати та розширювати можливості прийняття рішень (рис. 1.1).

Роль діджиталізації у міжнародному бізнесі



Рисунок 1.1 – Роль діджиталізації у міжнародному бізнесі*

*Джерело: узагальнено автором на основі [15-17]

Вплив цифрової трансформації на бізнес-стратегії передбачає покращену комунікацію та співпрацю, адже цифрова трансформація здійснила революцію в міжнародному бізнесі. Завдяки хмарним інструментам для співпраці, платформам для відеоконференцій та службам миттєвого обміну повідомленнями компанії можуть легко координувати свою роботу з віддаленими командами та партнерами в різних часових поясах. Це не лише покращило внутрішню співпрацю, але й сприяло ефективній комунікації з клієнтами та постачальниками, незалежно від географічних кордонів. Команди можуть працювати разом у режимі реального часу, обмінюватися документами та відстежувати прогрес у проектах, що підвищує операційну ефективність та гнучкість.

Однією з найважливіших переваг цифрової трансформації є можливість збирати, аналізувати та використовувати великі дані. Міжнародні компанії тепер можуть використовувати передові інструменти аналітики для отримання інформації про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність. Аналіз даних дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати зміни на ринку, оптимізувати ланцюги поставок та адаптувати продукти та послуги до потреб клієнтів. Наприклад, компанії можуть використовувати прогнозу аналітику для прогнозування попиту, ефективнішого управління запасами та підвищення задоволеності клієнтів за допомогою персоналізованих маркетингових кампаній.

Зростання популярності платформ електронної комерції та стратегій цифрового маркетингу змінило підхід бізнесу до міжнародних ринків. Цифрова трансформація дозволила компаніям охопити глобальну клієнтську базу через онлайн-канали продажів та цифрову рекламу. Електронна комерція не лише розширює охоплення ринку, але й надає підприємствам цінні дані про вподобання та поведінку споживачів. Соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO) та контент-маркетинг є ключовими компонентами стратегії цифрового маркетингу, яку можна адаптувати до різних міжнародних ринків, допомагаючи підприємствам підвищувати впізнаваність бренду та лояльність клієнтів у всьому світі.

Автоматизація та технології ШІ перебувають на передовій цифрової трансформації. Вони дозволили підприємствам оптимізувати операції, зменшити кількість людських помилок та підвищити продуктивність. У міжнародному бізнесі ШІ може використовуватися для автоматизації обслуговування клієнтів, обробки великих обсягів даних та надання аналітики в режимі реального часу, яка допомагає у прийнятті рішень. Наприклад, чат-боти на базі ШІ можуть обробляти запити клієнтів, тоді як алгоритми машинного навчання можуть аналізувати дані транзакцій для виявлення шахрайства та оптимізації стратегій ціноутворення. Автоматизація також поширюється на управління ланцюгом

поставок, де ІІІ може прогнозувати попит, керувати логістикою та забезпечувати якість продукції в різних регіонах.

Зі зростанням залежності від цифрових технологій кібербезпека стала критично важливою для міжнародного бізнесу. Цифрова трансформація наражає компанії на нові ризики, такі як витік даних, кібератаки та крадіжка інтелектуальної власності. Підприємства повинні впроваджувати надійні заходи кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації та підтримки довіри клієнтів. Це включає шифрування, брандмауери, регулярні аудити безпеки та навчання співробітників передовим практикам цифрової безпеки. Компанії, які інвестують у кібербезпеку, не лише захищають свої активи, але й покращують свою репутацію на міжнародних ринках.

Цифрова трансформація також вимагає від бізнесу адаптації своїх стратегій до різних культурних та регуляторних середовищ. На міжнародних ринках універсальні підходи рідко бувають ефективними. Для досягнення успіху компаніям необхідно розуміти місцеві вподобання, культурні нюанси та регуляторні вимоги. Це включає локалізацію цифрового контенту, адаптацію пропозицій продуктів та коригування маркетингових стратегій для задоволення потреб різних сегментів клієнтів. Цифрові інструменти можуть допомогти в цій адаптації, надаючи розуміння поведінки місцевих споживачів та дозволяючи бізнесу швидко тестувати та вдосконалювати свої стратегії.

Оптимізація ланцюга поставок - цифрова трансформація перетворила управління ланцюгом поставок з лінійного процесу на динамічну, взаємопов'язану систему. Такі технології, як Інтернет речей (ІоТ), блокчейн та аналітика великих даних, дозволили відстежувати в режимі реального часу, покращити прозорість та підвищити ефективність усього ланцюга поставок. Міжнародні компанії тепер можуть контролювати рівень запасів, відстежувати поставки та ефективніше керувати постачальниками, незалежно від їхнього місцезнаходження. Це не лише знижує витрати, але й гарантує своєчасну доставку продукції та її відповідність стандартам якості, що має вирішальне значення для підтримки задоволеності клієнтів на світових ринках.

Хоча переваги цифрової трансформації очевидні, міжнародний бізнес стикається з кількома труднощами під час впровадження цих стратегій:

Високі початкові витрати - впровадження цифрових технологій може бути дорогим. Бізнесу необхідно інвестувати в нову інфраструктуру, програмне забезпечення, навчання та заходи кібербезпеки. Ці початкові інвестиції можуть бути перешкодою, особливо для малих та середніх підприємств (МСП) з обмеженими бюджетами.

Інтеграція та управління змінами - інтеграція цифрових інструментів у існуючі бізнес-процеси вимагає ретельного планування та управління змінами. Працівників необхідно навчати роботі з новими технологіями, і може виникнути опір змінам. Бізнес повинен ефективно керувати цим переходом, щоб забезпечити безперебійне впровадження та уникнути збоїв.

Дотримання нормативних вимог - цифрова трансформація часто передбачає ознайомлення зі складними міжнародними нормами, що стосуються конфіденційності даних, кібербезпеки та інтелектуальної власності. Компанії повинні забезпечити дотримання місцевих законів і стандартів, щоб уникнути юридичних проблем і штрафів.

Глобальний ринок різноманітний, з різними споживчими вподобаннями, культурними нормами та регуляторним середовищем. Бізнес повинен бути адаптивним та здатним налаштовувати свої цифрові стратегії відповідно до місцевих потреб. Це може включати локалізацію цифрового контенту, коригування пропозицій продуктів та дотримання місцевого законодавства.

Цифрова трансформація – це не просто тенденція, а необхідність для міжнародного бізнесу, який прагне досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі. Використовуючи технології, компанії можуть покращити комунікацію, оптимізувати операції та розширити охоплення ринку. Однак вона також вимагає ретельного планування, інвестицій та адаптації для подолання таких викликів, як дотримання нормативних вимог, культурні відмінності та високі початкові витрати. Компанії, які ефективно долають ці виклики та інтегрують цифрові стратегії у свої бізнес-моделі, матимуть хороші можливості

для процвітання в цифрову епоху та використання нових можливостей зростання на міжнародних ринках.

Цифрові технології змінюють спосіб ведення міжнародного бізнесу (МБ). Ззовні зміни в державних законах і постановах, поновлення уваги до соціальних проблем і зміни в купівельній поведінці (нещодавно спричинені кризою COVID-19) створюють нові можливості для надання рішень на основі цифрових технологій для закупівель, виробництва, маркетингу, логістики та комунікацій через національні кордони. Таким чином, компанії розробляють цифрові стратегії для створення нових бізнес-моделей.

Цифровізація змінює бізнес не лише в технологічно розвинутих країнах, а й у країнах з економікою, що розвивається, створюючи можливості для наздоганяння у створенні та розширенні бізнесу. Незважаючи на нерівність у доступі до технологій, навіть у країнах, що розвиваються, цифрові технології дозволяють фірмам порушувати системи продажу та розподілу, змінювати купівельну поведінку споживачів і змінювати попит на продукти та послуги. Компанії можуть отримати вигоду від цифровізації, наприклад, через більший доступ до ресурсів, розширення охоплення ринку та швидші/ефективніші комунікації (рис. 1.2).

Однак недоліки також існують через швидшу ерозію конкурентних переваг, нові джерела ризику та перехід влади до покупців і платформ [35-36].

Незважаючи на ці зміни, наукове розуміння того, як цифровізація впливає на МБ, не встигає. Традиційно теорія МБ досліджує міжнародні стратегії, такі як вибір місця розташування, швидкість інтернаціоналізації, вибір режиму входу, міжнародний трансфер знань, а також виконання міжнародних операцій [37].



Рисунок 1.2 – Структура процесів цифровізації міжнародних економічних відносин*

*Джерело: узагальнено автором на основі [25-27]

Лише нещодавно дослідники міжнародного бізнесу зосередили свою увагу на впливі цифрових технологій на цю міжнародну діяльність, щоб оцінити придатність існуючих теорій і, де це доречно, розробити нові концепції для їх розширення або модифікації. Вважається, що цифрові технології дозволяють зрілим і новим компаніям виходити на міжнародний рівень, користуючись можливостями в іноземних країнах без того самого фінансового тягара та ризиків, які традиційно пов'язані з іноземними інвестиціями [38].

Отже, цифрові технології змушують бізнес переглядати аргументи, які формують їхню стратегію інтернаціоналізації. З одного боку, цифровізація полегшує МБ, різко знижуючи витрати на транзакції та координацію, таким чином сприяючи глобально інтегрованим бізнес-моделям. Фактично, багато підприємців фірм, які «народилися цифровими», починають із мислення «за замовчуванням глобально» [39]. З іншого боку, більшість цифрових компаній все ще мають справу з національними офіційними та неформальними установами, які вони можуть використовувати для створення переваг, але це також може

стати перешкодою для впровадження глобальної бізнес-моделі. Крім того, національні фонди з ресурсами, що підтримують цифровий бізнес, формують рішення про те, де розташовані компанії яка діяльність.

Інтернет і відповідні цифрові інструменти розширили нашу здатність збирати, зберігати, аналізувати та обмінюватися інформацією, тим самим змінюючи спосіб поширення товарів і знань через національні кордони. Вони дозволяють створювати нові моделі МБ і трансформувати традиційні МНК.

Зокрема, цифровізація надає фірмам нові можливості для взаємодії з іноземними клієнтами та скорочення капіталовкладень, необхідних для ефективної конкуренції на зовнішньому ринку. Наприклад, віртуальні режими входу, такі як веб-сайти фірми або компоненти на платформі, покращують експорт можливості, значно розширюючи потенційне коло клієнтів, яких може охопити фірма [38]. Технології, пов'язані з «Індустрією 4.0», дають змогу збирати й аналізувати великі обсяги даних про роботу заводів і ланцюги створення вартості, таким чином трансформуючи внутрішні та міжфірмові механізми координації [40-42]. Інструменти віртуального спілкування дозволяють миттєво транскордонно обмінюватися інформацією, наприклад, через соціальні мережі або відеоконференції. Доповнена реальність або адитивне виробництво (також відоме як 3D-друк) дозволяє компаніям обслуговувати іноземні ринки без створення фізичних потужностей у країні [43].

Таким чином, завдання для дослідників МБ полягає в тому, щоб інтегрувати розробку стратегії щодо цифрових технологій та інтернаціоналізації. Таким чином, багато традиційних дослідницьких питань МБ заслуговують на перегляд [44]. Наприклад, історично неакціонерні способи ведення бізнесу, такі як експорт або ліцензування, були основними будівельними блоками МБ [45-46]. Нещодавній прогрес у цифровій економіці призвів до значного зниження транзакційних витрат, з якими міжнародний бізнес історично боровся, таким чином розширивши можливості для компаній залучати неакціонерні способи [39; 47]. Як наслідок, відносна важливість географії у формуванні

міжнародної торгівлі зменшилася, хоча вона продовжує відігравати суттєву роль у поясненні моделей торгівлі [48-49].

Подібним чином підприємства протягом століть постачали сировину та проміжні продукти за кордоном. Проте в останні десятиліття пошук знань і активів, заснованих на знаннях, став більш важливим [50-51], і ця тенденція була прискорена появою цифрових технологій. Наприклад, цифрові канали зв'язку зменшили витрати на наймання та взаємодію з працівниками, що працюють в інших країнах, до такої міри, що тепер стає можливим залучати осіб, які проживають в інших країнах, у феномені, відомому як «робота з будь-якого місця» [52]. Навіть можливо (і економічно вигідно) використовувати людський капітал у віддалених місцях для конкретних проектів, таких як дизайн логотипу [53].

Крім трансформаційного скорочення транзакційних витрат, цифровізація дає змогу використовувати абсолютно нові технології та соціальні заходи, деякі приклади яких наведено в таблиці 1.4. Такі технології, як потокове відео або доповнена реальність, створюють формати надання продуктів і послуг, які не були можливими до епохи цифрових технологій. Нові види соціальної діяльності використовують цифрові технології, такі як соціальні мережі, кіберспорт [54] і краудфандинг [53], щоб створити можливості для абсолютно нових видів бізнесу.

Для деяких фірм, відомих як цифрові фірми, цифрові технології є основою їхньої бізнес-моделі. До них належать фірми, що надають фізичні продукти/послуги через цифрові екосистеми (включаючи економіку спільного використання), а також фірми, що надають цифрові продукти чи послуги в рамках цифрової екосистеми [55]. Тут є цифрові продукти розуміються як продукти, які існують без фізичної форми, такі як програми, програмне забезпечення та соціальні мережі. За допомогою цифрових технологій деякі традиційні фізичні продукти були перетворені або замінені цифровими продуктами, включаючи музику (платівки та компакт-диски), фотографії, вітальні листівки або дизайн. Окрім цифрових продуктів, адитивне виробництво

навіть замінює передачу фізичних продуктів передачею програмних кодів, які потім використовуються локально для «друку» фізичного продукту.

Таблиця 1.4 – Приклади інновацій завдяки цифровізації*

	Інновація	Заявки в ІВ
Технологічні інновації	Потокове аудіо/відео (наприклад, Spotify, Netflix)	Доставка пісень, фільмів або музики на міжнародному рівні
	Індустрія 4.0 та Інтернет речей	Підвищення ефективності координації в рамках глобальних операцій і ланцюжки вартості
	Програмне забезпечення для відеоконференцій (наприклад, Zoom, Teams, Tencent Meeting)	Зустрічі зі співробітниками або клієнтами в різних місцях
	Штучний інтелект (наприклад, IBM Watson, Amazon Web Services)	Аналіз (потенційних) клієнтів за кордоном. Краще узгодження асортименту продуктів у різних країнах
	Аддитивне виробництво (3D друк) (3D Systems, Stratasys)	Локалізація виробництва окремих товарів у кількох країнах
Соціальні інновації	Доповнена реальність (Apple, Alphabet) Послуги з обслуговування віддалених місць	Миттєвий зв'язок на далекі відстані.
	Соціальні мережі (наприклад, Facebook, LinkedIn, WeChat)	Поліпшення відгуків клієнтів і внесок у нові інновації
	Краудфандинг (наприклад, Kickstarter, Indiegogo)	Доступ до фінансування від розпорошених мікроінвесторів
	Онлайн-ігри (Tencent, Activision Blizzard)	Ігри на основі інтерфейсу, розташованого в іншій країні
	кіберспорт (TSM, FaZe Clan)	Змагання міжнародних команд з іншими міжнародними командами

*Джерело: узагальнено автором на основі [52-55]

Цифрова трансформація – це не лише технологічне оновлення, а й стратегічний крок, який змінює саму сутність ведення бізнесу на глобальному рівні. Ті компанії, які активно впроваджують інновації, отримують конкурентні переваги, краще взаємодіють з клієнтами та швидше адаптуються до змін у світі.

2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

2.1 Оцінка впливу цифровізації на трансформацію бізнес-процесів

Однією з найпомітніших символів цифрового світу є поява цифрових платформ, які називають інтерфейсами, котрі сприяють багатостороннім транзакціям та обмінам між користувачами та постачальниками додаткових продуктів і послуг, тобто «доповнювачів» [56]. Цифрові платформи потенційно можуть трансформувати цілі галузі шляхом створення нових форм міжфірмової співпраці з орієнтованими на платформи екосистемами [57] і мережевими ефектами, які можуть бути міжнародними [58]. Деякі платформи (наприклад, соціальні мережі, такі як Facebook) повністю працюють на потоках даних і цифрових продуктах; технічно вони можуть обслуговувати зовнішні ринки без місцевої присутності. Інші платформи функціонують як багатосторонні ринки товарів або послуг, які мають бути фізично доставлені (наприклад, Amazon, Alibaba).

Вони об'єднують фізичні активи та операції з Інтернет-комунікаціями та вимагають місцевої присутності на іноземних ринках [39] для підтримки доставки фізичних продуктів або послуг, необхідних у країні – за винятком індустрії туризму (наприклад, Airbnb, Booking.com) і деяких орієнтованих на експорт платформ електронної комерції (AliExpress, Shein.com). Ця відмінність важлива для аналізу викликів, з якими стикаються цифрові платформи, коли вони прагнуть інтернаціоналізувати свою сферу діяльності.

Глобальні цифрові платформи (ГЦП) відіграють дедалі важливішу роль на всіх етапах ланцюжка вартості даних. ГЦП фактично у привілейованому стані у процесі збору даних у величезних масштабах, коли багато користувачів отримують доступ до послуг. Це дає їм значну конкурентну перевагу та можливість отримувати більшу частину грошових прибутків від цифрових технологій.[7] Мережевий ефект у поєднанні з доступом до даних та економією завдяки масштабу може призвести до монопольних тенденцій та посилення

ринкової влади найбільших у світі цифрових платформ (ЦП), які базуються в основному в США та Китаї. Платформи зміцнили свої позиції шляхом стратегічних придбань інших компаній у різних секторах. Розповсюдження топ 100 ГЦП у світі станом на 2021 р. показано на рис. 2.1.

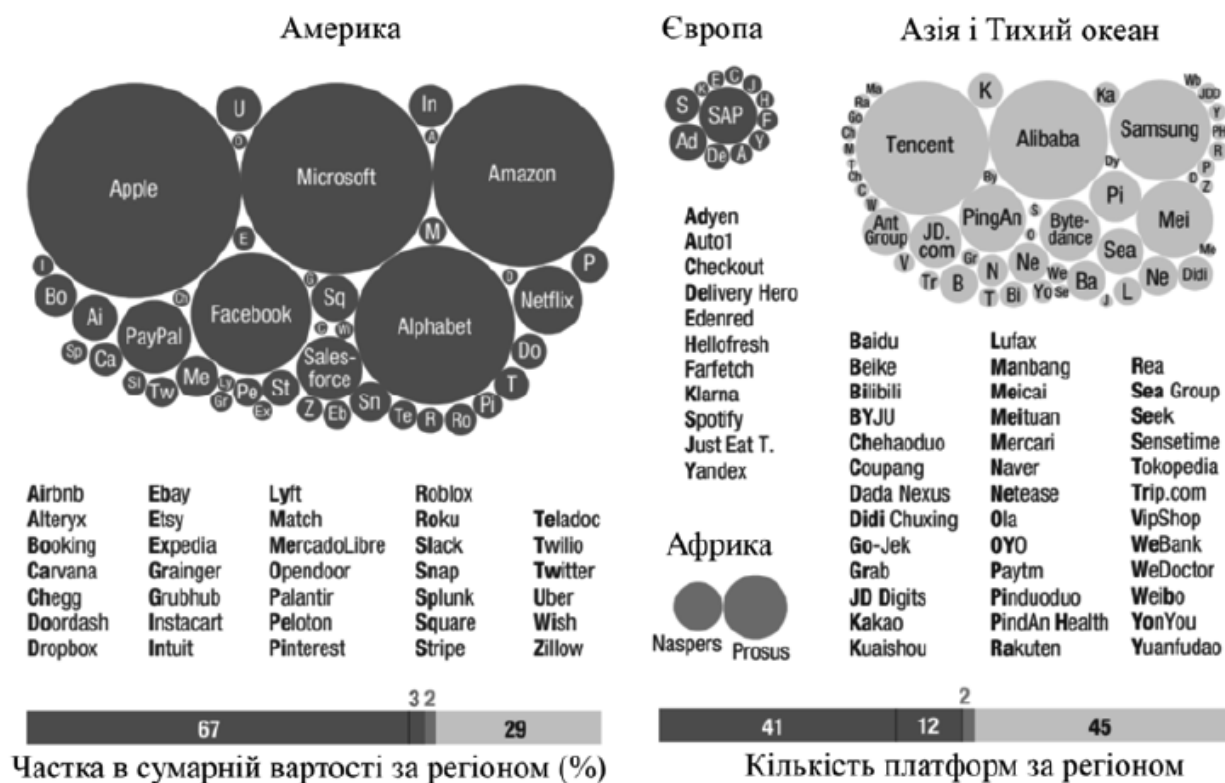


Рисунок 2.1 – Географічний розподіл 100 найбільших глобальних цифрових платформ за ринковою капіталізацією, 2021 р.

Джерело: [56]

Прибутки провідних ЦП мають тенденцію до зростання з 2017 р., яка посилилась на тлі економічної кризи внаслідок пандемії. Ця тенденція не залишилася поза увагою інвесторів, що відбилося на фондових ринках: відбувається зростання цін на акції компаній США на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE), де лідирують Apple, Microsoft, Alphabet (включаючи Google). Стрімке зростання цін на акції провідних ЦП може свідчити про ще більший розрив між цифровою та «реальною» економікою. Помітним є також і той факт, що ринкова капіталізація цифрових гігантів Китаю є нижчою, ніж США [9].

Відповідно до Global AI Index, розробленого компанією Tortois на основі більше ніж 100 індикаторів та опублікованого 28.06.2023 р., лідерами в галузі ШІ є США, Китай, Сінгапур, Об'єднане Королівство, Канада, Південна Корея, Ізраїль, Швейцарія, Фінляндія. Що стосується злиттів та поглинань стартапів, активних у сегменті ШІ, то в період 2016-2021 рр. укладено 308 угод на суму 28,4 млрд дол. США. Як видно з рис. 2.2, першою п'ятіркою компаній у світі за кількістю придбаних стартапів ШІ були великі технічні компанії Apple, Google і Microsoft зі Сполучених Штатів, за якими йдуть Baidu і Tencent з Китаю.

На разі конкуренція в області ШІ базується виключно на очікуваних майбутніх прибутках і глобальному лідерстві [11]. Основні ЦП інвестують у дослідження та розробки у галузі ШІ, яка вважається ключовим для отримання прибутків у майбутньому.

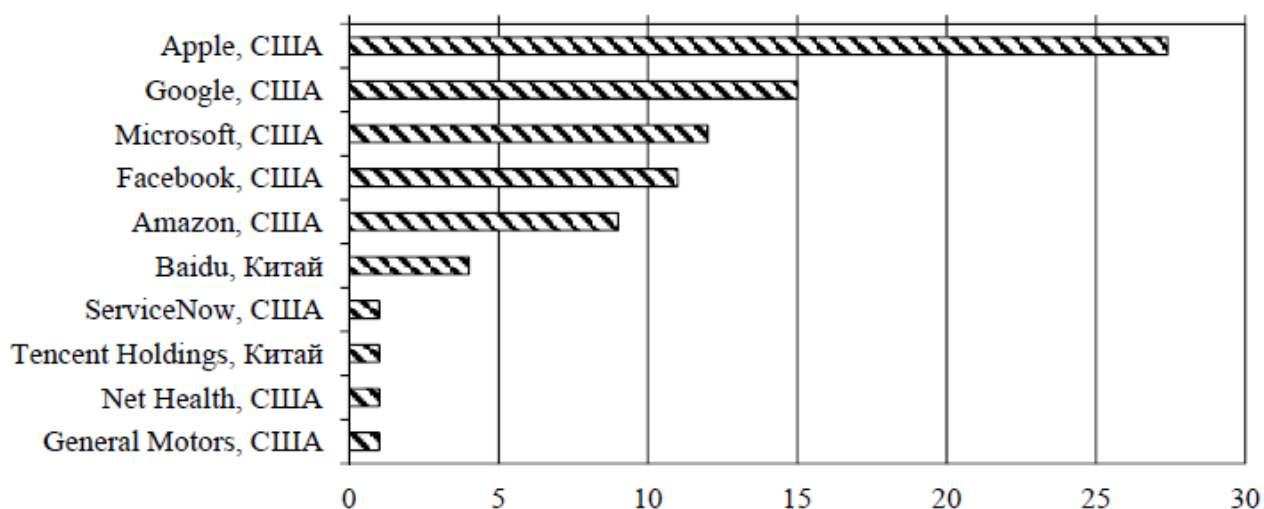


Рисунок 2.2 – Кількість придбань стартапів у галузі штучного інтелекту, 2016–2021 рр., млрд дол. США (топ 10 найбільших покупців)

Джерело: [56]

У 2023 р. кількість підключених пристроїв інтернету речей зросла на 16 % – до 16,7 млрд у всьому світі. Рис. 2.3 ілюструє розподіл доходів від інтернету речей за регіонами світу з прогнозом на 2025 р.

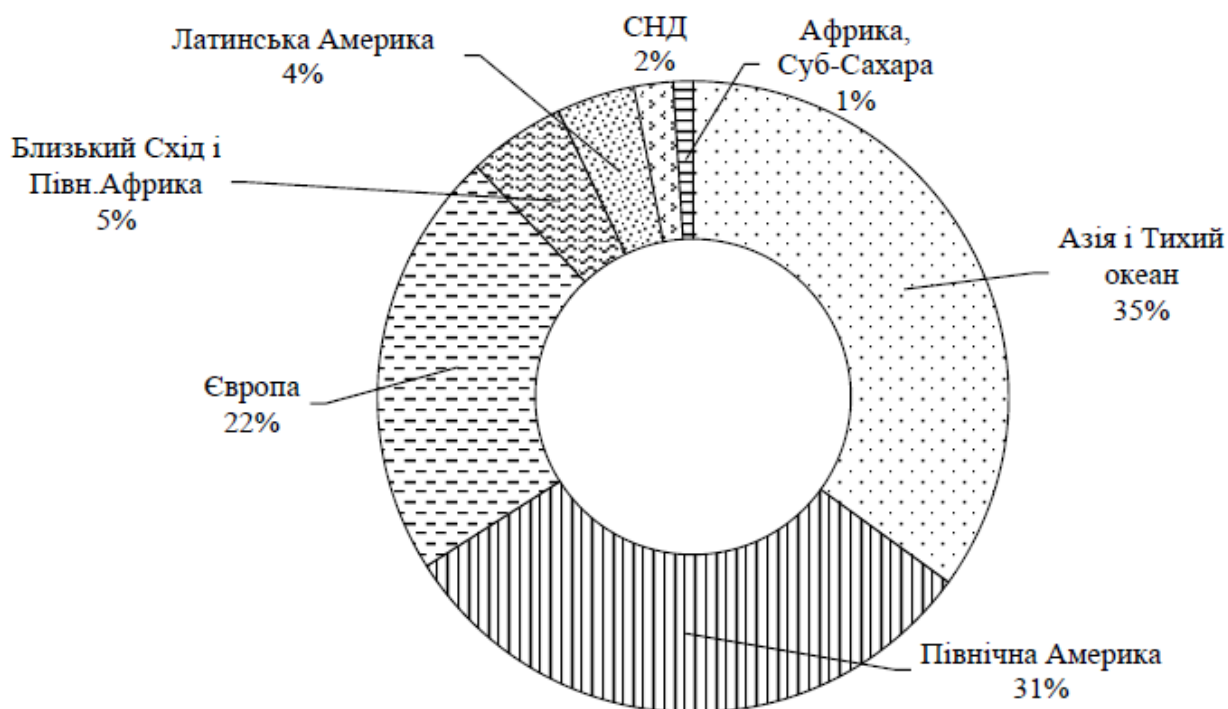


Рисунок 2.3 – Географічний розподіл доходів від інтернету речей, прогноз на 2025 р., %

Джерело: [56]

Національне середовище, в кожній країні діяльності, впливає на цифрові стратегії компаній. З точки зору організаційних характеристик, ключовою відмінністю є цифрові компанії, які розробляють цифрову стратегію з нуля, і зрілі фірми, які починають зі своїх існуючих структур і ресурсів [15]. Що стосується організаційної спадщини, то першочерговими факторами, що формують цифрові стратегії, є доступ до додаткових цифрових ресурсів та існуюча ІТ-інфраструктура, яка насправді може стати джерелом інерції, оскільки перехід від однієї програмної платформи до іншої потребує значних організаційних змін.

На ранніх стадіях розвитку Інтернету багато спостерігачів передбачали зменшення ролі національних держав, оскільки цифрові комунікації та цифрові продукти могли перетинати національні кордони, здавалося б, без обмежень [59]. Дійсно, керівники компаній, які народилися в епоху цифрових технологій, часто адаптують мислення «за замовчуванням глобально» [60]. Проте, можливо,

національний вплив на МБ насправді ніколи не зникав. Останніми роками відновилася поява національних факторів у формуванні бізнесу, навіть у цифровій економіці [61-65].

Цифровізація викликає соціальні зміни, які можуть вплинути на неформальні інститути. Більше того, законодавці усвідомлюють (передбачувані) прогалини у своїй нормативній базі, які цифрові фірми намагаються використати, і таким чином прагнуть їх виправити, таким чином змінюючи офіційні інститути.

Розглянемо ключові неформальні інституції, офіційні інституції та ресурси цифрової епохи.

У цифровій економіці такий неофіційний інституційний тиск зберігається, але став більш дифузним, оскільки міжнародні компанії одночасно піддаються інституційному тиску з боку кількох країн (які можуть бути не узгодженими). У той же час певні зміни в нормах можуть швидко поширюватися в Інтернеті, але не обов'язково між групами в одному суспільстві [16]. Наприклад, TikTok, додаток для соціальних мереж, швидко поширює контент серед підлітків і молоді, включаючи понад 100 мільйонів користувачів лише в США. Тим не менш, його розповсюдження серед вікових груп у його рідній країні Китаї з його китайською версією Douyin, не був таким успішним. Нижче ми розглянемо три аспекти неформальних інститутів, які особливо актуальні для цифрової економіки: соціальна довіра, ставлення до технологій та загальні норми та цінності.

По-перше, соціальна довіра в суспільстві та до іноземних партнерів може мати особливе значення щодо постачальників послуг в Інтернеті, оскільки Інтернет-транзакції зазвичай не є вбудованими в соціальні відносини, що послаблює багато неформальних механізмів примусу. Вчені [66] виявили, що відмінності в соціальній довірі між націями перетворюються на відмінності в поведінці онлайн-покупців. Крім того, спостерігалось, що культурні відмінності впливають на онлайн-кредитування [67-69]. Цифровий бізнес, що працює на міжнародному рівні, може бути особливо стурбований зв'язком довіри та

національної ідентичності, що сприяє наданню переваг вітчизняним постачальникам послуг, як спостерігалось в дослідженнях транскордонних електронних покупок та онлайн-програмування. Інші науковці пояснюють це явище, зосереджуючись на когнітивних упередженнях, які спонукають фірми, які шукають креативні послуги в Інтернеті, віддавати перевагу постачальникам зі своєї чи сусідніх країн.

З іншого боку, цифрові технології прискорюють зростання глобальних віртуальних команд і спільнот практиків. Існуючі дослідження показують, що, незважаючи на культурне розмаїття, такі віртуальні команди та спільноти насправді можуть бути досить успішними у розвитку довіри [17]. Відповідно до цього, показують, як кіберспортивні команди створюють когнітивну спільну основу, яка допомагає використовувати культурне розмаїття для підвищення продуктивності команди.

По-друге, суспільства відрізняються у своєму ставленні до нових технологій, включаючи темпи технологічних змін і захист персональних даних, що, у свою чергу, впливає на те, як і як швидко споживачі залучаються до нових технологій. Реакція людей на витоки даних у цифровому просторі пов'язана з традиційними концепціями національної культури, зокрема з дистанцією влади та уникненням невизначеності [18]. Можна очікувати, що такі національні варіації споживчого ставлення вплинуть протоколи кібербезпеки, які приймають компанії, і здатність цифрового бізнесу до інтернаціоналізації.

По-третє, національні культурні особливості, ймовірно, впливатимуть на взаємодію в цифровому просторі, як вони впливають на традиційні спільноти. Наприклад, науковці виявили, що культурні відмінності як між країнами, так і всередині них значно впливають на ефективність онлайн-реклами та поведінку споживачів, які натискають і діляться. Зокрема, швидкість впровадження нових технологій, ймовірно, пов'язана з культурними особливостями, такими як уникнення невизначеності, які формують не лише цифрове підприємництво, але й готовність користувачів платформи експериментувати з новими пропозиціями та технологіями [19]. Такі культурні відмінності ставлять під сумнів здатність

цифрового бізнесу успішно виходити на зовнішні ринки. Офіційні установи до офіційних інституцій належать закони та нормативно-правові акти які регулюють бізнес-транзакції і були широко досліджені в літературі. Такі офіційні інституції, зокрема правові рамки, визначаються національними органами влади або їх структурними підрозділами; лише за кількох винятків національні держави координують свої правові рамки на міжнародному рівні, наприклад, через СОТ чи ЄС [20]. Це означає, що компанії, які працюють в Інтернеті, стикаються з низкою перешкод, які виникають через відмінності в національних нормах. Таким чином, багато цифрових фірм, які прагнуть розвивати глобальну інтегровану діяльність, розглядають правові та регулятивні відмінності як перешкоди для їх міжнародної експансії, і тому скаржаться на те, що їх «блокують» національні правила.

Відновлення національного суверенітету проти глобальних компаній було очікуваним. Те, що бізнес може розглядати як можливість подолати бюрократичні перешкоди, може розглядатися національними органами влади та політиками як лазівки в законодавстві (і як несправедливі переваги для місцевих підприємств, які повинні дотримуватися всіх законів країни). Багато інституцій були створені в доцифрову епоху і не відповідають вимогам цифрової економіки [23]. Таким чином, нормативна база розвивається разом із цифровою економікою, оскільки політики та законодавці реагують на дії, які вони спостерігають у цифровій економіці.

Багато сфер національного законодавства потенційно можуть впливати на цифровий бізнес.

По-перше, у сфері законодавства про працю, критичні питання стосуються статусу найманих працівників, тобто коли працівники є найманими працівниками згідно із законом, а коли вони є незалежними підрядниками, до яких не застосовуються мінімальна заробітна плата та різні інші стандарти праці? Для компаній, які наймають велику кількість людей з низькими або середніми кваліфікаціями, це критичні питання [26]. Наприклад, якою мірою конкурентні переваги Amazon ґрунтуються на меншій платі складським працівникам і

кур'єрам, ніж зазвичай (принаймні в Європі) традиційні роздрібні торговці, які об'єднані в профспілки. Наскільки перевага таких платформ, як Uber, заснована на тому, що люди, які пропонують послуги, заробляють менше, ніж вимагають національні трудові стандарти. Чим більше захисту працівників закладено в національні інституції, тим більш імовірно, що нові форми організації праці з використанням цифрових платформ конфліктуватимуть як з формальними інституціями, так і з групами інтересів, що діють у рамках цих інституцій [28].

По-друге, стандарти захисту прав споживачів і здоров'я та безпеки поширюються на всі підприємства. Тим не менш, підприємства цифрових платформ змогли обійти певні правила, наприклад, стандарти недискримінації, передаючи рішення алгоритмам або постачальникам послуг платформи. Так, наприклад, чоловіки, які представляють етнічну більшість у своєму регіоні, можуть вважати безпечним і економічно ефективним подорожувати за допомогою Uber, але менш ясно, що це стосується інших демографічних груп чи подорожей з дітьми. Крім того, виробництво та продаж контрафактної продукції стало легшим із розвитком цифрових платформ [29]. Наприклад, Alibaba зіткнулася з серйозними звинуваченнями в продажу підробок на своїх веб-сайтах.

Таким чином, національні та місцеві законодавці запровадили закони для розширення захисту потенційно вразливих користувачів, які купують продукти та послуги через цифрові платформи. Законодавці кількох країн чинили тиск на фірми роздрібною торгівлі, такі як Amazon або Alibaba, щоб запобігти продажу підроблених брендів або нелегальних продуктів. Інші приклади постачальників онлайн-послуг, які стикаються з національними правилами для захисту споживачів, включають фінансові послуги, азартні ігри в Інтернеті або продаж зброї та ліків, що відпускаються за рецептом.

По-третє, національні держави (та їхні суб'єкти) стягують різні податки з підприємств і громадян, включаючи корпоративний податок і податок з продажу чи податок на додану вартість. Це створює значні проблеми для цифрового бізнесу, який працює поза державними кордонами. Цифровий бізнес вміє

мінімізувати свій податковий тягар, наприклад, реєструючи свій бізнес у юрисдикції з низьким податком на корпорацію, сплачуючи високі ліцензійні збори на бренд підрозділам у юрисдикції з низьким рівнем податків або використовуючи інші схеми трансфертного ціноутворення [30]. Така практика має наслідки для податкового тягара інших громадян і підприємств у цих країнах (тобто нерухомі люди та активи оподатковуються вищими податками, тоді як мобільні активи можуть бути переміщені в місця з низькими податками) і потенційно посилюють соціальну нерівність усередині країн. Таким чином, національні законодавці внесли зміни до податкових правил. Наприклад, платформи онлайн-магазинів стягують ПДВ або податок з продажів від імені уряду, оскільки в іншому випадку їхні вантажі затримувалися б на митниці для сплати податків і зборів.

По-четверте, закони про конфіденційність захищають людей від використання їхніх даних третіми сторонами та від невинновданого викриття [31]. Наприклад, ЄС запровадив Загальний регламент захисту даних (GDPR), який встановлює широкий захист особисті дані. GDPR поширюється на всі компанії, які збирають дані про фізичних осіб у ЄС, включаючи фірми, які фізично не присутні в ЄС, які збирають дані користувачів веб-сайтів у ЄС. Таким чином, міжнародні цифрові компанії, такі як Facebook і Google, неодноразово конфліктували з владою ЄС через обробку даних користувачів. Положення про захист даних також було прийнято в Каліфорнії, тоді як інші юрисдикції розглядають подібні дії. Підприємства, що працюють у всьому світі, наприклад банки, віддають перевагу глобально стандартизованим процесам, що означає, що ці національні правила потенційно впливають на бізнес далеко за межами їхніх національних кордонів.

По-п'яте, більшість країн мають закони про цензуру, які регулюють те, що можна публікувати публічно [32]. Наприклад, порнографія чи реклама шкідливих речовин, таких як сигарети чи алкоголь, значною мірою регулюються в багатьох країнах. Національні регулятори прагнуть завадити іноземним постачальникам Інтернет-контенту обходити таке регулювання.

В авторитарних державах така цензура може включати, наприклад, критику урядової політики чи політичних лідерів і поширення фактів, які суперечать світогляду влади. Такі компанії, як Google і Yahoo, зважаючи на такі обмеження, вирішили, що вони не можуть надавати свої послуги в Китаї, оскільки національні правила щодо цензури та обміну даними суперечать їхнім корпоративним цінностям.

Права інтелектуальної власності (ПІВ) зазвичай визначаються національним законодавством. Це означає, що права інтелектуальної власності на бренд, зображення чи пісню можуть належати різним організаціям у різних країнах. У результаті компанії, які використовують бренд або товарний знак у всьому світі, можуть зіткнутися з проблемами в країнах, де хтось інший уже зареєстрував таке ж ім'я, зображення чи пісню [33]. Таким чином, такі компанії, як Spotify або Netflix, повинні домовитися з правовласниками в кожній країні, щоб отримати права на трансляцію пісні чи фільму; вони не можуть просто пропонувати свої послуги на міжнародному рівні на основі правил та прав інтелектуальної власності у своїй країні.

2.2 Ключові виклики цифрової трансформації для країн світу

У світі щодня генерується близько 328,77 мільйона терабайт даних, а кількість підключених пристроїв IoT вже перевищила 15 млрд. Щоб успішно розвиватися та конкурувати за таких умов, бізнесу потрібно впроваджувати інноваційні технології. За даними Gartner, 91% компаній тією чи іншою мірою вже реалізують програми цифрової трансформації. До 2027 року глобальні інвестиції в цифрові ініціативи, за прогнозом Statista, сягнуть 3,8 трлн дол у порівнянні з 1,8 трлн дол у 2022 році [69].

Нова світова економіка стала залежною від інтернет-технологій. З 2005 по 2022 рр. загалом у світі кількість користувачів Інтернету зросла у 4,24 рази, з 15,6 % до 66,3 % населення світу (рис. 2.4). У 2022 р. кількість осіб, які

користуються Інтернетом, сягнула майже 5,3 млрд осіб у світі. Причому у всіх групах і регіонах світу спостерігається подібна тенденція зростання.

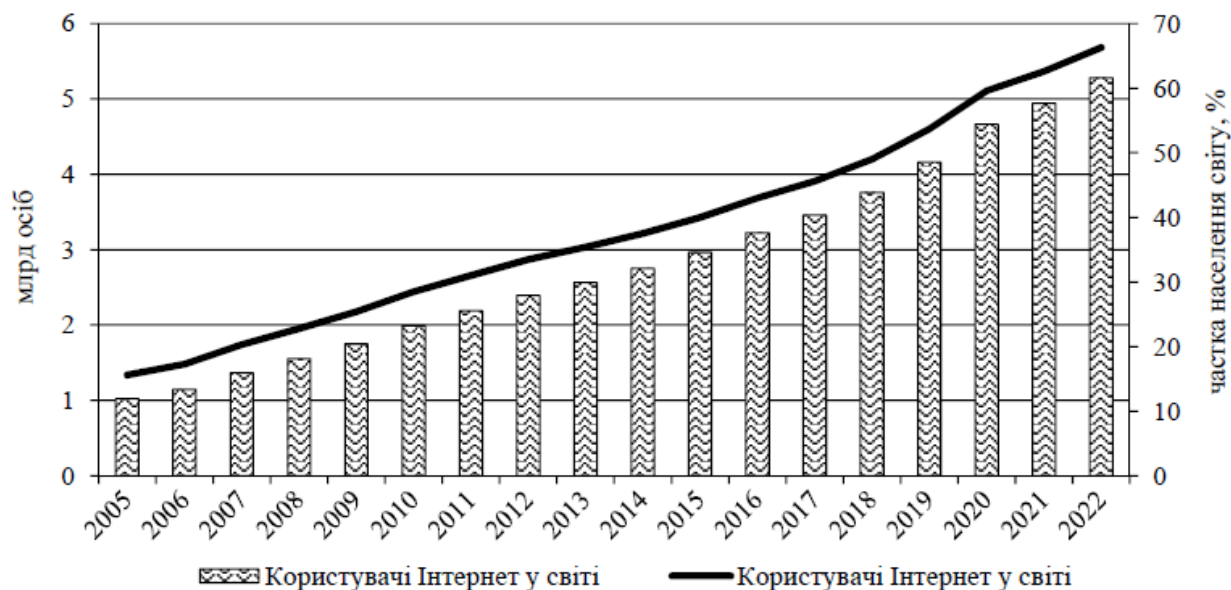


Рисунок 2.4 – Поширення Інтернету у світі*

*Джерело: побудовано автором на основі [56]

Водночас рівень розвитку країн має значення у масштабі поширення Інтернету. Так, користувачів Інтернету у 2022 р. становило 92,4 % населення країн з високим доходом і лише 26,4 % населення країн з низьким доходом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Користувачі Інтернету по країнах світу, %

	2019	2020	2021	2022
Світ	53.7	59.6	62.6	66.3
Країни з високим доходом	88.3	89.5	91.0	92.4
Країни з доходом вище середнього	67.3	72.6	75.5	79.1
Країни з доходом нижче середнього	38.1	47.1	51.2	56.1
Країни з низьким доходом	17.0	19.9	22.5	26.4
Найменш розвинені країни	23.5	27.6	31.2	36.1
Європа	81.7	84.2	86.8	89.5
СНД	76.3	78.6	81.3	83.7
Америци	75.9	79.5	81.0	83.2
Арабські держави	55.2	61.6	65.8	70.3
Азійсько-Тихоокеанський регіон	48.9	56.6	60.1	64.3
Африка	27.7	31.8	35.3	39.7

*Джерело: [56]

Як видно з таблиці, бідні країни відстають від багатих у 3.5 рази. Серед регіонів світу лідирують країни Європи, СНД і Америки, натомість аутсайдерами залишаються країни Африки. Комісія з розвитку широкосмугового зв'язку для сталого розвитку припускає, що до 2025 р. кількість користувачів Інтернету має досягти 75 % у всьому світі, 65 % у країнах, що розвиваються, і 35 % – у найменш розвинених країнах.

Проаналізуємо основні види діяльності, в яких використовується Інтернет (табл. 2.2). Так, розвинені країни лідирують у всіх видах бізнес-діяльності (інтернет-банкінг, торгівля, професійні мережі) та зв'язку з державними установами; Азія й Африка – в участі у соціальних мережах, Африка – у завантаженні програмного забезпечення; Азія – у пошуку роботи.

Таблиця 2.2 – Види інтернет-діяльності осіб за групами країн, % населення, %

Інтернет-активність	Розвинені країни	Африка	Азія	Латинська Америка
Інтернет-банкінг	62.3	9.8	34.8	11.6
Надсилання або отримання електронної пошти	84.9	46.6	59.7	52.4
Отримання інформації про товари чи послуги	83.9	30.6	68	51.8
Отримання інформації від державних установ	55.1	17.6	20.9	23.2
Купівля або замовлення товарів чи послуг	53.9	14.6	29.1	13.1
Участь у соціальних мережах	70.4	86.3	87.2	79
Продаж товарів або послуг	16.8	3.5	6.4	9.3
Користування послугами для подорожей	55	7.5	25.2	28.4
Завантаження програмного забезпечення	19	62.8	41	20.7
Пошук роботи або надсилання/відправлення заявок на роботу	17.4	14.3	19.9	16.6
Участь у професійних мережах	21	5.9	6.4	0.7

*Джерело: [56]

Одним із головних викликів на шляху цифрової трансформації є опір змінам в організаційній культурі. Працівники та керівництво повинні бути узгоджені з цифровим баченням, сприяючи формуванню мислення, яке охоплює інновації та постійне навчання [34].

Культурний опір – це більше, ніж просто кілька невдоволених працівників; це вкорінений менталітет, який чинить опір незнайомому. Працівники можуть

боятися невідомого, турбуватися про безпеку роботи або просто почуватися комфортно у звичних їм роками рутинах. Переконати їх, що цифрова революція – це не загроза, а можливість, має вирішальне значення.

Ефективна комунікація – це місток між опором та прийняттям. Прозоро повідомляйте про причини трансформації, її переваги та доступну підтримку. Беріть участь у відкритому діалозі, вирішуючи проблеми та відповідаючи на запитання, щоб розвіяти таємниці процесу цифрової трансформації [57].

Опір часто виникає через брак розуміння або страх некомпетентності перед обличчям нових технологій. Забезпечення комплексних навчальних програм та ініціатив з підвищення кваліфікації не лише зміцнює впевненість, але й надає співробітникам можливість активно брати участь у цифровому процесі.

На етапі грандіозної цифрової трансформації наявність правильних виконавців є вирішальною. На жаль, багато організацій стикаються з величезною проблемою нестачі талантів та прогалин у навичках у постійно мінливому ландшафті цифрових технологій

Попит на цифрові навички часто перевищує наявний резерв талантів. Організації стикаються з проблемою найму, утримання та підвищення кваліфікації співробітників з необхідним досвідом у таких галузях, як аналітика даних, штучний інтелект та кібербезпека [58].

Організації повинні стати інкубаторами талантів. Інвестування в безперервне навчання та розвиток програм цифрової трансформації гарантує, що співробітники будуть оснащені найновішими цифровими навичками. Це може включати партнерство з навчальними закладами, онлайн-курси або внутрішні навчальні програми. Необхідно заохочувати співробітників до отримання сертифікатів, відвідування семінарів та самостійного навчання [60]. Це не лише приносить користь компанії, але й дає змогу людям залишатися актуальними в цифровому середовищі.

Також не всі талановиті фахівці повинні бути штатними працівниками. Впровадження гнучкої моделі робочої сили, яка включає фрілансерів, консультантів та експертів, що працюють неповний робочий день, дає

організаціям доступ до багатого та різноманітного ресурсу цифрової експертизи саме тоді, коли це необхідно.

Організації часто стикаються зі складнощами інтеграції нових цифрових технологій з існуючими застарілими системами. Це зіткнення старого та нового може стати перепоною на шляху до безперебійної цифрової трансформації.

Застарілі системи, часто побудовані на застарілих технологіях, можуть бути негнучкими, їм бракує гнучкості, необхідної для адаптації до вимог сучасних цифрових рішень. Проблеми з інтеграцією виникають через проблеми сумісності, складності міграції даних та необхідність значної кастомізації. Однак повна відмова від цих систем не завжди є доцільним або економічно ефективним варіантом [62].

Ретельно спланована стратегія інтеграції є важливою для мінімізації збоїв та оптимізації функціональності. Перш ніж розпочати інтеграцію, необхідно провести ретельну оцінку існуючих застарілих систем - визначити сильні та слабкі сторони, а також сумісність із сучасними цифровими рішеннями. Ця оцінка є основою для стратегічного плану інтеграції.

Забезпечити безперебійну взаємодію та обмін даними з існуючими системами нових цифрових інструментів. Стандартизовані протоколи та відкриті API (інтерфейси прикладного програмування) відіграють вирішальну роль у досягненні сумісності. Витік даних, кібератаки та порушення конфіденційності можуть запламувати репутацію, спричинити юридичні наслідки та знищити довіру клієнтів [71].

Проблеми безпеки даних та конфіденційності виникають через безліч загроз – від зловмисних хакерів, які шукають несанкціонований доступ, до внутрішніх вразливостей в організації. Завдання полягає не лише у запобіганні порушенням, а й у дотриманні суворих правил захисту даних, які відрізняються залежно від галузі та регіону.

Організації повинні інвестувати в надійні заходи кібербезпеки та створювати комплексні системи управління даними для зменшення цих ризиків. Побудова надійного захисту, дотримання нормативних вимог та сприяння

культури відповідальності за дані – це не просто пункти; вони є основою стійкої та надійної цифрової присутності [72].

Співробітники – це найбільший актив і потенційна вразливість. Необхідно навчати співробітників найкращим практикам безпеки та конфіденційності даних. Програми підвищення обізнаності можуть зменшити ризик випадкового витоку даних через фішинг або інші тактики соціальної інженерії.

Потрібно зробити клієнтів прихильниками бренду. Це обіцянка трансформації клієнтського досвіду. Йдеться про розуміння потреб, бажань та очікувань ваших клієнтів в цифрову епоху та адаптацію кожної взаємодії до перевищення цих очікувань [73]. Завдання полягає у виході за рамки транзакційних стосунків з клієнтами та побудувати справжні зв'язки. З розвитком цифрових каналів клієнти очікують безперебійного, персоналізованого та незабутнього досвіду на кожній точці контакту. Невиконання цих очікувань може призвести до відтоку клієнтів та погіршення іміджу бренду.

Організації повинні застосовувати клієнтоорієнтований підхід, використовуючи технології для покращення взаємодії, персоналізації досвіду та надання цінності. Це означає зруйнувати бар'єри між цифровими та фізичними каналами. Клієнти плавно переходять між веб-сайтами, мобільними додатками, соціальними мережами та особистою взаємодією. Омніканальний підхід забезпечує послідовний та інтегрований досвід у всіх точках контакту [74].

У цифровому середовищі, де зміни відбуваються постійно та швидко, гнучкість та швидкість впровадження є тими турбо-рушіями, які виводять організації попереду конкурентів. Темпи технологічних змін вимагають від компаній гнучкості у процесах прийняття рішень та впровадження.

Проблема корениться в традиційних бюрократичних структурах, які часто супроводжують усталені організації. Ієрархії, тривалі процеси прийняття рішень та опір змінам можуть перетворити цифрову подорож на повільне повзання. У цифрових перегонах спритність та швидка адаптація — це не просто перевага, це навичка виживання.

Впровадження гнучких методологій та сприяння культурі експериментування й швидкої ітерації є критично важливими для того, щоб залишатися попереду в цифрових перегонах. Звільніться від пут прийняття рішень «зверху вниз» [18]. Надайте командам різних рівнів можливість швидко приймати рішення. Децентралізація зменшує бюрократичні перешкоди та прискорює впровадження інноваційних ідей.

Організації повинні ретельно керувати бюджетами та демонструвати чітку рентабельність інвестицій. Управління витратами та рентабельність інвестицій – це фінансові компаси, які ведуть організації крізь складнощі цифрової трансформації, забезпечуючи відповідність фінансових інвестицій стратегічним цілям.

Завдання полягає у досягненні балансу між необхідністю значних інвестицій у технології, таланти та інфраструктуру та необхідністю демонструвати відчутну віддачу зацікавленим сторонам [20]. Перевитрата без чіткої рентабельності інвестицій можуть призвести до фінансових труднощів, тоді як недостатнє інвестування може призвести до втрати можливостей для зростання та інновацій.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI) та регулярна оцінка впливу цифрових ініціатив можуть допомогти виправдати інвестиції та вдосконалити стратегії для максимальної ефективності. Впровадження надійних механізмів моніторингу для відстеження поточної ефективності цифрових ініціатив є обов'язковим [23]. Регулярно оцінюйте рентабельність інвестицій та визначайте можливості для оптимізації. Це може включати масштабування успішних ініціатив або припинення тих, які не приносять очікуваної віддачі.

Проблема виникає через величезну різноманітність та динамічний характер нормативних актів, що охоплюють різні галузі та юрисдикції. Від законів про захист даних, таких як GDPR, до галузевих стандартів, таких як HIPAA в охороні здоров'я, організації повинні постійно адаптуватися, щоб залишатися в рамках вимог. Наслідки недотримання вимог можуть включати

значні штрафи, судові позови та втрату довіри серед клієнтів та зацікавлених сторін.

Дотримання постійно мінливого ландшафту регуляторних вимог створює значний виклик для організацій, що проходять цифрову трансформацію [26]. Такі галузі, як фінанси, охорона здоров'я та інші, зі суворими стандартами відповідності, повинні орієнтуватися в складних регуляторних рамках.

Юридична експертиза, постійний моніторинг та адаптивні стратегії дотримання вимог є важливими для успіху. Створіть спеціальні команди з дотримання вимог або призначте відповідальних за дотримання вимог співробітників, які будуть триматися в курсі змін у нормативних актах. Ці команди діють як внутрішні наглядові органи, забезпечуючи відповідність цифрових ініціатив організації вимогам законодавства [29].

Слід проводити регулярні аудити для оцінки дотримання організацією відповідних норм. Це включає оцінку процесів, методів обробки даних та заходів безпеки для виявлення та виправлення будь-яких потенційних прогалин або проблем із невідповідністю.

Операційні виклики різноманітні та багатогранні, охоплюючи такі фактори, як організаційна культура, управління змінами, інтеграція технологій та оптимізація процесів. Інерція застарілих систем, опір співробітників та необхідність безперебійної координації між відділами можуть створювати труднощі в цифровому процесі [32].

Оскільки організації впроваджують різноманітні цифрові інструменти та платформи, сумісність стає критично важливим питанням. Забезпечення безперебійної комунікації та обміну даними між різними системами є важливим для цілісної цифрової екосистеми.

Стандартизація протоколів та сприяння співпраці між постачальниками можуть зменшити проблеми сумісності. Ізолюваність також може знижувати операційну ефективність. Заохочення міжфункціональної співпраці може зруйнувати бар'єри між відділами. Команди, що працюють безперебійно, можуть

оптимізувати процеси та покращити комунікацію, що призводить до більш гнучких операцій.

Завдання полягає у пом'якшенні екологічних наслідків, пов'язаних з виробництвом, споживанням та утилізацією цифрових технологій. Від споживання енергії центрами обробки даних до електронних відходів, що утворюються застарілими пристроями, цифровий слід може залишити тривалий слід на планеті [34].

Ініціативи цифрової трансформації, особливо ті, що стосуються хмарних обчислень та центрів обробки даних, можуть мати значний вплив на навколишнє середовище. Балансування прагнення до інновацій з цілями сталого розвитку – це виклик, який організації повинні вирішити.

Впровадження екологічно чистих технологій, оптимізація споживання енергії та впровадження практик «зелених» обчислень мають вирішальне значення для мінімізації впливу на навколишнє середовище. Компанії повинні надавати пріоритет енергоефективності в цифрових операціях [57]. Це включає використання енергоефективного обладнання та впровадження інтелектуальних систем управління енергією. Мінімізація енергетичного сліду цифрових процесів сприяє загальній стійкості.

Крім неформальних і офіційних інституційних відмінностей між країнами, країни відрізняються в доступності та організації ресурсів, доступних для бізнесу. Компанії, які постачають цифрові продукти, можуть бути менше стурбовані традиційною інфраструктурою, але вони залежать від таких ресурсів, як технологічна інфраструктура, інновації та екосистеми підприємництва. Однак фірми, які продають фізичні продукти через онлайн-канали, все ще залежать від транспортної інфраструктури, такої як дороги, залізниці та порти, оскільки вони покладаються на ці ресурси для реалізації своєї стратегії, особливо швидкості та якості доставки продукції [60].

По-перше, розгортання цифрових технологій залежить від технологічної інфраструктури країни, такої як доступ до мобільних телефонів, бездротових мереж і широкосмугового зв'язку – також відомої як цифрова інфраструктура,

яка суттєво різниться між країнами та в межах країни. З іншого боку, слабкі сторони традиційної інфраструктури можуть надати постачальникам цифрових послуг можливість перескочити етапи економічного розвитку; наприклад, мобільні грошові послуги швидко застосовуються там, де вони заповнюють прогалини в існуючій банківській інфраструктурі [71]. У результаті фірми використовують цифрові технології для надання цифрових продуктів і послуг по-різному в різних країнах.

Пов'язане питання полягає в тому, як організовані ресурси, які організації контролюють ресурси та як вони координують одна одну. Наприклад, висока концентрація ринку телекомунікаційних послуг у США призводить до підвищення плати за базові цифрові послуги в США, ніж у багатьох інших країнах. В інших країнах уряди володіють або жорстко регулюють телекомунікаційну інфраструктуру, що може призвести до упереджень на користь місцевих постачальників послуг [72]. Таким чином, компанії, які виходять за кордон, повинні не тільки визначити та оцінити якість доступних ресурсів, але й оцінити ключових гравців у місцевій екосистемі та розробити відповідні стратегії партнерства для доступу до додаткових ресурсів.

По-друге, кілька досліджень інтернаціоналізації цифрового бізнесу підкреслюють важливість інновацій і зв'язку з місцевими підприємницькими екосистемами. Такі кластери знань допомагають ділитися новими ідеями, залучати таланти, виявляти потенційних нових конкурентів і отримувати нові інноваційні ресурси [73]. Країни з більш активними підприємницькими екосистемами та цифровими людськими ресурсами, як правило, більш сприйнятливі до нових технологій і цифрових інновацій. Таким чином, відмінності в інноваційних і підприємницьких ресурсах між країнами можуть створити або перешкоди, або можливості для розширення компаній, які покладаються на цифрові технології.

3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Інноваційні можливості для малих і середніх підприємств

Малі та середні підприємства (МСП) є ключовими гравцями національної економіки України. Вони забезпечують робочі місця, стимулюють конкуренцію та сприяють розвитку інновацій. У сучасних умовах цифрової трансформації одним із вирішальних факторів їх успішності стає впровадження цифрових інструментів. Для МСП цифровізація – не лише тренд, а й необхідність виживання та зростання в умовах глобальної конкуренції, воєнної нестабільності та швидкої зміни поведінки споживачів [70].

Один із найсильніших мотиваторів для МСП – прагнення бути конкурентоспроможними на ринку. Сучасні споживачі очікують швидкого сервісу, доступу до товарів онлайн, персоналізованих пропозицій. Без цифрових інструментів, таких як CRM-системи, аналітика даних, онлайн-продажі або автоматизація складу, бізнес втрачає гнучкість і не може ефективно реагувати на запити клієнтів.

Іншим важливим мотиватором є можливість зменшити витрати через оптимізацію внутрішніх процесів. Використання хмарних сервісів, систем бухгалтерського обліку або інструментів автоматизації документообігу дозволяє значно зекономити ресурси, зменшити потребу в офісному просторі та людських ресурсах [70].

Наприклад, цифрове управління запасами може зменшити втрати через надлишкові закупівлі або нестачі товару. А використання електронного документообігу замість паперового знижує витрати на папір, зберігання, друк і логістику.

Цифрові технології відкривають доступ до нових каналів продажу: соціальні мережі, маркетплейси, власні інтернет-магазини, мобільні додатки.

Багато українських МСП активно використовують такі платформи як Etsy, Rozetka, Prom.ua чи Facebook Marketplace для просування та збуту продукції [71].

Особливо це стало актуальним під час пандемії COVID-19, коли фізичний доступ до магазинів був обмежений. Ті підприємці, які вже мали налагоджені онлайн-канали, змогли втримати позиції або навіть збільшити прибутки.

Цифрові інструменти також допомагають будувати довіру до бренду. Наприклад, наявність сайту з відкритою інформацією про компанію, онлайн-чатом для підтримки клієнтів, відкритими відгуками – усе це створює імідж прозорості, надійної структури. А використання цифрових підписів, електронного обліку і фінансових інструментів забезпечує більшу довіру з боку партнерів, банків, інвесторів.

Крім того, цифровізація сприяє дотриманню регуляторних вимог (наприклад, щодо податкового обліку), що зменшує ризики перевірок і штрафів.

У контексті воєнних подій в Україні, цифровізація допомагає підприємствам залишатися на плаву попри втрату фізичної інфраструктури. Можливість працювати віддалено, зберігати дані у хмарі, управляти бізнесом через мобільні застосунки – усе це дозволяє зберегти працездатність навіть під час кризи [71].

Цифрові інструменти сприяють гнучкому реагуванню на зміни: швидкому переходу на нові види продукції, зміні логістичних ланцюгів, інтеграції нових команд тощо.

МСП, які активно впроваджують цифрові інструменти, частіше отримують доступ до програм підтримки, грантів та інвестицій. Цифрова зрілість підприємства – показник його сучасності, прозорості та готовності до масштабування. В Україні діють програми підтримки цифровізації бізнесу від держави та міжнародних організацій, таких як USAID, EU4Business, GIZ та інші.

Цифрові платформи дозволяють малим підприємствам вийти за межі локального ринку, конкурувати на національному й навіть міжнародному рівні. Наприклад, завдяки електронній комерції невелика майстерня з виробництва крафтових товарів може продавати свої вироби по всьому світу [73].

Цифрова трансформація – це шлях до збільшення продуктивності, стійкості й здатності масштабувати бізнес. Особливо важливо це в умовах воєнних викликів: зростає потреба у відновленні, гнучких логістичних ланцюгах та кібербезпеці [72].

Малі та середні підприємства (МСП) є основою української економіки: вони становлять 99,9 % усіх бізнесів, забезпечують 81,6 % зайнятості й генерують 70,2 % ВВП [73]. Водночас, більшість МСП працюють у низькодовартісних секторах, таких як оптова й роздрібна торгівля (~40 %).

Виклики для МСП за умови цифровізації:

- обмежені ресурси – і фінансові, і кадрові;
- низький рівень обізнаності – лише ~30 % малих МСП мають вебсайт (проти ~70 % у великих);
- недостатні ІТ-навички – бракує знань у цифрових технологіях;
- військові перепони – логістичні збої, перебої з енерго- та транспортною інфраструктурою;
- загроза кібербезпеці – посилена через геополітичний тиск.

Державна політика та інституційне середовище представлені Стратегією розвитку МСП до 2027 року, затверджена 30 серпня 2024 – включає цифрову трансформацію, інновації, зелений підхід, інклюзивність [74] та Національною економічною стратегією – 2030, а також Global Innovation Vision 2030. Зазначені документи закладають орієнтир на інноваційний розвиток.

Ключовими цифровими інструментами для бізнесу виступають [74]:

- веб-сайти й e-commerce – малий бізнес лише на 4,2 % здійснює онлайн-продажі, великий бізнес – 10,5 %;
- CRM-системи, ERP, електронний документообіг – зокрема в рамках Diia.City;
- онлайн-платежі та електронні інвойси – встановлюються через співпрацю НБУ;
- мобільні додатки (як Diia, Ajax air-alert);

- аналітика і AI, віртуальні офіси, хмарні сервіси тощо.

В епоху цифрових трансформацій особливу роль у розвитку МСП відіграють цифрові платформи, які відкривають нові можливості для комунікації, продажу, управління та росту бізнесу. Цифрові платформи допомагають МСП продовжувати продажі, змінювати логістику, виходити на зовнішні ринки. Державна підтримка може включати ваучери на платформи/рекламу, склади у ЄС, логістику.

Однією з головних переваг цифрових платформ є можливість продажу товарів і послуг через інтернет. Онлайн-маркетплейси, такі як Rozetka, Prom.ua, Etsy, Amazon, дають навіть найменшим підприємствам змогу виходити на ширшу аудиторію без потреби в фізичних магазинах або торговельних мережах. Цифрові платформи долають географічні та часові обмеження, надаючи МСП можливість працювати цілодобово у будь-якому регіоні [72].

Цифрові платформи значно полегшують управління підприємством, даючи змогу автоматизувати рутинні бізнес-процеси. Завдяки хмарним сервісам МСП можуть [73]:

- вести бухгалтерію онлайн (наприклад, Finline, Вчасно, М.Е.Doc);
- обробляти замовлення та рахунки автоматично;
- управляти складом, логістикою та доставкою в режимі реального часу.

Цифрові платформи також дозволяють МСП створювати якісні комунікації з клієнтами. Через соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok), месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp) та платформи для розсилки (SendPulse, Mailchimp) компанії можуть [74]:

- підтримувати контакт зі споживачами;
- відповідати на запити оперативно;
- надавати персоналізовані пропозиції;
- отримувати відгуки та вдосконалювати продукцію.

Це підвищує рівень довіри до бренду, зміцнює лояльність клієнтів і стимулює повторні покупки. Досвід споживача стає центром бізнесу, а цифрові інструменти – інструментами побудови довготривалих стосунків.

Ще одна значна перевага цифрових платформ – це можливість збирати та аналізувати дані. CRM-системи, Google Analytics, платформи електронної комерції дають змогу бачити [72]:

- хто купує;
- коли і як часто;
- що саме є найбільш затребуваним;
- як змінюється попит залежно від сезону або реклами.

Ця інформація дозволяє приймати розумні управлінські рішення: планувати закупівлі, керувати запасами, коригувати ціни, запускати рекламні кампанії на основі фактів, а не інтуїції.

Для багатьох грантодавців, інвесторів і міжнародних програм показником готовності МСП до розвитку є наявність цифрової присутності. Наприклад, підприємство, яке має власний сайт, використовує електронну бухгалтерію і CRM-систему, має значно більше шансів отримати [72]:

- фінансування від державних ініціатив (наприклад, «єРобота»);
- підтримку від програм USAID, GIZ, EU4Business;
- доступ до навчальних курсів і консультацій.

Тобто цифрова платформа – це не лише інструмент роботи, а й «вітрина», через яку світ бачить підприємство.

Після початку повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році багато МСП втратили офіси, виробництво, точки продажу. У цих умовах саме цифрові платформи стали інструментом виживання. Перехід в онлайн дозволив [72]:

- продовжити роботу на новому місці (наприклад, у безпечнішому регіоні);
- продавати послуги дистанційно (освіта, консалтинг, ІТ);
- знайти нову аудиторію в Європі чи США.

Зазначене доводить, що цифрові платформи – це необхідність, яка рятує бізнес у кризових ситуаціях.

Цифрові платформи – це багатфункціональний інструмент, що сприяє розвитку МСП на всіх рівнях: від операційної ефективності до стратегічного масштабування. Вони допомагають виходити на нові ринки, автоматизувати процеси, будувати довіру, аналізувати дані й адаптуватися до нових реалій. Для українських МСП, які діють у складному середовищі, цифровізація – це не просто перевага, а шанс на довгострокове зростання та глобальну присутність [73].

У цифрову епоху питання кібербезпеки виходить на перший план, особливо для малого та середнього бізнесу (МСП). Незважаючи на обмежені ресурси, саме МСП стають частими цілями для хакерських атак, фішингу, крадіжки даних та зловмисного програмного забезпечення. Високий рівень кібербезпеки – це не лише технічний бар'єр, а й запорука довіри, стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

МСП часто нехтують кібербезпекою через обмежений бюджет, відсутність ІТ-фахівців або переконання, що вони «не є цікавою ціллю» для хакерів. Проте на практиці [74]:

- 60% усіх кібератак націлені саме на малі та середні компанії (за даними Verizon Data Breach Report);
- більшість МСП не мають плану реагування на інциденти;
- після серйозної атаки понад 50% компаній припиняють діяльність протягом пів року.

Можна виокремити такі причини вразливості:

- відсутність сучасного захисту (антивіруси, брандмауери);
- слабкі паролі або їх повторне використання;
- небезпека відкритих Wi-Fi мереж;
- недостатній рівень навчання працівників.

Наслідки кіберінциденту можуть бути руйнівними, навіть якщо компанія невелика. Основні загрози [74]:

- втрата конфіденційної інформації (дані клієнтів, банківські реквізити);
- фінансові збитки через вимагання, штрафи чи зупинку діяльності;
- втрата довіри клієнтів та репутаційні ризики;
- зупинка бізнес-процесів на декілька днів або тижнів;
- витрати на відновлення інфраструктури.

Особливо критичною ситуація є для підприємств, які працюють у сфері електронної комерції, фінансів, охорони здоров'я або зберігають великі обсяги персональних даних.

Підтримка високого рівня кібербезпеки в МСП ґрунтується на кількох базових принципах [72]:

а) захист інфраструктури:

- використання сучасного антивірусного програмного забезпечення;
- налаштування систем виявлення вторгнень;
- регулярне оновлення операційних систем і програм;

б) заборона використання піратського ПЗ, яке може містити вразливості;

в) контроль доступу:

- використання складних унікальних паролів і двофакторної автентифікації;
- обмеження прав доступу для працівників (наприклад, лише до необхідних даних);
- ведення журналів входів і змін у системі;

г) навчання персоналу. Близько 90% кібератак починаються з людської помилки – клік на фішингове посилання, завантаження зараженого файлу. Тому важливо:

- проводити регулярне навчання співробітників з основ цифрової гігієни;
- імітувати фішингові атаки для підвищення обізнаності;

- створити чітку інструкцію дій у випадку інциденту;

д) резервне копіювання. Наявність регулярних бекапів є основою цифрової безпеки. Резервне копіювання критичних даних дозволяє швидко відновити діяльність у разі інциденту;

є) використання хмарних сервісів із захистом. МСП можуть скористатися перевагами хмарних сервісів, які вже мають вбудовані механізми безпеки – Google Workspace, Microsoft 365, Amazon Web Services. Це дозволяє отримати високий рівень захисту без необхідності утримувати власну ІТ-інфраструктуру.

Важливим мотиватором для МСП щодо впровадження цифрових інструментів є можливість інтеграції цифрових технологій у зниження енергоспоживання. Доступ до онлайн-аудиту, інструментів для «відбитку вуглецю» [72].

Підвищення кіберстійкості, відновлювального потенціалу бізнесу, стійкість до логістичних шоків.

Комбінація цифрових інструментів, підтримки (у тому числі державної) та інституційної координації створює умови для того, щоб МСП [73]:

- швидко відновлювалися після руйнівних шоків;
- ефективно захищалися в кіберсфері;
- виходили на міжнародні ринки;
- переходили до моделей з високою доданою вартістю.

Цифрова трансформація – це не опція, а стратегічна необхідність для конкурентоздатності на внутрішньому й глобальному ринках.

Отже, цифрові інструменти – це не просто набір технологій, а стратегічний ресурс для розвитку малого та середнього бізнесу. Головні мотиватори для впровадження цифровізації – бажання залишатись конкурентоспроможним, оптимізувати витрати, розширити ринки, підвищити довіру та стійкість у часи змін. В умовах сучасних викликів, особливо для України, цифрова трансформація МСП – запорука економічної стабільності та майбутнього зростання.

3.2 Рекомендації для українських компаній щодо інтеграції в цифрову міжнародну економіку

У сучасному світі цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку економіки, змінюючи традиційні моделі бізнесу та відкриваючи нові можливості для компаній. Для українських підприємств інтеграція в цифрову міжнародну економіку є не лише викликом, але й шансом на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та залучення інвестицій. У цьому розділі розглянуто рекомендації щодо ефективної інтеграції українських компаній у глобальний цифровий простір.

За останнє десятиліття Україна зробила низку кроків у напрямку цифрової трансформації. Серед найбільш помітних ініціатив – запуск порталу та мобільного застосунку «Дія», розвиток цифрового уряду, активізація стартап-середовища [62].

Попри війну та економічні виклики, українські компанії все частіше впроваджують технології автоматизації, аналітики та хмарних сервісів. Це дозволяє їм зберігати ефективність та адаптуватися до нових реалій.

Хмарні технології (cloud computing) є основою цифрової трансформації. Вони дозволяють компаніям зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру, масштабувати бізнес-процеси, отримувати доступ до даних з будь-якого місця.

В Україні популярність хмарних рішень зростає: серед користувачів – малі та середні підприємства, ІТ-компанії, освітні заклади. Зокрема, платформи Google Cloud, AWS та Microsoft Azure дедалі активніше використовуються у сфері аналітики, обліку, логістики та електронної комерції [71].

Однак існують і бар'єри: обмеженість доступу до деяких сервісів через геополітичну ситуацію, питання кібербезпеки, низький рівень ІТ-грамотності в деяких галузях.

Big Data – це технології збору, зберігання та обробки великих обсягів інформації, що дозволяє ухвалювати точніші управлінські рішення.

Українські банки, телеком-компанії, ритейлери вже активно використовують аналітику великих даних для виявлення клієнтських потреб, боротьби з шахрайством, оптимізації логістики. Наприклад, у фінансовому секторі аналітика дозволяє покращити кредитний скоринг, а в агросфері – прогнозувати врожайність.

Подальше впровадження Big Data в державному управлінні (наприклад, у сфері медицини чи податків) може підвищити прозорість і ефективність послуг для громадян.

Штучний інтелект – один із найперспективніших напрямів. Його впровадження може докорінно змінити моделі бізнесу, освітні процеси, медицину, безпеку [72].

В Україні вже є приклади успішного використання ШІ. ІТ-компанії розробляють чат-боти, які обслуговують тисячі клієнтів. Сервіси розпізнавання мовлення та зображень застосовуються в телекомунікаціях та безпеці. У сільському господарстві використовують системи, що аналізують стан ґрунтів або прогнозують погодні ризики.

Для масштабного впровадження ШІ потрібно вирішити кілька завдань: стимулювати ІТ-освіту, розвивати інфраструктуру для обробки даних, створити прозоре регулювання для технологій ШІ.

Блокчейн – це децентралізована база даних, яка забезпечує високий рівень безпеки, прозорості та незмінності інформації. В Україні технологія активно використовується у фінансовому секторі, а також для відстеження поставок і логістики. Окремі ініціативи стосуються [73]:

- створення реєстрів власності на основі блокчейну;
- електронного голосування;
- забезпечення прозорості благодійної допомоги та державних закупівель.

Важливо також розвивати нормативно-правове поле для захисту прав користувачів і уникнення шахрайських схем.

Держава відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для цифрової трансформації. На рівні уряду вже функціонує Міністерство цифрової трансформації, діє програма «Держава у смартфоні».

Серед напрямів, які слід посилити [73]:

- підтримка технопарків та інкубаторів;
- спрощення податкового навантаження для ІТ-компаній;
- стимулювання співпраці між університетами та бізнесом;
- популяризація STEM-освіти.

Не менш важливо – впровадження цифрових компетентностей на всіх рівнях освіти, починаючи з початкової школи.

Попри успіхи, існує низка перешкод [73]:

- недостатнє фінансування інновацій;
- відтік кадрів за кордон;
- нестабільність правової та економічної ситуації;
- низький рівень цифрової грамотності в частини населення.

Для подолання цих викликів слід зміцнювати міжнародне співробітництво, залучати інвестиції та проводити інформаційні кампанії.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям варто [73]:

- розробляти стратегії цифровізації;
- інвестувати в навчання персоналу;
- використовувати хмарні сервіси та платформи аналізу даних;
- експериментувати з AI-рішеннями у внутрішніх процесах;
- створювати партнерства з технологічними стартапами.

Україна вже рухається в цьому напрямку, але для системних змін необхідно масштабувати успішні ініціативи, розширювати інфраструктуру і створювати стимулююче регуляторне середовище.

Україна активно впроваджує цифрові технології в різні сфери економіки. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР),

у 2023 році було відзначено значні покращення політики щодо малих і середніх підприємств (МСП), зокрема в аспектах цифровізації та інноваційного розвитку.

Проте, незважаючи на позитивні тенденції, існують виклики, пов'язані з обмеженим доступом до фінансування, недостатнім рівнем цифрових навичок серед працівників та обмеженою інфраструктурою в окремих регіонах.

Багато українських компаній стикаються з труднощами у впровадженні сучасних цифрових технологій через обмежений доступ до інноваційних рішень та недостатню інфраструктуру. Це ускладнює автоматизацію процесів, впровадження хмарних сервісів та використання великих даних [74].

Недостатній рівень цифрових навичок серед працівників є суттєвим бар'єром для цифрової трансформації. Відсутність кваліфікованих ІТ-спеціалістів ускладнює впровадження новітніх технологій та адаптацію до змін.

Нерозвинена нормативно-правова база щодо цифрової економіки, зокрема в аспектах захисту даних, електронної комерції та кібербезпеки, створює додаткові труднощі для компаній, які прагнуть інтегруватися в міжнародні цифрові ринки.

Кожна компанія повинна розробити чітку цифрову стратегію, яка враховує специфіку її діяльності, цільову аудиторію та ринкові тенденції. Це дозволить ефективно планувати впровадження цифрових технологій та оптимізувати бізнес-процеси.

Підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій є ключовим чинником успішної трансформації. Компанії повинні організовувати тренінги, семінари та курси для свого персоналу, а також співпрацювати з освітніми закладами для підготовки майбутніх фахівців [72].

Українські компанії можуть скористатися різноманітними програмами підтримки, такими як EU4Business, Horizon Europe та іншими ініціативами, що спрямовані на сприяння цифровій трансформації та інноваційному розвитку.

Компаніям слід активно впроваджувати сучасні цифрові технології, такі як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект та блокчейн, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Захист цифрової інфраструктури та даних є критично важливим аспектом для компаній, що працюють у цифровому середовищі. Необхідно впроваджувати сучасні засоби кібербезпеки, проводити регулярні аудити та навчання персоналу з питань інформаційної безпеки.

Держава відіграє важливу роль у створенні сприятливого середовища для цифрової трансформації бізнесу. Для цього необхідно [73]:

- розробити та впровадити комплексну національну стратегію цифрової трансформації;
- забезпечити розвиток цифрової інфраструктури, зокрема в регіонах;
- створити сприятливу нормативно-правову базу для електронної комерції та захисту даних;
- підтримувати освітні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрових навичок серед населення.

Інтеграція українських компаній у цифрову міжнародну економіку є складним, але необхідним процесом для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Впровадження цифрових технологій, розвиток цифрових навичок персоналу, використання програм підтримки та забезпечення кібербезпеки є ключовими факторами успішної трансформації. Держава, у свою чергу, повинна створити сприятливе середовище для цифровізації бізнесу через розвиток інфраструктури, нормативно-правову підтримку та освітні ініціативи.

Впровадження сучасних технологій – не лише тренд, а й стратегічна необхідність для України. Це шлях до підвищення ефективності економіки, створення нових робочих місць, покращення якості життя громадян. Успіх цифрової трансформації залежить від співпраці держави, бізнесу, освіти та громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота містить нові підходи до виконання наукового завдання, яке пов'язане з особливостями цифрової трансформації міжнародного бізнесу: стратегічними імперативами та перспективами розвитку. У результаті дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

а) дослідження сутності та поняття цифрової трансформації бізнесу дозволили виокремити дослідження існуючих підходів до розуміння термінів: цифровізація, діджиталізація, цифрова трансформація. З розвитком цифрових технологій змінилося і розуміння терміна «цифрова трансформація». Якщо на початкових етапах «цифрова трансформація» ототожнювалася з оцифруванням даних (перетворенням даних у звичайних формах у цифрові), то з поширенням цифрових технологій значення цього поняття значно розширилося. Згідно з зазначеним підходом, цифрова трансформація включає три етапи: цифровізація – процес переходу від аналогової до цифрової форми сигналу; діджиталізація – процес цифровізації економічних відносин та процесів з використанням цифрових технологій, які надають інноваційні можливості для створення цінності та отримання доходу; цифрова трансформація – глибока трансформація бізнес-процесів, компетенцій, бізнес-моделей з метою повного використання можливостей цифрових технологій та їх впливу на діяльність підприємств, їх клієнтів, стан ринків;

б) виокремлено основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі. Цифрова трансформація стосується інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що докорінно змінює те, як він працює та надає цінність клієнтам. Йдеться не лише про впровадження нових інструментів чи технологій, а й про переосмислення бізнес-процесів, моделей та стратегій для використання потенціалу цифрових інновацій. Ця трансформація впливає на всі сфери бізнесу, від операцій та обслуговування клієнтів до маркетингу та управління ланцюгом поставок. У контексті міжнародного бізнесу цифрова трансформація є особливо важливою. Глобалізація ринків, зростання конкуренції та зміна очікувань

клієнтів зробили необхідним для бізнесу впровадження цифрових стратегій, щоб залишатися актуальним;

в) оцінено роль цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів. Однією з найпомітніших символів цифрового світу є поява цифрових платформ, які називають інтерфейсами, котрі сприяють багатостороннім транзакціям та обмінам між користувачами та постачальниками додаткових продуктів і послуг, тобто «доповнювачів». Цифрові платформи потенційно можуть трансформувати цілі галузі шляхом створення нових форм міжфірмової співпраці з орієнтованими на платформи екосистемами і мережевими ефектами, які можуть бути міжнародними. Деякі платформи (наприклад, соціальні мережі, такі як Facebook) повністю працюють на потоках даних і цифрових продуктах; технічно вони можуть обслуговувати зовнішні ринки без місцевої присутності. Інші платформи функціонують як багатосторонні ринки товарів або послуг, які мають бути фізично доставлені (наприклад, Amazon, Alibaba);

г) визначено ключові виклики цифрової трансформації у країнах світу. Одним із головних викликів на шляху цифрової трансформації є опір змінам в організаційній культурі. Працівники та керівництво повинні бути узгоджені з цифровим баченням, сприяючи формуванню мислення, яке охоплює інновації та постійне навчання. Культурний опір – це більше, ніж просто кілька невдоволених працівників; це вкорінений менталітет, який чинить опір незнайомому. Працівники можуть боятися невідомого, турбуватися про безпеку роботи або просто почуватися комфортно у звичних їм роками рутинах. Переконати їх, що цифрова революція – це не загроза, а можливість, має вирішальне значення;

д) виокремлено інноваційні можливості для малих і середніх підприємств. Малі та середні підприємства (МСП) є ключовими гравцями національної економіки України. Вони забезпечують робочі місця, стимулюють конкуренцію та сприяють розвитку інновацій. У сучасних умовах цифрової трансформації одним із вирішальних факторів їх успішності стає впровадження цифрових інструментів. Для МСП цифровізація – не лише тренд, а й необхідність

виживання та зростання в умовах глобальної конкуренції, воєнної нестабільності та швидкої зміни поведінки споживачів. Один із найсильніших мотиваторів для МСП – прагнення бути конкурентоспроможними на ринку. Сучасні споживачі очікують швидкого сервісу, доступу до товарів онлайн, персоналізованих пропозицій. Без цифрових інструментів, таких як CRM-системи, аналітика даних, онлайн-продажі або автоматизація складу, бізнес втрачає гнучкість і не може ефективно реагувати на запити клієнтів;

е) визначено рекомендації для українських компаній щодо інтеграції в цифрову міжнародну економіку. Для українських підприємств інтеграція в цифрову міжнародну економіку є не лише викликом, але й шансом на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та залучення інвестицій. У цьому розділі розглянуто рекомендації щодо ефективної інтеграції українських компаній у глобальний цифровий простір. За останнє десятиліття Україна зробила низку кроків у напрямку цифрової трансформації. Серед найбільш помітних ініціатив – запуск порталу та мобільного застосунку "Дія", розвиток цифрового уряду, активізація стартап-середовища. Попри війну та економічні виклики, українські компанії все частіше впроваджують технології автоматизації, аналітики та хмарних сервісів. Це дозволяє їм зберігати ефективність та адаптуватися до нових реалій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Бреннен С., Крайс Д. Діджиталізація та оцифрування. Культура в цифровому форматі. 2014. URL: [https://culturedigitally.org/2014/09/Діджиталізація та оцифрування/](https://culturedigitally.org/2014/09/Діджиталізація_та_оцифрування/) (дата звернення: 10.03.2025).
2. Бух Р., Хікс Р. Визначення, концептуалізація та вимірювання цифрової економіки. Серія робочих документів з інформатики. No 68. Посилання: <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwkppr68-diode.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Цифровізація економіки країни: транснаціональний потенціал: монографія / за ред. В.П. Вишневського та С.І. Князева. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
4. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 7–24.
5. Піжук О.І. Цифрова трансформація України: обмеження та можливості: монографія. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 504 с.
6. Вплив цифровізації на розвиток економіки, інформаційних технологій та Інтернету бізнесу / Г.Н. Куцурі та ін. Фізичний журнал: Серія конференцій. 2019. Том 1399, No 3. Стаття No 033008. DOI: 10.1088/1742-6596/1399/3/033008.
7. Фокіна О. В., Барінов С. Маркетингові концепції клієнтського досвіду в цифровій економіці. E3S Мережа конференцій. 2019. 3. 135. Артикул 04048. DOI: 10.1051/e3sconf/201913504048.
8. Девіс П. Рух до незавершеного: дослідницька програма для розробки майбутніх продуктів у цифровій економіці. Виробництво *Procedia*. 2015. Том 3. С. 3368-3374. DOI: 10.1016/j.promfg.2015.07.498.
9. Дослідження цифрової економіки: тридцять п'ять років ретроспективного огляду / А. Пурномо та ін. Комп'ютерні науки. 2022. Том 197. С. 68-75. DOI: 10.1016/j.procs.2021.12.119.

10. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Рейтинг країн світу по індексу мережевої готовності. URL: <https://networkreadinessindex.org> (дата звернення: 10.03.2025).
12. Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York: Harper and Row, 1969. 394 p.
13. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books Inc, 1973. 507 p.
14. EAEU Digital Agenda 2025: prospects and recommendations. URL: http://www.eurasiancommission.org/dmi/Pages/digital_agenda.aspx (дата звернення: 13.04.2025).
15. Department of Broadband, Communications and the Digital Economy of Government of Australia. URL: https://www.apf.gov.au/Parliamentary_Business/Senate_Estimates/ecactte/estimates/supp0809/bcde/index (дата звернення: 13.04.2025).
16. Cabinet of the United Kingdom. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy> (дата звернення: 13.04.2025).
17. BCS, The Chartered Institute for IT. URL: <https://www.bcs.org/> (дата звернення: 13.04.2025).
18. European Parliament. URL: <http://www.europarl.europa.eu/portal/en> (дата звернення: 13.04.2025).
19. Economist Intelligence Unit. URL: <http://www.eiu.com/home.aspx> (дата звернення: 13.04.2025).
20. Organization for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 13.04.2025).
21. Tapscott D. The digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill. 1997. 342 p.
22. Lane N. Advancing the Digital Economy into the 21st Century. *Information Systems Frontiers*. 1999. № 1:3. P. 317–320.

23. The Future of Businesses and Jobs in Asia Pacific's Digital Economy. URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/the-work-ahead-the-future-of-business-and-jobs-in-asia-pacifics-digital-economy-codex2255.pdf> (дата звернення: 13.04.2025).

24. Dahlman, C., Mealy, S., Wermelinger, M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. OECD. Paris, 2016. URL: <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf> (дата звернення: 13.04.2025).

25. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С.105–112.

26. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58,

27. Кіт Л. З. Еволюція мережевої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 3. Т. 2. С.187–194.

28. Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 73–79.

29. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/publications/2019-commission-report-and-factsheets-monitoring-application-eu-law_en (дата звернення: 13.04.2025).

30. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2018_eag-2018-en.html (дата звернення: 13.04.2025).

31. Bloomberg. URL: <https://data.bloomberglp.com/company/sites/48/2019/04/Impact-Report-2018.pdf> (дата звернення: 13.04.2025).

32. What is digital transformation? citrix.com/glossary2021. URL: <https://www.citrix.com/> (дата звернення: 10.03.2025).

33. Pillars of resilient digital transformation: How CIOs are driving organizational agility. enterpriseproject.com (2021). URL: <https://enterpriseproject.com/> (дата звернення: 10.03.2025).

34. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/> (дата звернення: 13.04.2025).
35. Jean R.-J. B., Kim D. Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*. 2020. Vol. 26 (1). P. 858–869.
36. Verbeke H. The dark side of B2B relationships in GVCs – Micro-foundational influences and strategic governance tools. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 135(C). P. 816-828.
37. Chabowski B. R., Samiee S. The Internet and the international management literature: Its development and intellectual foundation. *Journal of International Management*. 2020. Vol. 26 (1). P. 769-778.
38. Brouthers K. D., Chen L., Li S., Shaheer N. Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*. 2020. Vol. 53(9). P. 2088–2115.
39. Bartlett C., Ghoshal S. Managing across borders: The transnational solution. Boston: Harvard Business School Press. Birkinshaw, J. 2022. Move fast and break things: Reassessing IB research in the light of the digital revolution. *Global Strategy Journal*. 1989. Vol. 12. P. 619–631.
40. Dachs B., Kinkel S., Jäger A. Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. *Journal of World Business*. 2019. Vol. 54(6). P. 101-117.
41. Lee J. Y., Kim D., Choi B., Jime'nez A. Early evidence on how Industry 4.0 reshapes MNEs' global value chains: The role of value creation vs. value capturing by headquarters and foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00596-6>.
42. Strange R., Zucchella A. Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*. 2017. Vol. 25 (3). P. 174–184.
43. Laplume A. O., Petersen B., Pearce J. M. Global value chains from a 3D printing perspective. *Journal of International Business Studies*. 2016. Vol. 47(5). P. 595–609.

44. Brouthers K. D., Chen L., Li S., Shaheer N. Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53(9). P. 2088–2115.
45. Czinkota M. R., Johnston W. J. Exporting: Does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*. 1983. Vol. 14(1). P. 147–153.
46. Young S., Hamill J., Wheeler C., Davies J. R. International market entry and development: Strategies and management. Prentice Hall, 1989. 305 p.
47. Hennart J. F. How much is new in Brouthers et al.'s new foreign entry modes, and do they challenge the transaction cost theory of entry mode choice? *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53(9). P. 2116–2132.
48. Hortasc U. A., Mart'inez-Jerez F. A., Douglas J. The geography of trade in online transactions: Evidence from eBay and MercadoLibre. *American Economic Journal: Microeconomics*. 2009. Vol. 1(1). P. 53–74.
49. Kim T. H., Dekker R., Heij C. Cross-border electronic commerce: Distance effects and express delivery in European Union markets. *International Journal of Electronic Commerce*. 2017. Vol. 21(2). P. 184–218.
50. Cantwell J., Mudambi R. MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26(12). P. 1109–1128.
51. Luo Y. A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53(2). P. 344–361.
52. Choudhury P. R., Foroughi C., Zhu F. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42(4). P. 655–683.
53. Kumar P., Deodhar S. J., Zaheer S. Cognitive sources of liability of foreignness in crowdsourcing creative work. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00538-2>.
54. Lin S., Xu Z., Xie Z. Cultural diversity in semi-virtual teams: A multicultural e-sports team study. *Journal of International Business Studies, this issue*. 2023. P. 546–648.

55. Mahnke V., Venzin M. The internationalization process of digital information good providers. *Management International Review*. 2003. Vol. 43(1). P. 115–143.
56. Li J., Chen L., Yi J., Mao J., Liao J. Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50(9). P. 1448–1463.
57. Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. 2022. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43(3). P. 405–424.
58. Brouthers K. D., Geisser K. D., Rothlauf F. Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*. 2016. Vol. 47(5). P. 513–534.
59. Kotha S., Rindova V. P., Rothaermel F. T. Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of US Internet firms. *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol. 32(4). P. 769–791.
60. Nambisan S., Luo Y. The digital multinational: Navigating the new normal in global business. MIT Press. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262046329/the-digital-multinational/> (дата звернення: 10.03.2025).
61. Stallkamp M., Schotter A. P. Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*. 2021. Vol. 11(1). P. 58–80.
62. Dau L., Chacar A., Lyles M., Li J. Informal institutions and international business: Toward an integrative research agenda. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53(6). P. 985–1010.
63. Helmke G., Levitsky S. Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on Politics*. 2004. Vol. 2(4). P. 725–740.
64. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

65. Kostova T., Roth K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45(1). P. 215–233.
66. Clemons E. K., Wilson J., Matt C., Hess T., Ren F., Jin F. J., Koh N.S. Global differences in online shopping behavior: Understanding factors leading to trust. *Journal of Management Information Systems*. 2016. Vol. 33(4). P. 1117–1148.
67. Burtch G., Ghose A., Wattal S. Cultural differences and geography as determinants of online pro-social lending. 2014. Vol. 38(3). P. 773–794.
68. Burtch G., Ghose A., Wattal S. Cultural differences and geography as determinants of online pro-social lending. *MIS Quarterly*. 2014. Vol. 38(3). P. 773–794.
69. Pelletier A., Khavul S., Estrin S. Innovations in emerging markets: The case of mobile money. *Industrial and Corporate Change*. 2020. Vol. 29(2). P. 295–421.
70. Чухрай Н.І., Сорока С.М. Цифрова трансформація підприємств: виклики та можливості для МСП. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. С. 69–78.
71. Семенова І.І. Інноваційна активність МСП в Україні: проблеми та перспективи в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 62–74.
72. Соболев С. М. Інноваційний розвиток малого і середнього бізнесу в умовах цифровізації економіки. Київ : НАДУ, 2020. 156 с.
73. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2025).
74. Government approves SME Development Strategy until 2027 and operational action plan for 2024-2027. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2025).