

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 в умовах
глобальної економіки»**

Виконав

студент 4 курсу, групи БТЕз-1912
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»
(код і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Лук'янова М.А.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник Лазнева І.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2026 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування вищого навчального закладу)

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
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, к.держ.упр., доцент

Соколов А.В.

“ _____ ” _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

Лук'яновій Марії Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Цифрова трансформація міжнародного бізнесу в умовах глобальної економіки»

керівник роботи доц., к.іст.н. Лазнева І.О.

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

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи статистичні дані та аналітичні довідки міжнародних організацій, закони та нормативно-правові документи, наукові публікації та матеріали Інтернет ресурсів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1/ Теоретичні засади цифрової трансформації міжнародного бізнесу 2/ Аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації міжнародного бізнесу 3/ Виклики та можливості цифрової трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

7 рисунків, 7 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Прийняв виконане завдання
I розділ	доц., к.іст.н. Лазнева І.О.	08.04.2026	26.04.2026
II розділ	доц., к.іст.н. Лазнева І.О.	06.05.2026	20.05.2026
III розділ	доц., к.іст.н. Лазнева І.О.	18.05.2026	31.05.2026
нормоконтроль	доц., к.іст.н. Лазнева І.О.	01.06.2026	06.06.2026

7. Дата видачі завдання 10 березня 2026 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

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

Здобувач _____ Лук'янова М.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Лазнева І.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

КБР: 68 с., 7 рис., 7 табл., 47 джерел.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС,
ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

DIGITAL TRANSFORMATION, INTERNATIONAL BUSINESS,
GLOBAL ECONOMY, DIGITALIZATION, ARTIFICIAL INTELLIGENCE,
COMPETITIVENESS, BUSINESS MODEL

Мета роботи – виявлення особливостей цифрової трансформації міжнародного бізнесу та обґрунтування напрямів підвищення ефективності цифрової стратегії суб'єктів бізнесу.

Об'єкт дослідження - процес цифрової трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобальної економіки.

Предмет дослідження – економічні, організаційні та стратегічні зміни у міжнародному бізнесі під впливом цифрових технологій.

Методи дослідження – метод системного аналізу- при вивченні підходів до висвітлення проблематики вітчизняними та західними науковцями, економіко-статистичний, аналізу і синтезу, абстрактно-логічний – дослідження цифрової трансформації в міжнародному бізнесі, аналітичний, факторний аналіз – для оцінки ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів, графічний.

У бакалаврській роботі досліджено сутність, напрями та наслідки цифрової трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобальної економіки. Розкрито теоретичні засади цифровізації, визначено її вплив на зміну бізнес-моделей, розвиток платформних, мережевих і гібридних форм міжнародної

діяльності, а також на трансформацію бізнес-процесів міжнародних компаній. Проаналізовано сучасні глобальні тенденції цифровізації, зокрема поширення штучного інтелекту, хмарних технологій, електронної комерції, цифрових платформ, Інтернету речей та цифрових послуг. Окрему увагу приділено оцінці впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність міжнародних компаній на прикладі Amazon та Inditex, що дозволило виявити різні механізми формування цифрових конкурентних переваг. У роботі також визначено основні виклики цифровізації, серед яких цифровий розрив, кіберзагрози, дефіцит цифрових компетентностей, регуляторна фрагментація та екологічні наслідки розвитку цифрової інфраструктури. Запропоновано напрями мінімізації цих ризиків і практичні заходи щодо посилення інноваційного потенціалу малих і середніх підприємств України через розвиток цифрових навичок, використання хмарних сервісів, електронної комерції, CRM- і ERP-систем, маркетплейсів та інструментів кібербезпеки.

The bachelor's thesis examines the essence, directions and consequences of the digital transformation of international business in the context of the global economy. The study reveals the theoretical foundations of digitalization and determines its impact on the transformation of business models, the development of platform, network and hybrid forms of international business activity, as well as the modernization of business processes in international companies. The paper analyzes current global digitalization trends, including the spread of artificial intelligence, cloud technologies, e-commerce, digital platforms, the Internet of Things and digitally delivered services. Special attention is paid to assessing the impact of digital transformation on the competitiveness of international companies through the cases of Amazon and Inditex, which makes it possible to identify different mechanisms for creating digital competitive advantages. The thesis also defines the key challenges of digitalization, including the digital divide, cybersecurity threats, shortage of digital skills, regulatory fragmentation and environmental consequences of digital infrastructure development. Practical recommendations are proposed to minimize

these risks and strengthen the innovation potential of small and medium-sized enterprises in Ukraine through the development of digital skills, the use of cloud services, e-commerce, CRM and ERP systems, marketplaces and cybersecurity tools.

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу.....	2
Реферат.....	4
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів...	7
Вступ.....	9
1 Теоретичні засади цифрової трансформації міжнародного бізнесу	12
1.1 Сутність і еволюція міжнародного бізнесу в умовах цифровізації глобальної економіки.....	12
1.2 Основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі	18
2 Аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації міжнародного бізнесу.....	25
2.1 Оцінка впливу цифровізації на трансформацію бізнес-процесів	25
2.2 Вплив цифрової трансформації на діяльність та конкурентоспроможність міжнародних компаній.....	30
3 Виклики та можливості цифрової трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.....	39
3.1 Ключові виклики цифрової трансформації для країн світу.....	39
3.2 Інноваційні можливості цифрової трансформації малих і середніх підприємств України.....	46
Висновки.....	58
Перелік джерел посилань.....	64

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

Цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку сучасного міжнародного бізнесу. Умови глобалізації, зростання ролі цифрових платформ, електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів та використання даних суттєво змінюють механізми функціонування міжнародних компаній, структуру світових ринків і характер міжнародної конкуренції.

Для компаній, що працюють на міжнародних ринках, цифрові технології стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною передумовою збереження конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках. У контексті обраної теми це положення має прикладне значення, оскільки міжнародні компанії діють одночасно в різних юрисдикціях, працюють з різними групами споживачів і залежать від якості цифрової інфраструктури. Аналітично це означає, що цифрова трансформація міжнародного бізнесу потрібно оцінювати не лише як технологічне явище, а як економічний процес, який впливає на витрати, доходи, ризики, швидкість управлінських рішень і здатність компанії масштабуватися на зовнішніх ринках [1; 2; 3]. Водночас нерівномірність цифрового розвитку країн створює нові можливості та ризики для міжнародного бізнесу, що потребує наукового аналізу. Аналітично це означає, що цифрова трансформація міжнародного бізнесу потрібно оцінювати не лише як технологічне явище, а як економічний процес, який впливає на витрати, доходи, ризики, швидкість управлінських рішень і здатність компанії масштабуватися на зовнішніх ринках.

Актуальність теми посилюється сучасними глобальними викликами, зокрема: цифровізацією світової економіки; трансформацією міжнародної торгівлі; змінами у моделях управління транснаціональними компаніями; зростанням ролі цифрових екосистем і платформ.

Слід зазначити, що проблематика цифрової трансформації міжнародного бізнесу та її впливу на розвиток глобальної економіки знайшла відображення у працях провідних зарубіжних учених, зокрема Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, Klaus Schwab, Don Tapscott, Kevin Zhu та інших, які досліджують вплив цифрових технологій на бізнес-процеси, продуктивність та трансформацію економічних систем. Водночас вагомий внесок у розвиток цієї проблематики здійснили й вітчизняні науковці, серед яких К.В. Тимошенко, Є. Панченко, А. Самойленко, Р.Р. Баглей, М.В. Дубель, Когут Ю.І. та інші [4-10], які аналізують особливості цифровізації бізнесу в умовах глобалізації та трансформації економічного середовища. Віддаючи належне науковим здобуткам зазначених авторів, слід підкреслити, що питання цифрової трансформації міжнародного бізнесу потребують подальшого поглибленого дослідження, зокрема в частині впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність компаній, трансформацію бізнес-моделей та розвиток міжнародних економічних відносин, що й обумовило вибір теми дослідження.

Мета роботи – виявлення особливостей цифрової трансформації міжнародного бізнесу та обґрунтування напрямів підвищення ефективності цифрової стратегії суб'єктів бізнесу.

Відповідно до мети дослідження в роботі нами передбачено розв'язання наступних завдань дослідження:

- а) розкрити сутність цифрової трансформації міжнародного бізнесу;
- б) дослідити вплив цифрових технологій на бізнес-моделі;
- в) проаналізувати глобальні тенденції цифровізації;
- г) оцінити вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність;
- д) визначити виклики цифровізації та запропонувати напрями їх мінімізації
- є) окреслити проблеми цифрової трансформації МСП та запропонувати практичні напрями посилення їх інноваційного потенціалу.

Об'єкт дослідження - процес цифрової трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобальної економіки.

Предмет дослідження – економічні, організаційні та стратегічні зміни у міжнародному бізнесі під впливом цифрових технологій.

Методи дослідження – метод системного аналізу- при вивченні підходів до висвітлення проблематики вітчизняними та західними науковцями, економіко-статистичний, аналізу і синтезу, абстрактно-логічний – дослідження цифрової трансформації в міжнародному бізнесі, аналітичний, факторний аналіз – для оцінки ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів, графічний.

Інформаційно-довідковою базою є статистичні дані та базу роботи становлять звіти OECD, UNCTAD, World Bank, WTO, ITU, Eurostat, European Commission, статистичні та аналітичні публікації дослідницьких інститутів, наукові публікації та матеріали Інтернет ресурсів.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих висновків і рекомендацій для вдосконалення цифрової стратегії міжнародних компаній, підвищення ефективності використання цифрових технологій та мінімізації ризиків цифрової трансформації.

Ключові положення й висновки бакалаврської роботи оприлюднені автором і отримали позитивну оцінку на щорічній науково-практична конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2026» (13–17.04.2026 р., м. Запоріжжя).

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 69 сторінок тексту. Перелік джерел посилань включає 47 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність і еволюція міжнародного бізнесу в умовах цифровізації глобальної економіки

Сучасний етап глобального економічного та суспільного розвитку характеризується формуванням нової парадигми відносин, що базується на інтенсивному проникненні інформаційних технологій в усі сфери життєдіяльності. Стратегічно виважений вибір вектора цифрової трансформації дозволяє державі отримати вагомі конкурентні переваги завдяки поступовій інтеграції інноваційних рішень у функціонування всіх секторів економіки. Водночас специфічним викликом сучасного технологічного переходу є стрімке поглиблення цифрової нерівності (цифрового розриву), що безпосередньо формує ризик подальшого відставання країн від провідних високорозвинених держав світу. Багатовимірний вплив цифровізації на соціоекономічні процеси, особливості імплементації технологій у різні галузі та фундаментальні засади становлення «цифрової економіки» сьогодні виступають об'єктом ґрунтовних вивчень широкого кола як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

У своєму теоретичному дослідженні С. Бреннен та Д. Крайс здійснили концептуальний аналіз дефініції «діджиталізація», виокремивши її специфічні ознаки та розмежувавши поняття «цифровізація» (процес переведення аналогової інформації в цифровий формат) і власне «діджиталізація» (комплексна інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств та інституцій). Науковці наголошують, що необхідною передумовою діджиталізації виступає базова цифровізація даних. Така дихотомія дозволяє чітко структурувати та значно спростити розуміння процесів цифрової трансформації як послідовної зміни етапів [11].

Спираючись на праці згаданих авторів, а також Р. Бухта і Р. Гікса, було сформовано трирівневу модель цифрової економіки, що охоплює: базовий цифровий сектор (телекомунікації, апаратне та програмне забезпечення, ІКТ); власне цифрову економіку (ІТ-галузь та цифрові послуги); а також діджиталізовану економіку в широкому сенсі (платформний та мережевий бізнес, електронна комерція) [12].

Вітчизняні вчені В. П. Вишневський та С. І. Князєв присвятили свої праці вивченню феномену цифрової економіки та перспектив її розбудови в умовах України. Дослідниками здійснено комплексний аналіз цифровізаційних процесів, з'ясовано їхній вплив на макроекономічну динаміку, а також оцінено загальний потенціал цифрової трансформації національного господарства. Вони ідентифікують ключові характеристики ІКТ-сектору разом із нормативно-правовими та соціально-економічними передумовами його еволюції. Крім того, науковці висвітлили бар'єри на шляху переходу підприємств від традиційних до цифрових бізнес-моделей, систематизували фактори впливу діджиталізації на результативність господарювання та розробили методологічні принципи оцінювання трансформаційного потенціалу [13].

У свою чергу, О. Бречко здійснила обґрунтування детермінант цифрової трансформації економіки держави крізь призму забезпечення її збалансованого та конкурентоспроможного зростання. Авторка систематизувала базові передумови таких перетворень, зокрема: розбудову фізичної інфраструктури доступу до глобальної мережі; збільшення рівня проникнення Інтернету серед населення; масштабування електронної комерції; розвиток вітчизняного ІТ-сектору та оптимізацію інституту електронного урядування. Водночас дослідниця деталізувала головні інгібітори діджиталізації, проаналізувавши супутні виклики й загрози для розгортання трансформаційних процесів [14].

У наукових розвідках О. І. Піжук висвітлено концептуальні фундаментальні засади парадигми «Індустрія 4.0», імплементація яких відбувається саме завдяки цифровим інноваціям. Авторка трактує цифрові

технології як ключову детермінанту економічних перетворень; нею запропоновано методологічний інструментарій вимірювання рівня цифровізації та здійснено компаративний аналіз позицій України на основі міжнародних рейтингових індексів. Вагомим науковим здобутком дослідниці стало формування візії ефективної реалізації стратегії економічного «прориву» держави в умовах цифрової трансформації, що ґрунтується на застосуванні інструментарію теорії обмежень систем Е. Голдратта[15].

Щодо доробку іноземних науковців, то їхні розвідки переважно відзначаються вираженою прикладною спрямованістю. Зокрема, колектив авторів у складі Г. М. Куцурі, С. С. Камбердієвої, В. Х. Дедегкаєва та ін. зосереджує увагу на кореляції між проникненням цифрових технологій та показниками якості життя населення. О. Фокіна та С. Барінов у своїх працях концептуалізують цифрові технології як специфічний каталізатор економічного зростання. Багатовимірний вплив діджиталізації на корпоративний сектор, процеси дифузії інновацій та спектр новітніх бізнес-можливостей виступили предметом наукових пошуків П. Девіса [16-18].

Розділяючи наукову позицію А. Пурномо, Т. Сусанті, Е. Російда та співавторів, варто констатувати: попри беззаперечний позитивний вплив цифровізації на макроекономічні процеси, іманентні ризики та виклики, що супроводжують становлення нової моделі цифрової економіки, а також загрози для її подальшого розвитку залишаються неминучими [19].

Міжнародний бізнес є складною системою економічних відносин, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності суб'єктів різних країн з метою отримання економічної вигоди. Його розвиток тісно пов'язаний із процесами глобалізації, міжнародного поділу праці, лібералізації торгівлі та руху капіталу. Упродовж тривалого часу міжнародний бізнес базувався переважно на традиційних формах взаємодії між країнами — міжнародній торгівлі товарами та послугами, прямих іноземних інвестиціях, ліцензуванні та франчайзингу.

На початкових етапах розвитку міжнародного бізнесу ключову роль відігравали транснаціональні корпорації, які володіли значними матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Вихід на міжнародні ринки вимагав суттєвих інвестицій, розвиненої логістичної інфраструктури та складних організаційних структур. Інформаційні потоки були обмеженими, а координація міжнародної діяльності здійснювалася з великими часовими та фінансовими витратами.

З кінця ХХ століття розвиток інформаційно-комунікаційних технологій започаткував новий етап еволюції міжнародного бізнесу. Поширення інтернету, електронних засобів зв'язку та автоматизованих систем управління значно спростило доступ компаній до міжнародних ринків. Виникли нові форми ведення бізнесу, зокрема електронна комерція, цифрові платформи, глобальні ланцюги створення вартості, що функціонують у цифровому середовищі.

Цифровізація глобальної економіки зумовила зміну традиційних бізнес-моделей. Сучасні компанії все частіше здійснюють міжнародну діяльність без фізичної присутності на ринках інших країн, використовуючи цифрові канали збуту, електронні платіжні системи та хмарні сервіси. Це сприяло зниженню бар'єрів входу на міжнародні ринки, особливо для малих і середніх підприємств, які раніше не мали достатніх ресурсів для інтернаціоналізації.

В умовах цифровізації міжнародний бізнес дедалі більше орієнтується на нематеріальні активи - інформацію, дані, інтелектуальну власність, цифрові сервіси. Зростає роль знань та інновацій як ключових чинників конкурентоспроможності компаній на світовому ринку. Водночас відбувається трансформація міжнародної торгівлі: поряд із традиційним обміном товарами стрімко зростає обсяг торгівлі цифровими послугами та електронним контентом.

У сучасних умовах цифровізації глобальної економіки традиційні форми здійснення міжнародного бізнесу зазнають суттєвих трансформацій. Поряд із класичними формами міжнародної економічної діяльності, такими як експорт,

імпорт, прямі іноземні інвестиції та ліцензування, набувають поширення нові цифрові моделі взаємодії між економічними суб'єктами.



Рисунок 1.1 - Вплив цифровізації на трансформацію міжнародного бізнесу

Рис. 1.1 ілюструє системний вплив цифровізації на трансформацію міжнародного бізнесу в умовах глобальної економіки. Цифрові технології виступають базовим чинником змін, який одночасно охоплює операційний, стратегічний та географічний виміри діяльності міжнародних компаній.

По-перше, цифровізація сприяє зниженню витрат у міжнародному бізнесі за рахунок автоматизації транзакційних процесів, оптимізації логістичних ланцюгів, впровадження електронного документообігу та використання аналітичних систем управління. Це дозволяє компаніям мінімізувати витрати виходу на зовнішні ринки та підвищити ефективність міжнародних операцій.

По-друге, цифрові технології стимулюють формування нових бізнес-моделей, зокрема платформених та екосистемних. Міжнародні компанії дедалі частіше переходять від традиційних лінійних моделей створення вартості до мережових структур, що базуються на цифрових платформах, спільному використанні ресурсів і даних, а також активній взаємодії з глобальними партнерами та споживачами.

По-третє, цифровізація прискорює процеси інтернаціоналізації бізнесу, забезпечуючи можливість масштабування діяльності за моделлю *asset-light*. Використання цифрових каналів збуту, хмарних технологій та онлайн-маркетингу дозволяє компаніям виходити на міжнародні ринки з меншими інвестиціями та в значно коротші терміни.

Однією з найбільш поширених моделей є платформна модель міжнародного бізнесу, що ґрунтується на використанні цифрових платформ для організації взаємодії між виробниками та споживачами у глобальному масштабі. Такі платформи забезпечують зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості операцій та прискорення обміну інформацією.

В умовах цифрової економіки розвиваються також мережові моделі міжнародного бізнесу, що базуються на формуванні глобальних ланцюгів створення вартості. У таких моделях окремі етапи виробництва та надання послуг можуть здійснюватися в різних країнах із використанням цифрових інструментів координації.

Окрім цього, поширення набувають гібридні моделі міжнародного бізнесу, які поєднують традиційні форми зовнішньоекономічної діяльності з цифровими каналами збуту та комунікації. Це сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів та адаптивності компаній до змін глобального ринку.

Таким чином, еволюція міжнародного бізнесу в умовах цифровізації глобальної економіки характеризується переходом від матеріально орієнтованих моделей до цифрових, платформних та мережових форм взаємодії. Ці процеси суттєво змінюють структуру світової економіки та створюють нові можливості й виклики для суб'єктів міжнародного бізнесу.

1.2 Основні напрями цифрової трансформації в міжнародному бізнесі

Цифрова трансформація є складним багатовимірним процесом, що передбачає глибокі зміни у способах організації та здійснення господарської діяльності на основі використання цифрових технологій. На відміну від цифровізації, яка часто розглядається як впровадження окремих цифрових інструментів, цифрова трансформація охоплює зміну бізнес-процесів, управлінських підходів, корпоративної культури та стратегічних цілей компаній.

У міжнародному бізнесі цифрова трансформація проявляється через широке використання електронних платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних, штучного інтелекту та хмарних технологій. Ці інструменти дозволяють компаніям оптимізувати операційні процеси, підвищувати ефективність управління міжнародними операціями та швидше реагувати на зміни глобального ринкового середовища.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації міжнародного бізнесу є розвиток цифрових платформ, які забезпечують взаємодію між виробниками, споживачами та посередниками у глобальному масштабі. Такі платформи знижують транзакційні витрати, спрощують доступ до міжнародних ринків і сприяють формуванню нових бізнес-екосистем. У результаті змінюється роль традиційних посередників, а конкуренція набуває глобального характеру.

Цифрові технології також суттєво впливають на міжнародну торговельну діяльність. Електронна комерція дозволяє здійснювати міжнародні торговельні операції в режимі реального часу, мінімізуючи часові та просторові обмеження. Водночас автоматизація митних і логістичних процесів сприяє прискоренню руху товарів через кордони та зниженню адміністративних бар'єрів.

Важливою складовою цифрової трансформації є використання великих даних та аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Обробка значних масивів інформації дозволяє компаніям прогнозувати попит, оптимізувати ланцюги постачання та підвищувати рівень персоналізації продуктів і послуг на міжнародних ринках.

Цифровізація міжнародного бізнесу є не лише процесом упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств, а й глибокою трансформацією способів створення, розподілу та привласнення вартості у глобальному економічному просторі. У сучасних умовах цифрові технології змінюють характер міжнародних операцій, оскільки забезпечують швидку передачу даних, автоматизацію управлінських рішень, дистанційну взаємодію з партнерами та споживачами, а також формують нові канали виходу компаній на зовнішні ринки. Відповідно до підходу OECD, IMF, UNCTAD і WTO, цифрова торгівля потребує окремого концептуального та статистичного вимірювання, оскільки вона охоплює не тільки електронне замовлення товарів і послуг, а й цифрову доставку, обробку даних та транснаціональні інформаційні потоки [20].

У міжнародному бізнесі цифровізація змінює саму логіку конкурентоспроможності. Якщо в традиційній моделі переваги компанії значною мірою визначалися доступом до капіталу, виробничих потужностей, дешевої робочої сили або фізичної присутності на ринку, то в цифровій економіці дедалі більшого значення набувають дані, алгоритми, цифрові канали комунікації, здатність до швидкого масштабування та управління глобальними мережами партнерів. UNCTAD підкреслює, що цифрові дані стали стратегічним активом для створення як приватної, так і суспільної цінності, а їх транскордонне переміщення безпосередньо впливає на торгівлю, розвиток, безпеку та права людини [21].

Однією з найбільш поширених форм цифрової трансформації міжнародного бізнесу є платформна модель. Її сутність полягає в організації взаємодії між різними групами користувачів - виробниками, постачальниками,

споживачами, рекламодавцями, розробниками, логістичними операторами або фінансовими посередниками - через єдину цифрову інфраструктуру. На відміну від традиційного підприємства, яке переважно створює вартість шляхом контролю над виробничими ресурсами, цифрова платформа формує цінність через координацію зовнішніх учасників, стандартизацію правил взаємодії та забезпечення довіри між сторонами. Класичні дослідження J.-C. Rochet і J. Tirole розглядають такі структури як двосторонні або багатосторонні ринки, де успіх залежить від здатності залучити кілька взаємопов'язаних груп користувачів одночасно [22].

У міжнародному масштабі платформна модель забезпечує компаніям можливість швидкого виходу на іноземні ринки без обов'язкового створення розгалуженої фізичної інфраструктури. Цифрові маркетплейси, платформи електронної комерції, екосистеми мобільних застосунків, онлайн-сервіси бронювання, фінтех-рішення та хмарні сервіси дають змогу компаніям обслуговувати клієнтів у різних країнах, використовуючи єдину технологічну основу. Важливим джерелом ефективності є мережеві ефекти: що більше користувачів бере участь у платформі, то вищою стає її цінність для кожного з них. Саме тому цифрові платформи здатні швидко масштабуватися, акумулювати великі обсяги даних і формувати глобальні екосистеми навколо власних стандартів, інтерфейсів та правил доступу. Nambisan, Zahra і Luo визначають цифрові платформи та екосистеми як новий простір створення й привласнення вартості для транснаціональних компаній, що має суттєві наслідки для теорії міжнародного бізнесу [23].

Разом з тим платформна модель не є повністю «безмежною», оскільки міжнародна експансія цифрових платформ залежить від регуляторного середовища, мовної та культурної адаптації, платіжної інфраструктури, довіри користувачів, правил захисту персональних даних і локальної конкуренції. Stallkamp і Schotter наголошують, що під час інтернаціоналізації платформних компаній необхідно розрізняти мережеві ефекти, які діють у межах окремої країни, та ефекти, що поширюються через національні кордони. Це означає, що

окремі цифрові платформи можуть швидко масштабуватися глобально, тоді як інші змушені фактично заново формувати користувачську базу на кожному локальному ринку [24].

Платформізація міжнародного бізнесу пов'язана також із новими механізмами контролю та управління. Власник платформи встановлює правила доступу, визначає алгоритми ранжування, контролює стандарти якості, регулює умови монетизації та накопичує дані про поведінку учасників. Це створює переваги у вигляді зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості операцій, прискорення пошуку контрагентів і спрощення міжнародних платежів. Водночас виникають ризики надмірної залежності підприємств від платформних посередників, асиметрії доступу до даних, концентрації ринкової влади та посилення нерівності між компаніями, які володіють цифровою інфраструктурою, і тими, що лише користуються нею. UNCTAD ще у звіті 2019 року звертала увагу на те, що цифрові платформи та дані стають ключовими чинниками створення вартості, але вигоди від цифровізації концентруються в обмеженій кількості країн, компаній та індивідів [25].

Другою важливою формою цифрової трансформації є мережева модель міжнародного бізнесу. Вона базується на розподілі окремих етапів створення вартості між різними країнами, компаніями та спеціалізованими підрозділами. У межах такої моделі дослідження, проєктування, виробництво комплектуючих, складання, логістика, маркетинг, післяпродажне обслуговування та аналітика можуть здійснюватися в різних юрисдикціях, але координуватися через цифрові системи управління. Теоретичною основою аналізу таких процесів є концепція глобальних ланцюгів створення вартості. Gereffi, Humphrey і Sturgeon виокремлюють п'ять типів управління глобальними ланцюгами - ринковий, модульний, реляційний, залежний ієрархічний та ієрархічний, які відрізняються рівнем координації, складністю транзакцій і розподілом влади між учасниками [26].

Цифровізація посилила роль мережевих моделей, оскільки дала змогу координувати складні міжнародні процеси майже в режимі реального часу. Хмарні платформи, системи управління ресурсами підприємства, цифрові логістичні сервіси, електронний документообіг, інтернет речей, аналітика великих даних і штучний інтелект дозволяють транснаціональним компаніям синхронізувати виробництво, контролювати постачання, прогнозувати попит і оперативно реагувати на збої. Світовий банк у звіті World Development Report 2020 зазначає, що глобальні ланцюги вартості стали однією з ключових форм міжнародної торгівлі після 1990-х років і нині охоплюють майже половину світової торгівлі [27].

У науковій літературі цифровізація глобальних ланцюгів вартості пов'язується зі зниженням вартості передавання знань через кордони. R. Baldwin у праці *The Great Convergence* показує, що інформаційні технології радикально зменшили витрати на переміщення ідей, інструкцій і управлінських знань, що зробило можливим новий етап глобалізації, заснований не лише на торгівлі товарами, а й на міжнародному розподілі виробничих та інтелектуальних функцій. У цьому контексті конкурентоспроможність компанії визначається не тільки її здатністю виробляти кінцевий продукт, а й умінням координувати розосереджені ресурси, інтегрувати партнерів у цифрові процеси та забезпечувати стійкість мережі в умовах геополітичної, технологічної й логістичної нестабільності [28].

Окремого значення набувають гібридні моделі міжнародного бізнесу, які поєднують традиційні форми зовнішньоекономічної діяльності з цифровими каналами продажу, комунікації та обслуговування. Такі моделі характерні для компаній, які зберігають фізичну присутність на іноземних ринках через представництва, дочірні підприємства, франчайзингові мережі або дистриб'юторів, але водночас активно використовують електронну комерцію, мобільні застосунки, CRM-системи, соціальні мережі, маркетплейси та цифрову аналітику. У сфері роздрібно́ї торгівлі це відповідає переходу від

багатоканальної до омніканальної взаємодії, коли споживач переміщується між фізичними й цифровими точками контакту, а компанія прагне забезпечити цілісний клієнтський досвід. Verhoef, Kannan та Inman пов'язують розвиток омніканальності з появою онлайн-, мобільних і соціальних каналів, які змінюють бізнес-моделі, маркетинговий комплекс і поведінку покупців [29].

Гібридна модель є особливо важливою для міжнародних компаній, які працюють у галузях, де повна цифровізація взаємодії неможлива або економічно недоцільна. Наприклад, у промисловому виробництві, аграрному секторі, фармацевтиці, машинобудуванні чи торгівлі складними технічними товарами цифрові канали не замінюють фізичні операції, але доповнюють їх через онлайн-консультації, дистанційне технічне обслуговування, електронні каталоги, цифрові сервіси післяпродажної підтримки та персоналізований маркетинг. Завдяки цьому підприємства можуть скорочувати витрати на міжнародне просування, краще сегментувати споживачів, отримувати дані про попит у різних країнах і швидше адаптувати асортимент до локальних умов.

Для малих і середніх підприємств цифровізація відкриває можливості прискореної інтернаціоналізації. Використання глобальних маркетплейсів, платформ B2B-торгівлі, цифрової реклами, онлайн-платежів і міжнародних логістичних сервісів знижує бар'єри входу на зовнішні ринки. OECD підкреслює, що цифрова трансформація істотно зменшила витрати участі в міжнародній торгівлі, змінивши те, чим торгують, як відбувається торгівля і хто може брати в ній участь [1]. Проте така інтернаціоналізація потребує не лише доступу до цифрових інструментів, а й розвитку управлінських компетентностей: знання правил електронної торгівлі, цифрового маркетингу, кібербезпеки, податкового регулювання, захисту персональних даних і міжнародних стандартів обслуговування.

Поширення цифрових бізнес-моделей супроводжується й новими викликами. По-перше, зростає значення регулювання транскордонних потоків даних, оскільки різні країни використовують різні підходи до приватності, локалізації даних, кібербезпеки та доступу держави до цифрової інформації.

По-друге, цифрова інфраструктура посилює конкуренцію, але водночас може призводити до монополізації окремих ринків великими платформами. По-третє, цифровізація має матеріальний та екологічний вимір: дата-центри, мережі, пристрої та обчислювальна інфраструктура потребують енергії, води, рідкісних матеріалів і створюють електронні відходи. UNCTAD у Digital Economy Report 2024 наголошує, що зростання попиту на передавання, обробку та зберігання даних, пов'язане з розвитком AI, 5G, IoT і блокчейну, збільшує екологічне навантаження цифрової економіки [2].

Узагальнюючи теоретичні положення, викладені в першому розділі, слід зазначити, що міжнародний бізнес у сучасних умовах функціонує в принципово новому економічному середовищі, яке формується під впливом глобалізації та цифрової трансформації. Якщо на попередніх етапах розвитку ключовими чинниками інтернаціоналізації бізнесу були доступ до ресурсів, масштаби виробництва та географічна присутність на зарубіжних ринках, то сьогодні визначальну роль відіграють цифрові технології, інформаційні потоки та здатність компаній швидко адаптуватися до змін глобального ринкового середовища.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація є об'єктивним і незворотним процесом розвитку міжнародного бізнесу, який визначає сучасну архітектуру глобальної економіки. Усвідомлення сутності, чинників та основних напрямів цього процесу створює методологічну основу для подальшого аналітичного дослідження тенденцій цифрової трансформації міжнародного бізнесу та оцінки її впливу на міжнародну економічну діяльність, що й обумовлює логіку наступного розділу роботи.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Оцінка впливу цифровізації на трансформацію бізнес-процесів

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу є не лише процесом упровадження нових інформаційних технологій, а й глибокою зміною логіки створення, передавання та монетизації вартості. У сучасних умовах конкурентоспроможність компаній дедалі більше залежить від здатності працювати з даними, швидко перебудовувати операційні процеси, інтегруватися в цифрові екосистеми та забезпечувати взаємодію з клієнтами незалежно від географічних кордонів.

Особливе місце у цифровій економіці посідають цифрові платформи. Вони виконують функцію інституційно-технологічного посередника між різними групами учасників ринку: споживачами, виробниками, постачальниками супутніх сервісів, розробниками програмного забезпечення, рекламодавцями та логістичними операторами. На відміну від традиційної фірми, платформа формує вартість не лише за рахунок власних активів, а й через мережеві ефекти, тобто збільшення корисності сервісу зі зростанням кількості його користувачів.

Для міжнародного бізнесу важливо розмежовувати цифрові платформи з повністю віртуальним продуктом і гібридні платформи, що поєднують онлайн-інтерфейс із фізичними операціями. Соціальні мережі, хмарні сервіси, стрімінгові платформи або програмні продукти можуть масштабуватися на зовнішні ринки без значної локальної матеріальної інфраструктури. Водночас маркетплейси, сервіси доставки, туристичні платформи або платформи міської мобільності потребують адаптації до місцевої логістики, регулювання, платіжної інфраструктури та споживчих норм.

Зростання ролі платформ змінює структуру міжнародної конкуренції. Компанії, які мають доступ до великих масивів даних, алгоритмічних моделей

і глобальних користувацьких мереж, отримують переваги масштабу, швидше тестують інновації та точніше сегментують попит. Проте такі самі механізми посилюють концентрацію ринкової влади, оскільки новим учасникам складніше конкурувати з фірмами, які вже володіють даними, брендом, інфраструктурою та розвинуеною екосистемою партнерів.

У 2021–2025 рр. одним із ключових чинників поглиблення цифрової трансформації стало поширення штучного інтелекту. За даними Stanford HAI, у 2024 р. корпоративні інвестиції у сферу ШІ досягли 252,3 млрд дол. США, приватні інвестиції у генеративний ШІ становили 33,9 млрд дол. США, а частка організацій, які повідомили про використання ШІ, зросла з 55 % у 2023 р. до 78 % у 2024 р. (див. рис. 2.1) [30]. Це свідчить про перехід ШІ від експериментальних проєктів до елементу базової інфраструктури управління, маркетингу, фінансів, логістики та обслуговування клієнтів.

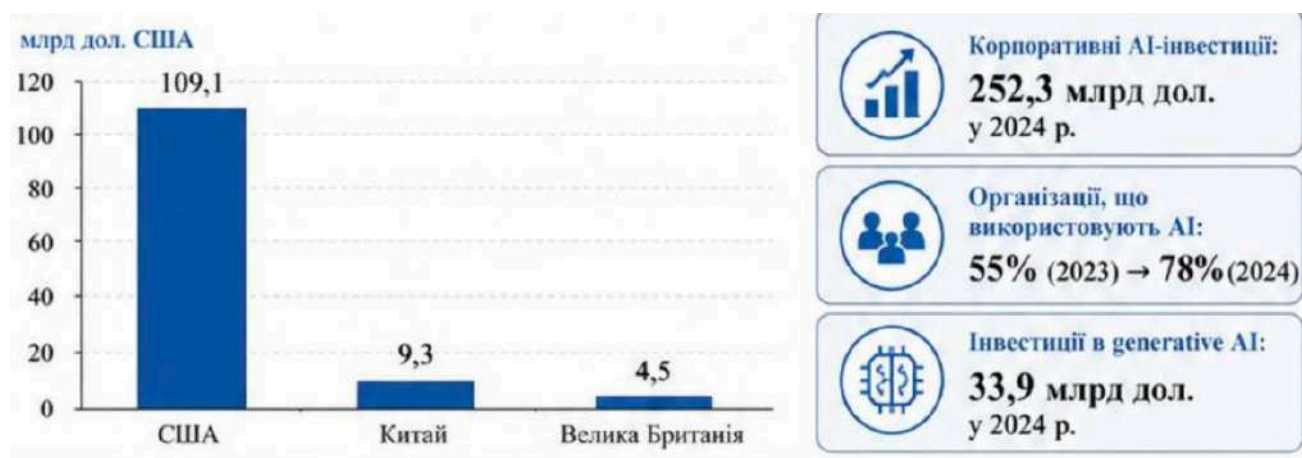


Рисунок 2.1 Приватні інвестиції у сферу штучного інтелекту за країнами, 2024 р. [30]

Концентрація інвестицій у ШІ залишається асиметричною. У 2024 р. приватні інвестиції США у ШІ становили 109,1 млрд дол. США, що майже у 12 разів перевищувало показник Китаю і приблизно у 24 рази - показник Великої Британії [30]. Для міжнародного бізнесу така диспропорція означає

посилення залежності від обмеженого кола технологічних екосистем, платформних стандартів, хмарних постачальників і моделей доступу до даних.

Паралельно з ШІ розширюється інфраструктурна база цифровізації. UNCTAD прогнозує зростання кількості пристроїв Інтернету речей із 16 млрд у 2023 р. до 39 млрд у 2029 р., а покриття мережами 5G - із 25 % населення світу у 2021 р. до 85 % у 2028 р. (див. рис. 2.2 та 2.3) [2]. Для підприємств це відкриває можливості автоматизованого моніторингу виробництва, дистанційного управління активами, оптимізації запасів, предиктивного технічного обслуговування та більш точного управління ланцюгами постачання.

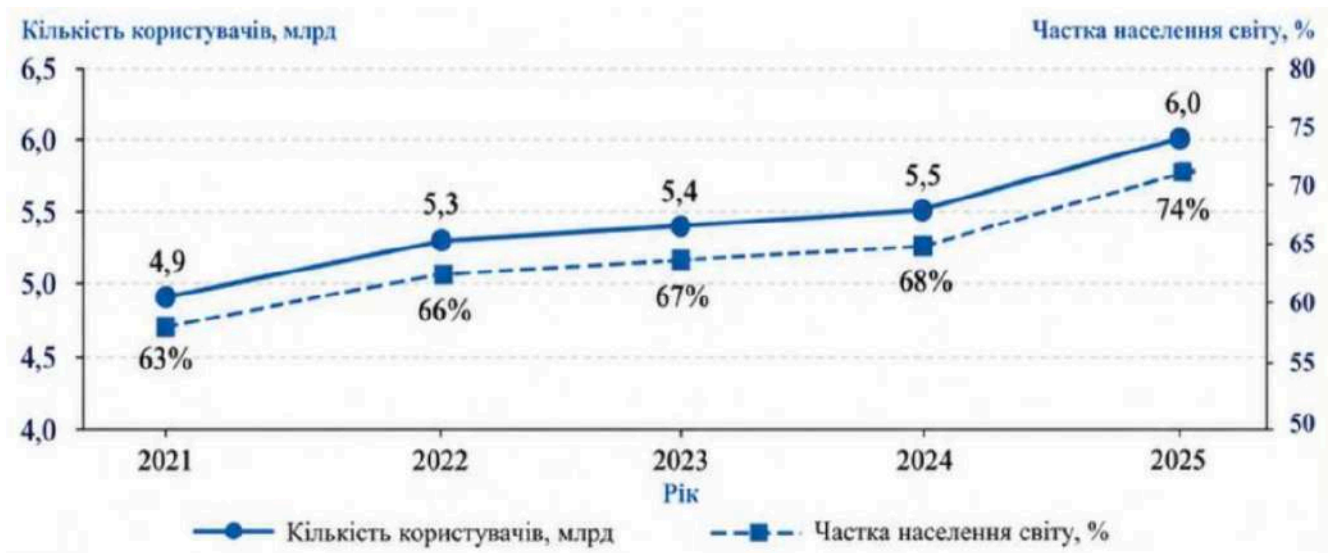


Рисунок 2.2 Глобальне використання Інтернету [31, 32]

Наведені дані показують, що цифровізація одночасно посилює глобальну зв'язність і формує нові центри економічної влади. З одного боку, зростання кількості користувачів Інтернету та поширення 5G створюють ширшу базу для електронної торгівлі, цифрових фінансів, дистанційних сервісів і платформної зайнятості. З іншого боку, інвестиції у ШІ та цифровий експорт зосереджуються переважно в розвинених економіках, що поглиблює технологічну нерівність між країнами.

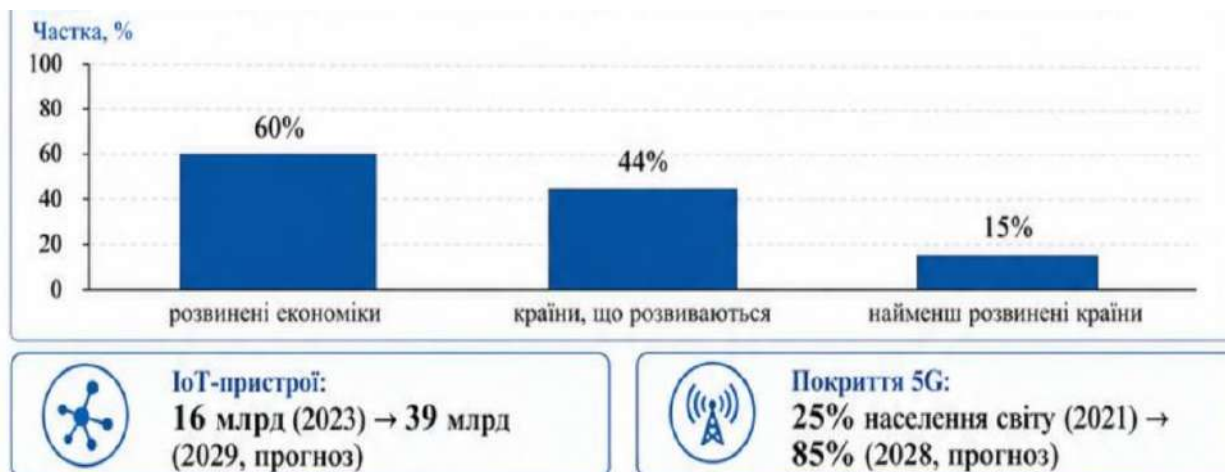


Рисунок 2.3 Частка цифрових послуг у загальному обсязі експорту послуг, 2024 р. [2]

Цифровізація трансформує бізнес-процеси щонайменше у п'яти напрямках. По-перше, вона змінює операційну діяльність через автоматизацію рутинних функцій, використання роботизованих процесів, хмарних систем планування ресурсів підприємства та аналітики великих даних.

По-друге, вона змінює логістику, оскільки дає змогу відстежувати переміщення товарів у реальному часі, оптимізувати маршрути та швидше реагувати на перебої у постачанні.

По-третє, цифрові інструменти трансформують маркетинг і продажі. Персоналізація пропозицій, алгоритмічне ціноутворення, прогнозування поведінки споживачів і омніканальна взаємодія дають компаніям змогу точніше працювати з цільовими аудиторіями на різних ринках.

По-четверте, цифровізація впливає на фінансові процеси через електронні платежі, фінтех-сервіси, автоматизований комплаєнс, аналітику ризиків і цифрову звітність.

По-п'яте, змінюється управління персоналом. Компанії активніше використовують платформи дистанційної роботи, цифрові системи оцінювання продуктивності, онлайн-навчання, аналітику компетентностей і гнучкі форми залучення фахівців. У міжнародному бізнесі це знижує

залежність від локального ринку праці, але водночас посилює конкуренцію за цифрові таланти.

Водночас ефективність цифрової трансформації залежить не тільки від технологічної оснащеності компанії, а й від інституційного середовища країн, у яких вона працює. Неформальні інститути - рівень соціальної довіри, ставлення до інновацій, готовність споживачів передавати дані, культурні норми комунікації - впливають на швидкість прийняття цифрових сервісів. Так, одна й та сама платформа може мати різні моделі використання у країнах із різним рівнем довіри до онлайн-платежів, персоналізованої реклами або алгоритмічного ухвалення рішень.

Формальні інститути створюють інший блок обмежень і можливостей. До них належать правила захисту персональних даних, податкове законодавство, норми конкуренції, трудове право, стандарти захисту споживачів, митні процедури, правила електронної ідентифікації та вимоги до локалізації даних. Для транснаціональних компаній це означає необхідність не лише масштабувати технологію, а й адаптувати бізнес-модель до правового поля конкретної юрисдикції.

Найпоказовішим прикладом регуляторного впливу є Загальний регламент ЄС із захисту даних (GDPR), який поширюється на обробку персональних даних у межах ЄС і вплинув на практики компаній далеко за межами європейського ринку [33]. Для цифрового бізнесу захист даних перетворюється з допоміжної юридичної вимоги на елемент конкурентної стратегії, оскільки довіра користувачів прямо пов'язана з готовністю користуватися сервісом, залишати дані та здійснювати транзакції.

Окремого значення набувають права інтелектуальної власності. Міжнародні стримінгові сервіси, платформи електронної комерції, розробники програмного забезпечення та компанії, що працюють із цифровим контентом, повинні враховувати територіальність прав, ліцензійні угоди, правила використання торговельних марок, авторського права та суміжних прав.

Наявність цифрового каналу не усуває правових кордонів, а часто робить їх більш видимими для бізнесу.

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів має подвійний характер. Вона підвищує швидкість, масштабованість і гнучкість міжнародних операцій, але водночас збільшує залежність компаній від даних, кібербезпеки, регуляторної відповідності, цифрової інфраструктури та технологічних партнерств. Саме тому цифровізація повинна розглядатися як комплексна управлінська зміна, а не як окрема ІТ-ініціатива.

2.2 Вплив цифрової трансформації на діяльність та конкурентоспроможність міжнародних компаній

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до організації та ведення міжнародного бізнесу, формуючи нові умови функціонування компаній на глобальному ринку. Впровадження цифрових технологій впливає не лише на операційні процеси підприємств, а й на їхні стратегічні можливості, визначаючи рівень конкурентоспроможності в умовах зростаючої глобальної конкуренції.

Одним із ключових напрямів впливу цифрової трансформації є зміна бізнес-моделей міжнародних компаній. Традиційні лінійні моделі поступово поступаються місцем платформним і мережевим формам організації бізнесу, що базуються на використанні цифрових технологій та інтеграції різних учасників ринку в єдині екосистеми. Це дозволяє компаніям значно підвищити гнучкість, знизити транзакційні витрати та прискорити процеси прийняття управлінських рішень.

Цифрові технології також відіграють важливу роль у підвищенні ефективності операційної діяльності міжнародних компаній. Автоматизація бізнес-процесів, використання хмарних сервісів, аналітики великих даних та

штучного інтелекту сприяють оптимізації виробництва, логістики та управління ресурсами. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та покращити якість продукції і послуг.

Важливим аспектом цифрової трансформації є її вплив на процеси інтернаціоналізації бізнесу. Завдяки розвитку цифрових каналів комунікації та електронної комерції компанії отримують можливість швидше виходити на міжнародні ринки, зменшуючи залежність від фізичної присутності в інших країнах. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств, які раніше мали обмежений доступ до глобального ринку.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність міжнародних компаній. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок матеріальних ресурсів, а й завдяки здатності ефективно використовувати цифрові технології, обробляти великі обсяги даних та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Компанії, що активно впроваджують цифрові інновації, отримують можливість швидше реагувати на потреби споживачів, персоналізувати свої продукти та послуги, а також оптимізувати взаємодію з клієнтами.

Разом із тим цифрова трансформація створює нові виклики для міжнародних компаній. До них належать зростання кіберзагроз, необхідність захисту персональних даних, висока конкуренція у цифровому середовищі та потреба у постійному оновленні технологічної бази. Крім того, компанії стикаються з проблемами нестачі кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій, що може стримувати процеси трансформації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифрова трансформація виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній у сучасній глобальній економіці. Вона забезпечує зростання ефективності діяльності, розширення ринків збуту та формування нових конкурентних переваг. Водночас успішна реалізація цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що включає інвестиції в технології, розвиток

людського капіталу та адаптацію бізнес-стратегій до нових умов функціонування.

Таблиця 2.1 Вплив цифрової трансформації на формування конкурентних переваг міжнародних компаній

Напрямок цифрової трансформації	Сутність впливу	Результат для компанії	Вплив на конкурентоспроможність
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження цифрових систем управління та виробництва	Зниження операційних витрат, підвищення продуктивності	Посилення цінової конкурентоспроможності
Використання великих даних (Big Data)	Аналіз великих обсягів інформації про ринок і споживачів	Покращення якості управлінських рішень	Підвищення адаптивності до змін ринку
Цифрові платформи	Організація взаємодії між учасниками ринку через онлайн-середовище	Розширення каналів збуту, вихід на нові ринки	Посилення глобальної конкурентоспроможності
Штучний інтелект	Використання алгоритмів для прогнозування та оптимізації процесів	Персоналізація продуктів і послуг	Формування унікальних конкурентних переваг
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних у хмарних середовищах	Гнучкість бізнес-процесів, зниження ІТ-витрат	Підвищення швидкості масштабування бізнесу
Електронна комерція	Використання онлайн-каналів продажу	Збільшення обсягів реалізації, доступ до глобального ринку	Посилення позицій на міжнародних ринках

Дані, наведені в табл. 2.1, свідчать про те, що цифрова трансформація здійснює комплексний вплив на діяльність міжнародних компаній, формуючи нові джерела конкурентних переваг. Зокрема, впровадження цифрових технологій сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності управління, розширенню ринків збуту та посиленню адаптивності компаній до змін глобального економічного середовища.

Таблиця 2.2 - Провідні країни світу за рівнем розвитку цифрової економіки та цифрової конкурентоспроможності

Місце	Країна	Позиція у світових рейтингах	Характеристика цифрового розвитку
1	Швейцарія	1 місце у світовому рейтингу цифрової конкурентоспроможності IMD	Високий рівень інновацій, цифрової інфраструктури та підготовки кадрів
2	США	2 місце у рейтингу IMD, 1 місце у Global Digitalization Index	Лідер у сфері цифрових платформ, штучного інтелекту та технологічних інновацій
3	Сінгапур	3 місце у рейтингу IMD, топ-3 у рейтингах електронного уряду	Розвинене цифрове державне управління та сприятливе бізнес-середовище
4	Швеція	Входить до топ-5 країн за Global Digitalization Index	Високий рівень цифрових навичок населення та цифрових сервісів
5	Данія	1 місце у світовому рейтингу електронного уряду ООН	Лідер у сфері цифрових державних послуг та цифрової інфраструктури
6	Південна Корея	Стабільно входить до топ-5 за цифровим урядуванням	Розвинена ІТ-індустрія та високий рівень інтернет-проникнення
7	Нідерланди	Входять до топ-10 цифрових економік Європи	Висока цифровізація бізнесу та логістики
8	Фінляндія	Високі позиції у DESI та IMD	Сильна освітня система та розвиток цифрових інновацій

Як свідчать дані табл. 2.2, світовими лідерами у сфері цифрової трансформації є економічно розвинені країни, які поєднують високий рівень інноваційного потенціалу, цифрової інфраструктури та ефективного державного управління. Домінування цих держав у міжнародних рейтингах цифрової конкурентоспроможності створює передумови для зміцнення їх позицій у глобальному економічному просторі та посилення впливу на розвиток міжнародного бізнесу.

Отже, цифровізація створює нові підходи до формування конкурентних переваг. Якщо в традиційних моделях міжнародного бізнесу конкурентоспроможність значною мірою залежала від масштабу виробництва, доступу до матеріальних ресурсів, розвиненої збутової мережі або цінових

переваг, то в цифровій економіці зростає роль нематеріальних активів: даних, алгоритмів, цифрових платформ, хмарної інфраструктури, штучного інтелекту, електронної комерції та цифрових каналів комунікації. Це означає, що компанії можуть зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку не лише шляхом фізичного розширення, а й завдяки ефективному використанню цифрових технологій.

У межах цього дослідження для практичного аналізу обрано дві міжнародні компанії - Amazon та Inditex. Вибір саме цих компаній зумовлений тим, що вони демонструють різні, але однаково показові моделі впливу цифровізації на конкурентоспроможність. Amazon є прикладом компанії, у якій цифровізація лежить в основі всієї бізнес-моделі. Її конкурентні переваги формуються через платформну екосистему, хмарні сервіси, аналітику великих даних, штучний інтелект, автоматизовану логістику та цифрову рекламу. Inditex, навпаки, представляє гібридну модель, у якій цифрові технології не замінюють традиційний роздрібний бізнес, а посилюють його через омніканальність, інтеграцію фізичних магазинів з онлайн-продажами, цифрове управління клієнтським досвідом і модернізацію логістичних процесів.

Порівняння цих компаній є доцільним, оскільки воно дозволяє показати, що цифрова трансформація не має єдиної універсальної моделі реалізації. У різних галузях вона може набувати різних форм: для одних компаній цифрові технології стають основою створення глобальної платформи, для інших - інструментом підвищення ефективності традиційної бізнес-моделі. В обох випадках цифровізація сприяє зміцненню конкурентоспроможності, однак механізми її впливу відрізняються. Саме тому кейси Amazon та Inditex дають змогу наочно продемонструвати багатовимірний характер цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Amazon є прикладом міжнародної компанії, конкурентоспроможність якої значною мірою ґрунтується на платформній та екосистемній цифровій моделі. Компанія поєднує електронну комерцію, маркетплейс для сторонніх

продавців, хмарні сервіси AWS, цифрову рекламу, підпискові сервіси, аналітику даних, штучний інтелект і роботизовану логістику.

У 2024 році сукупна виручка Amazon зросла на 11% - з 575 млрд дол. США до 638 млрд дол. США. Водночас виручка AWS зросла на 19%, з 91 млрд дол. США до 108 млрд дол. США, а операційний прибуток компанії збільшився на 86% - з 36,9 млрд дол. США до 68,6 млрд дол. США. Ці показники демонструють не лише зростання масштабів бізнесу, а й підвищення операційної ефективності [34].

Цифрова бізнес-модель Amazon добре помітна у структурі доходів. У 2024 році онлайн-магазини принесли компанії 247 млрд дол. США, сервіси для сторонніх продавців - 156,1 млрд дол. США, рекламні сервіси - 56,2 млрд дол. США, а AWS - 107,6 млрд дол. США. Отже, конкурентоспроможність Amazon формується не тільки через продаж товарів, а й через цифрову інфраструктуру, дані, рекламу, хмарні сервіси та платформні комісії [34].

Особливо показовим є вплив цифровізації на логістику та клієнтський досвід. У 2024 році Amazon доставила понад 9 млрд товарів у форматі same-day або next-day delivery для Prime-клієнтів у світі. Компанія також повідомила, що учасники Prime у світі заощадили майже 95 млрд дол. США на швидкій безкоштовній доставці. У США Amazon розширила мережу Same-Day Delivery більш ніж на 60% і обслуговувала понад 140 агломерацій [35].

Окремим елементом конкурентної переваги є роботизація. Amazon повідомила про впровадження 1-мільйонного робота у своїй операційній мережі, яка охоплює понад 300 об'єктів у світі. Крім того, компанія запустила AI-модель DeerFleet, що має підвищити ефективність переміщення роботів на 10%, скоротити час обробки замовлень і знизити операційні витрати [36].

Вплив цифровізації на конкурентоспроможність Amazon проявляється у чотирьох напрямках: швидкість доставки, масштабування бізнесу через платформу та AWS, монетизація даних через рекламу, а також зниження витрат завдяки автоматизації й роботизованій логістиці. Це відповідає

теоретичній моделі, згідно з якою цифрові платформи, AI, Big Data і хмарні технології створюють нові джерела конкурентних переваг.

Inditex, власник брендів Zara, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti та інших, є прикладом компанії, яка підвищує конкурентоспроможність не через повну відмову від фізичних магазинів, а через гібридну омніканальну модель. Її суть полягає в інтеграції магазинів, онлайн-продажів, мобільних застосунків, цифрового управління запасами, логістики та клієнтського досвіду.

У 2024 фінансовому році продажі Inditex зросли на 7,5% і досягли 38,6 млрд євро. Компанія підкреслює, що зростання було забезпечене як магазинами, так і онлайн-каналами. Store sales збільшилися на 5,9%, причому цього було досягнуто за умови лише 2% зростання торговельної площі та 2,3% меншої кількості магазинів порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення продуктивності торговельної мережі [37].

Онлайн-продажі Inditex у 2024 році зросли на 12% і досягли 10,2 млрд євро. Компанія також повідомила про 218 млн активних застосунків, 8,1 млрд онлайн-візитів і 257 млн підписників у соціальних мережах. Ці дані показують, що цифрові канали стали не допоміжним, а стратегічним елементом міжнародної конкурентоспроможності компанії [37].

Фінансові результати також підтверджують ефект цифрової та операційної трансформації. У 2024 році валовий прибуток Inditex зріс до 22,3 млрд євро, валова маржа становила 57,8%, EBITDA досягла 10,7 млрд євро, EBIT — 7,6 млрд євро, а чистий прибуток, що належить материнській компанії, становив 5,866 млрд євро. Важливо, що операційні витрати зросли на 6,5%, тобто повільніше, ніж продажі, що вказує на підвищення ефективності бізнес-моделі [37].

Цифровізація Inditex проявляється також у технологічному оновленні магазинів. Компанія впроваджує нову технологію soft tag alarm, яка вже повністю функціонує в Zara і надалі поширюватиметься на інші бренди. У звіті Inditex зазначено, що ця технологія покращує клієнтський досвід, полегшує

взаємодію з товарами та є основою для подальшої цифровізації магазинів і їхньої інтеграції з онлайн-платформами.

Компанія продовжує інвестувати в цифрову інфраструктуру: на 2026 рік Inditex планує близько 1,8 млрд євро звичайних капітальних витрат, які мають бути спрямовані на оптимізацію комерційного простору, технологічну інтеграцію та вдосконалення онлайн-платформ. Крім того, у 2026–2027 роках передбачено по 900 млн євро щорічно на розширення логістичних потужностей.

Вплив цифровізації на конкурентоспроможність Inditex полягає у підвищенні продуктивності магазинів, посиленні онлайн-продажів, прискоренні взаємодії з клієнтами, покращенні управління запасами та зміцненні глобальної присутності брендів. На відміну від Amazon, Inditex не є суто цифровою платформою; її перевага формується через інтеграцію фізичного й цифрового середовища.



Рисунок 2.4 Цифрова трансформація: порівняння кейсів Amazon та Inditex [34-37]

Обидва кейси підтверджують теоретичне положення про те, що цифровізація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Проте механізм впливу є різним (див. рис. 2.4).

Amazon підвищує конкурентоспроможність через цифрову платформу, хмарну інфраструктуру, AI, Big Data, роботизовану логістику та монетизацію даних. Її перевага полягає у масштабі, швидкості, екосистемності та здатності створювати нові цифрові джерела доходу.

Inditex демонструє інший шлях: цифровізація посилює традиційну роздрібну модель через інтеграцію магазинів, онлайн-платформ, застосунків, логістики та цифрових технологій у точках продажу. Її конкурентоспроможність зростає завдяки продуктивності, швидкій реакції на попит, клієнтському досвіду й омніканальності.

Отже, цифровізація не має єдиної універсальної форми. Для Amazon вона є основою платформної глобальної екосистеми, а для Inditex - способом модернізації й посилення фізичного міжнародного ритейлу.

У розділі встановлено, що цифрова трансформація змінює не окремі функції підприємства, а загальну архітектуру міжнародного бізнесу. Цифрові платформи, штучний інтелект, хмарні сервіси, Інтернет речей і мобільні мережі нового покоління формують нові механізми створення вартості, пришвидшують обмін даними та розширюють можливості виходу компаній на зовнішні ринки.

Оновлені статистичні дані за 2021–2025 рр. підтверджують зростання глобальної підключеності: кількість користувачів Інтернету збільшилася з 4,9 млрд до 6,0 млрд осіб, а частка населення світу онлайн - із 63% до 74%. Водночас цифровий розрив не подолано: у 2023 р. різниця між високодохідними і низькодохідними країнами за рівнем використання Інтернету становила 66 в.п.

3 ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1 Ключові виклики цифрової трансформації для країн світу

Головною макроекономічною передумовою цифрової трансформації є доступ населення і бізнесу до Інтернету. За оцінкою ІТУ, у 2025 р. Інтернетом користувалися приблизно 6,0 млрд осіб, або 74% населення світу; водночас 2,2 млрд осіб залишалися офлайн [38]. Отже, попри значний прогрес, універсальна цифрова включеність ще не досягнута, а обмеження доступу продовжують впливати на потенціал електронної комерції, цифрових послуг і міжнародного підприємництва.

Динаміка 2021–2025 рр. свідчить про прискорення глобальної підключеності після пандемічного періоду, однак темпи приросту були нерівномірними. Зростання кількості користувачів Інтернету супроводжувалося збереженням значної частки населення офлайн, що створює обмеження для формування єдиного цифрового ринку (див. табл. 2.3).

Таблиця 3.1 – Динаміка глобального використання Інтернету, 2021–2025 рр. [38]

Рік	Користувачі Інтернету, млрд осіб	Частка населення світу, %	Населення офлайн, млрд осіб	Приріст до попереднього року, млрд осіб
2021	4,9	63	2,9	—
2022	5,3	66	2,7	+0,4
2023	5,4	67	2,6	+0,1
2024	5,5	68	2,6	+0,1
2025	6,0	74	2,2	+0,5

За 2021–2025 рр. кількість користувачів Інтернету збільшилася приблизно на 1,1 млрд осіб, а частка населення світу, що має доступ до мережі, зросла з 63% до 74%. Найбільший абсолютний приріст у межах наведеного

періоду припадає на 2025 р., що відображає подальше розширення мобільного широкосмугового доступу, здешевлення цифрових пристроїв і зростання ролі Інтернету у повсякденній економічній активності.

Однак глобальний показник приховує значні міжкраїнові відмінності. За даними ІТУ, у 2023 р. у високодохідних країнах Інтернетом користувалися 93% населення, тоді як у низькодохідних країнах - лише 27% [39]. Такий розрив означає, що потенціал цифрової трансформації бізнесу визначається не тільки внутрішньою готовністю компаній, а й рівнем розвитку інфраструктури країни (див. рис. 3.1 та 3.2).

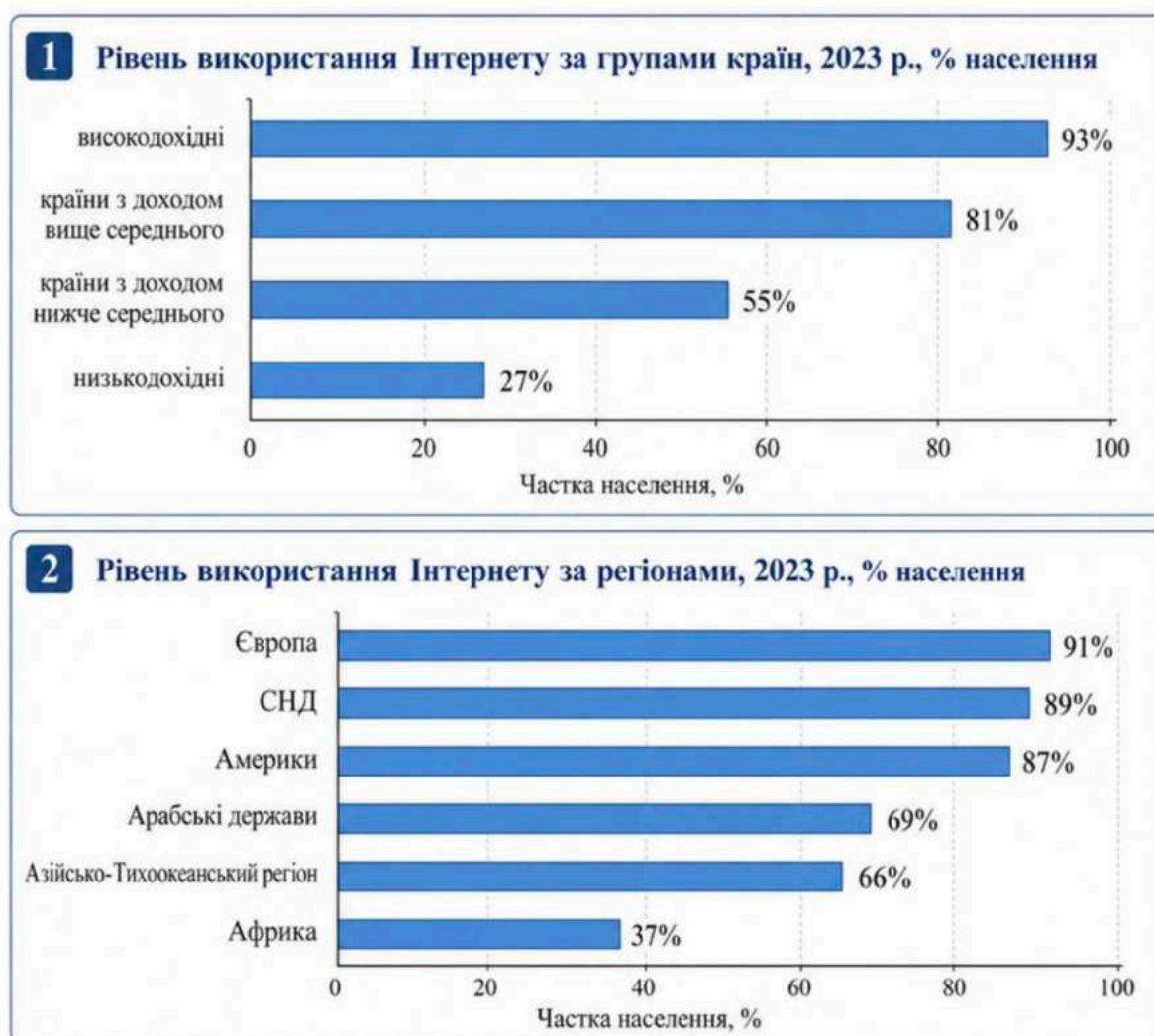


Рисунок 3.1 – Цифровий розрив у світовій економіці: регіональні та дохідні диспропорції, 2022–2025 рр. [38, 39]



Рисунок 3.2 – Ключові індикатори цифрового розриву, 2022–2025 рр. [38, 39]

Рис. 3.1 демонструє, що цифровий розрив має як дохідний, так і регіональний вимір. Найближчими до універсальної підключеності є Європа, СНД та Америки, тоді як Африка й низькодохідні країни зберігають найбільше відставання. Для міжнародного бізнесу це означає нерівномірність цифрового попиту, неоднакову швидкість розвитку електронної торгівлі та різну готовність ринків до впровадження складних цифрових сервісів.

Деталізовані дані за 2022–2023 рр. підтверджують неоднорідність динаміки. Частина регіонів демонструвала приріст підключеності, тоді як окремі групи мали стагнацію або незначне зниження, що може бути пов'язано з методологічними уточненнями, демографічними змінами, вартістю доступу та нерівномірністю інвестицій в інфраструктуру (див. табл. 3.2).

З позиції міжнародного бізнесу цифровий розрив є не лише соціальною проблемою, а й фактором ринкової ємності. Якщо значна частина населення країни не має стабільного або доступного підключення, компанії стикаються з нижчим попитом на цифрові послуги, вищими витратами на локалізацію каналів продажу і необхідністю поєднувати онлайн- та офлайн-моделі взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.2 – Користувачі Інтернету за регіонами та групами країн, % населення, 2022–2023 рр.

Група країн / регіон	2022	2023	Зміна, в.п.
Світ	66	67	+1
Африка	40	37	-3
Америци	83	87	+4
Арабські держави	70	69	-1
Азійсько-Тихоокеанський регіон	64	66	+2
СНД	84	89	+5
Європа	89	91	+2
Низькодохідні країни	26	27	+1
Країни з доходом нижче середнього	56	55	-1
Країни з доходом вище середнього	79	81	+2
Високодохідні країни	92	93	+1

Другий системний виклик пов'язаний із концентрацією технологічного капіталу. Перевага США у приватних інвестиціях у ІІІ, зафіксована Stanford HAI, свідчить про формування асиметричної структури глобального ринку, де доступ до моделей, обчислювальної інфраструктури, венчурного капіталу та спеціалізованих кадрів розподілений нерівномірно [30]. Для компаній із країн, що розвиваються, це створює ризик технологічної залежності від зовнішніх платформ.

Третій виклик стосується дефіциту цифрових компетентностей. Масове впровадження ІІІ, аналітики даних, хмарних сервісів і кібербезпеки потребує фахівців, які здатні не лише експлуатувати технології, а й інтегрувати їх у бізнес-модель. Недостатність таких компетентностей сповільнює реалізацію цифрових проєктів, підвищує вартість трансформації та обмежує здатність компаній масштабувати інновації.

Важливим внутрішньоорганізаційним бар'єром залишається опір змінам. Цифрова трансформація часто змінює розподіл повноважень, структуру робочих місць, вимоги до компетентностей і механізми контролю. Тому успіх залежить від якості управління змінами, комунікації з персоналом, програм навчання та залучення працівників до проєктування нових процесів.

Ще одним обмеженням є інтеграція нових рішень із застарілими інформаційними системами. Багато міжнародних компаній використовують різноманітні ERP-, CRM-, логістичні та фінансові системи, створені у різні періоди та для різних ринків. Перехід до хмарних платформ, API-архітектури й аналітики в реальному часі потребує технічної сумісності, очищення даних і поетапної модернізації.

Кіберризика посилюються зі зростанням кількості підключених пристроїв, хмарних сервісів і транскордонного обміну даними. Для міжнародного бізнесу кібератака або витік персональних даних означає не тільки фінансові втрати, а й регуляторні санкції, репутаційні наслідки та зниження довіри партнерів. Тому кібербезпека має бути інтегрована у систему корпоративного управління, а не залишатися суто технічною функцією.

Окремий блок проблем становить регуляторна фрагментація. СОТ визначає *digitally delivered services* як транскордонні послуги, що постачаються через комп'ютерні мережі, включно з хмарними обчисленнями, онлайн-фінансами, стримінговими медіа та дистанційними професійними послугами [40]. Однак правила оподаткування, захисту даних, електронної ідентифікації, конкуренції та цифрової торгівлі суттєво відрізняються між юрисдикціями.

UNCTAD підкреслює також нерівність у цифровій торгівлі: у 2024 р. послуги, що можуть надаватися цифровим способом, становили понад 60 % експорту послуг у розвинених економіках, 44 % у країнах, що розвиваються, і лише 15 % у найменш розвинених країнах [32]. Отже, країни з нижчим рівнем цифрової готовності ризикують залишатися постачальниками менш технологічно інтенсивних послуг.

Нарешті, цифрова трансформація має екологічний вимір. UNCTAD звертає увагу на зростання енергоспоживання дата-центрів, попиту на критичні мінерали, водних ресурсів для охолодження інфраструктури та обсягів електронних відходів [2]. Для компаній це означає необхідність поєднувати цифрові інвестиції зі стратегіями енергоефективності,

циркулярного використання обладнання та відповідального управління ланцюгами постачання (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Ключові виклики цифрової трансформації міжнародного бізнесу та напрями реагування

Виклик	Актуальний прояв / факт 2024–2025	Вплив на міжнародний бізнес	Пріоритетні напрями реагування
Цифровий розрив	У 2025 р. онлайн перебувало 74 % населення світу, однак у низькодохідних країнах у 2023 р. Інтернетом користувалися лише 27 % населення.	Звуження ємності цифрових ринків; повільніше впровадження e-commerce та e-services; нерівномірність цифрового попиту.	Інвестиції в широкосмугову інфраструктуру; зниження вартості доступу; програми цифрової інклюзії та підвищення цифрових навичок.
Концентрація AI-капіталу	У 2024 р. США залучили 109,1 млрд дол. приватних AI-інвестицій, Китай - 9,3 млрд дол., Велика Британія - 4,5 млрд дол.	Посилення залежності від обмеженого кола технологічних платформ, хмарних постачальників і стандартів обробки даних.	Диверсифікація технологічних партнерств; розвиток власних AI-компетентностей; локалізація критичних даних.
Дефіцит цифрових компетентностей	Частка організацій, що використовують AI, зросла з 55 % у 2023 р. до 78 % у 2024 р.	Загострення конкуренції за фахівців із data-, AI- та cyber-напрямів; подорожчання цифрових проєктів.	Upskilling і reskilling персоналу; партнерства з університетами; корпоративні програми навчання та сертифікації.
Кіберризика та безпека даних	Кількість IoT-пристроїв прогнозовано зросте з 16 млрд у 2023 р. до 39 млрд у 2029 р.	Розширення поверхні кібератак; вищі комплаєнс-витрати; ризик втрати довіри клієнтів і партнерів.	Zero-trust архітектура; аудит безпеки; резервування даних; навчання персоналу щодо фішингу та соціальної інженерії.
Інтеграція з legacy-системами	Поширення 5G, хмарних рішень і API-платформ вимагає сумісності нових інструментів зі старими системами.	Високі витрати інтеграції; ризик збоїв, дублювання даних і затримок у трансформаційних проєктах.	Поетапна модернізація; API-архітектура; хмарна міграція; попередній аудит даних та IT-ландшафту.
Регуляторна фрагментація	Різні юрисдикції мають неоднакові правила захисту даних, оподаткування цифрових операцій, конкуренції та цифрової торгівлі.	Зростання транзакційних витрат; необхідність локалізації бізнес-моделей; ризик штрафів і обмеження доступу до ринку.	Гармонізація внутрішніх стандартів комплаєнсу; моніторинг регуляторних змін; міжнародна координація та юридичний аудит.

Кінець таблиці 3.3

Екологічний вплив цифровізації	Зростання дата-центрів, пристроїв і мереж збільшує попит на енергію, воду, мінеральну сировину та створює проблему e-waste.	Вищі витрати на енергію; репутаційні ризики; потреба у звітності щодо сталого розвитку.	Енергоефективні дата-центри; циркулярне використання обладнання; ESG-контроль постачальників; управління електронними відходами.
--------------------------------	---	---	--

Систематизація викликів показує, що цифрова трансформація міжнародного бізнесу є багатовимірним процесом. Технологічне оновлення не може бути ефективним без інституційної адаптації, інвестицій у людський капітал, управління даними, кібербезпеки та врахування регіональної нерівномірності цифрової інфраструктури.

Для країн світу ключове завдання полягає у переході від формального доступу до Інтернету до змістовної цифрової участі. Це передбачає наявність доступних послуг зв'язку, цифрових навичок, безпечного середовища для обміну даними, конкурентного ринку цифрових сервісів і регуляторних умов, які не обмежують інновації, але захищають права користувачів.

Для міжнародних компаній цифрова трансформація означає необхідність поєднувати глобальну стандартизацію процесів із локальною адаптацією до інституційних умов конкретних ринків. Найперспективнішою є стратегія, за якої технологічні рішення впроваджуються разом із розвитком цифрових компетентностей, комплаєнс-систем, партнерських екосистем і механізмів оцінювання ефективності інвестицій.

Отже, ключовими ризиками цифрової трансформації для країн і компаній залишаються нерівність доступу до інфраструктури, концентрація AI-інвестицій, дефіцит компетентностей, кіберзагрози, складність інтеграції legacy-систем, регуляторна фрагментація та екологічний вплив цифрової інфраструктури. Подолання цих бар'єрів потребує узгоджених дій держави, бізнесу і міжнародних організацій, спрямованих на розвиток цифрової інклюзії, безпечного обігу даних і сталого використання технологій.

3.2 Інноваційні можливості цифрової трансформації малих і середніх підприємств України

Малі та середні підприємства є не лише кількісно найпоширенішою формою господарювання, а й важливим каналом структурної модернізації економіки. У сучасних умовах їхній інноваційний потенціал дедалі більше залежить від спроможності використовувати цифрові технології для створення нових продуктів, оптимізації операцій, виходу на ширші ринки та підвищення стійкості до зовнішніх шоків. Для України це питання має особливе значення, оскільки підприємницький сектор функціонує одночасно під тиском війни, дефіциту капіталу, енергетичної нестабільності, логістичних обмежень і необхідності інтеграції до європейського економічного простору.

На відміну від традиційного трактування цифровізації як простого переведення окремих процедур в електронний формат, у межах цього дослідження цифрова трансформація МСП розглядається як комплексна зміна способу організації бізнесу. Йдеться про перехід від фрагментарного використання онлайн-каналів до системного управління даними, клієнтською базою, запасами, фінансами, ризиками та партнерськими зв'язками. Такий підхід дозволяє малим і середнім підприємствам не тільки знижувати витрати, а й створювати інноваційну цінність, тобто пропонувати ринку нові рішення, більш персоналізований сервіс і гнучкі моделі взаємодії зі споживачами.

Статистичні дані підтверджують стратегічну вагу цього сектору. За оцінкою OECD, у 2022 р. МСП становили 99,9% підприємств бізнес-сектору України; 96,5% з них належали до мікропідприємств. На цей сектор припадало 81,7% зайнятості та 67,5% обороту бізнес-сектору. Водночас значна частина МСП залишається сконцентрованою у сферах із відносно невисокою доданою вартістю: частка оптової та роздрібною торгівлі у структурі МСП становила 38,2%, тоді як сектор інформаційно-комунікаційних технологій досяг 17,1% і зріс на 7,6 відсоткового пункта порівняно з 2018 р. [41]. Це означає, що

цифровізація має подвійне завдання: підтримати виживання підприємств у кризових умовах і прискорити перехід до більш знаннємістких видів діяльності.

Важливою особливістю українського підприємництва є різний рівень цифрової готовності компаній залежно від їхнього масштабу. OECD зазначає, що близько 70% великих підприємств в Україні мають вебсайт, тоді як серед середніх підприємств цей показник становить приблизно 48%, а серед малих - менше третини, близько 30%. Подібний розрив простежується і щодо використання соціальних медіа: ними користуються приблизно 52% великих, 36% середніх і 27% малих підприємств [41]. Отже, базова цифрова присутність усе ще нерівномірна, а доступ до складніших технологій - хмарних сервісів, аналітики даних, CRM, ERP, штучного інтелекту - залежить не лише від фінансів, а й від управлінської культури, кадрових компетентностей та готовності власників змінювати бізнес-процеси.

Інноваційна цінність цифрових інструментів полягає у тому, що вони перетворюють інформацію на ресурс управління. Для малих компаній, які не мають значних резервів капіталу, швидкий доступ до даних про клієнтів, попит, залишки товарів, ефективність реклами та фінансові потоки може компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів. Наприклад, CRM-система дає змогу вести історію взаємодії з покупцями, сегментувати аудиторію та формувати персоналізовані пропозиції; ERP-рішення поєднує облік, закупівлі, склад і фінанси; аналітика вебсайту або маркетплейсу допомагає оцінити реальний попит і коригувати асортимент не інтуїтивно, а на основі даних (див. табл. 3.4).

Для українських МСП цифровізація має не тільки комерційний, а й адаптаційний ефект. В умовах перебоїв енергопостачання, переміщення виробництв, зміни логістики та непередбачуваного попиту цифрові інструменти забезпечують здатність швидко перебудувати операції. Хмарні сервіси дозволяють зберігати дані поза фізичним офісом, електронний документообіг зменшує залежність від паперової інфраструктури, а

дистанційні канали продажу дають змогу працювати навіть тоді, коли традиційні точки збуту обмежені або недоступні.

Таблиця 3.4 - Інноваційний ефект основних цифрових інструментів для МСП

Напрямок цифровізації	Зміст інструменту	Інноваційний результат	Типові обмеження
Цифрова присутність та e-commerce	Вебсайт, маркетплейси, соціальні мережі, онлайн-оплата	Розширення аудиторії, вихід за межі локального ринку, зменшення залежності від фізичної точки продажу	Брак маркетингових навичок, конкуренція платформ, комісії маркетплейсів
CRM та клієнтська аналітика	Сегментація клієнтів, історія контактів, персоналізовані пропозиції	Зростання повторних продажів, краща якість сервісу, прогнозування попиту	Недостатня якість даних, слабка культура роботи з клієнтською базою
ERP, електронний документообіг, e-Invoicing	Інтеграція обліку, закупівель, складу, фінансів і документообігу	Зменшення адміністративних витрат, прозорість операцій, швидша взаємодія з партнерами	Витрати на впровадження, потреба у навчанні персоналу
Хмарні сервіси	Зберігання даних, спільна робота, віддалене адміністрування	Підвищення безперервності бізнесу, масштабованість, нижчі витрати на власну IT-інфраструктуру	Залежність від інтернету та провайдера, потреба у кіберзахисті
Big Data та штучний інтелект	Прогнозування попиту, автоматизація рутинних рішень, оптимізація реклами	Більш точне управління, підвищення продуктивності, нові сервіси для клієнтів	Дефіцит компетентностей, етичні та правові ризики даних
Кібербезпека	Двофакторна автентифікація, резервне копіювання, навчання персоналу, контроль доступу	Захист репутації, довіра клієнтів, безперервність операцій	Недооцінка ризиків, обмежений бюджет на захист

Водночас цифрові інновації не повинні зводитися лише до запуску сторінки у соціальній мережі чи розміщення товарів на маркетплейсі. Такі

інструменти створюють видимість цифрової присутності, але не завжди змінюють продуктивність підприємства. Справжній трансформаційний ефект виникає тоді, коли цифрові рішення охоплюють як зовнішню взаємодію з клієнтами, так і внутрішні процеси: планування закупівель, управління запасами, ціноутворення, фінансовий контроль, аналіз ризиків і післяпродажне обслуговування.

Цифрові платформи створюють для МСП принципово нову можливість масштабування. Якщо у традиційній моделі вихід на новий ринок потребував оренди приміщення, формування локальної збутової мережі та значних витрат на рекламу, то платформи електронної комерції, соціальні мережі, B2B-маркетплейси й мобільні застосунки знижують поріг входу. Підприємство може тестувати попит, просувати продукцію, приймати платежі та організовувати доставку без створення великої фізичної інфраструктури.

Для України цей механізм особливо важливий з огляду на обмеженість внутрішнього попиту та потребу в експортній диверсифікації. Невеликі виробники крафтової продукції, дизайнерського одягу, меблів, харчових товарів, освітніх і професійних послуг можуть використовувати міжнародні та національні платформи як інструмент первинної інтернаціоналізації. У цьому контексті цифровізація стає не тільки технологічним, а й зовнішньоекономічним інструментом, що дозволяє малому бізнесу брати участь у транскордонних потоках товарів і послуг.

Разом з тим залежність від платформ має суперечливий характер. З одного боку, платформа надає доступ до аудиторії, платіжних рішень і логістичних партнерів. З іншого - вона встановлює правила ранжування, комісії, вимоги до контенту й стандарти обслуговування. Тому для МСП бажаною є не повна залежність від одного каналу, а багатоканальна стратегія: власний сайт, сторінки у соціальних мережах, маркетплейси, партнерські продажі та прямі B2B-контакти. Така диверсифікація зменшує платформний ризик і посилює переговорну позицію підприємства.

Європейські показники демонструють, що цифрова інтенсивність бізнесу стала самостійним критерієм конкурентоспроможності. За даними Eurostat, у 2023 р. 59% підприємств ЄС досягли принаймні базового рівня цифрової інтенсивності; серед МСП цей показник становив 58%, тоді як серед великих підприємств - 91%. Базовий рівень означає використання щонайменше чотирьох із дванадцяти цифрових технологій, серед яких штучний інтелект, соціальні медіа, хмарні обчислення, CRM або електронні продажі [42]. Для України наближення до таких орієнтирів є не лише питанням модернізації, а й умовою інтеграції у внутрішній ринок ЄС.

Повномасштабна війна радикально змінила мотивацію українських підприємців до цифровізації. Якщо до 2022 р. цифрові інструменти часто сприймалися як спосіб підвищення зручності або маркетингової активності, то в умовах воєнної економіки вони стали механізмом безперервності бізнесу. Переміщення підприємств, руйнування складів, дефіцит працівників, перебої з електроенергією та розрив логістичних ланцюгів зробили цифрову гнучкість елементом економічної безпеки.

Дані державної Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 р. засвідчують масштаб викликів. У 2022 р. кількість підприємств - юридичних осіб становила 262 тис., що на 30% менше порівняно з 2020 р.; серед них лише 494 були великими, а решта належала до малого та середнього бізнесу. Кількість фізичних осіб - підприємців у 2022 р. становила 1,5 млн, що на 7% менше порівняно з 2020 р. Станом на листопад 2023 р. 7800 суб'єктів МСП були змушені змінити місце реєстрації [43]. Отже, цифровізація в українському контексті має не лише інноваційний, а й антикризовий вимір.

Зовнішні оцінки втрат також підтверджують необхідність переходу до більш стійких цифрових моделей. Оновлена спільна оцінка World Bank Group, Європейської Комісії, Уряду України та ООН RDNA5 засвідчила, що станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки України оцінюються у 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати - у 666,7 млрд дол. США, а потреби у відновленні

та реконструкції протягом десяти років - у 587,7 млрд дол. США [44]. За таких умов участь МСП у відбудові залежить від їхньої здатності працювати прозоро, швидко інтегруватися в ланцюги постачання, користуватися електронними закупівлями, підтверджувати походження товарів і управляти ризиками за допомогою цифрових інструментів.

Водночас цифровізація не усуває всі ризики автоматично. Підприємство, яке перевело продажі онлайн, але не має резервного копіювання, захисту доступів і плану реагування на інциденти, створює нову вразливість. Тому цифрова стійкість повинна включати три рівні: технологічний - захищена інфраструктура й резервування даних; організаційний - регламенти роботи, відповідальні особи та навчання персоналу; стратегічний - здатність швидко змінювати канали постачання, продажу та комунікації.

Зростання цифрової залежності бізнесу закономірно підвищує значення кібербезпеки. Для МСП кіберризик часто є більш небезпечним, ніж для великих компаній, оскільки малий бізнес зазвичай не має окремих команд інформаційної безпеки, резервних бюджетів на відновлення, юридичного супроводу та складної системи управління ризиками. У результаті навіть один інцидент може призвести до зупинки продажів, втрати даних клієнтів, фінансових втрат і репутаційного удару.

Міжнародна статистика підтверджує гостроту проблеми. У звіті Verizon Data Breach Investigations Report 2025 проаналізовано понад 22 тис. інцидентів безпеки та 12195 підтверджених витоків даних. Серед ключових висновків - подвоєння частки інцидентів із залученням третіх сторін до 30%, наявність ransomware у 44% проаналізованих витоків, а також медіанний викуп у розмірі 115 тис. дол. США [45]. Для малого підприємства така сума може бути несумірною з оборотом або обіговим капіталом, тому кібербезпека має розглядатися не як другорядна ІТ-функція, а як частина фінансової та операційної стратегії.

ENISA, аналізуючи кіберстійкість європейських МСП, зазначає, що серед найпоширеніших інцидентів для малих і середніх підприємств були

ransomware, викрадення пристроїв, фішинг і CEO-fraud. За результатами опитування, 90% МСП вважали, що проблеми кібербезпеки матимуть серйозний негативний вплив на їхній бізнес упродовж тижня після інциденту, а 57% повідомили, що, ймовірно, збанкрутували б або припинили діяльність [46]. Ці оцінки є важливими для України, де до загальних кіберризиків додаються загрози, пов'язані з війною та геополітичним протистоянням.

Практичний мінімум кібербезпеки для українських МСП має включати двофакторну автентифікацію, регулярне оновлення програмного забезпечення, резервне копіювання критичних даних, розмежування прав доступу, відмову від неліцензійного програмного забезпечення, навчання працівників цифровій гігієні та перевірку постачальників цифрових сервісів. На нашу думку, саме кібергігієна повинна стати обов'язковою умовою участі підприємств у державних та донорських програмах цифрової підтримки: надання грантів на CRM, ERP або хмарні рішення без базового захисту лише збільшує поверхню атаки.

Слід зазначити, що інноваційні можливості МСП не можуть бути реалізовані виключно зусиллями самих підприємців. Цифрова трансформація потребує сприятливого інституційного середовища: зрозумілих правил, доступних фінансових інструментів, цифрових державних послуг, захисту даних, розвитку компетентностей і сумісності з європейськими стандартами. У цьому контексті важливим орієнтиром є Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 р., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р [43].

Стратегія визначає цифрову трансформацію як одну з ключових складових розвитку МСП і передбачає впровадження електронного виставлення рахунків, альтернативних методів оплати, вимірювання цифрової інтенсивності, розвиток політики управління даними, створення стимулів у вигляді ваучерів або грантів на цифрові технології та навчання цифрових навичок. Особливо важливим є те, що документ пов'язує цифровізацію з

інтеграцією до ЄС, оскільки електронні інвойси, цифрова ідентифікація та взаємне визнання довірчих послуг є практичними передумовами участі українських підприємств у європейських ланцюгах створення вартості.

Цільові показники Стратегії є амбітними. До 2027 р. передбачається досягнення базового рівня цифрової інтенсивності для 80% підприємств; використання програмного забезпечення - для 45% підприємств; електронних рахунків-фактур - для 60%; великих даних - для 20%; технологій штучного інтелекту - для 20%; хмарних обчислень - для 60% підприємств [43]. Ці орієнтири переводять цифровізацію з площини декларацій у площину вимірюваної політики, однак їх досягнення потребує не тільки фінансування, а й регулярного моніторингу, відкритих даних і незалежної оцінки ефективності програм.

Окремим напрямом має стати зменшення адміністративного навантаження через стандартизацію та цифровізацію документів. CASE Ukraine оцінювала, що обіг актів приймання-передачі послуг може коштувати економіці до 34 млрд грн щорічно, а підготовка однієї пари таких документів - 200-300 грн у перерахунку на робочий час [47]. Тому впровадження електронного інвойсингу та відмова від надмірних паперових процедур здатні не лише полегшити адміністрування, а й вивільнити управлінський час для розвитку, інновацій та експорту (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Емпіричні орієнтири цифрової трансформації МСП України [41-47]

Показник	Дані	Інтерпретація для МСП
Вага МСП в економіці	99,9% підприємств бізнес-сектору; 81,7% зайнятості; 67,5% обороту у 2022 р.	МСП є ключовим каналом цифрової модернізації та відновлення економіки
Структура сектору	96,5% МСП - мікропідприємства; 38,2% працюють в оптовій та роздрібній торгівлі; 17,1% - в ІСТ	Потрібне зміщення від низькокоданих моделей до знаннємістких і цифрових видів діяльності

Кінець таблиці 3.5

Цифровий розрив	Вебсайт мають близько 70% великих, 48% середніх і 30% малих підприємств; соціальні медіа - 52%, 36% і 27% відповідно	Малий бізнес потребує не лише доступу до сервісів, а й навчання та супроводу впровадження
Воєнний вплив	У 2022 р. кількість підприємств-юридичних осіб скоротилася на 30% порівняно з 2020 р.; 7800 МСП змінили місце реєстрації станом на листопад 2023 р.	Цифрові канали є інструментом безперервності бізнесу та релокації
Цілі цифрової трансформації до 2027 р.	80% підприємств із базовою цифровою інтенсивністю; 60% використовують е-інвойси; 60% - хмарні обчислення; по 20% - big data та AI	Державна політика переходить до вимірюваних індикаторів цифровізації
Європейський орієнтир	У 2023 р. 58% МСП ЄС мали принаймні базовий рівень цифрової інтенсивності; серед великих підприємств - 91%	Інтеграція з ЄС потребує підвищення цифрової сумісності українського бізнесу
Кіберризика	У DBIR 2025 ransomware був присутній у 44% витоків даних; медіанний викуп становив 115 тис. дол. США	Кібербезпека має бути елементом фінансової стійкості, а не додатковою витратою

Отже, головна проблема цифровізації українських МСП полягає не у відсутності цифрових сервісів як таких, а у фрагментарному характері їхнього використання. Багато підприємств уже мають сторінки в соціальних мережах, використовують месенджери або приймають онлайн-замовлення, однак ці інструменти часто не пов'язані з обліком, аналітикою, управлінням запасами, фінансами та системою кіберзахисту. У результаті цифровізація залишається переважно комунікаційною, а не управлінською.

Для переходу до справді інноваційної моделі МСП потрібна так звана цифрова операційна система підприємства. Вона має поєднувати клієнтські канали, облік, документообіг, платежі, логістику, аналітику та безпеку в єдину

управлінську логіку. Лише у такому випадку цифровізація дає вимірюваний ефект: скорочує час на рутинні операції, підвищує точність рішень, зменшує втрати, посилює довіру партнерів і дає можливість масштабувати бізнес.

Друга проблема - нерівність цифрових можливостей. Мікро- та малі підприємства, які становлять переважну більшість українського бізнесу, мають найменший доступ до кадрів, консультацій і фінансування. Тому універсальні програми підтримки можуть бути недостатньо ефективними. Доцільнішою є диференційована модель: для мікропідприємств - базові пакети хмарних сервісів, електронний документообіг, онлайн-продажі та кібергігієна; для малих підприємств - CRM, складський облік, e-commerce-аналітика; для середніх - ERP, big data, AI, автоматизація виробництва та інтеграція з міжнародними ланцюгами постачання.

Третій аспект стосується зв'язку цифровізації з експортом. Український бізнес не зможе повноцінно конкурувати на європейському ринку, якщо цифрові процеси залишатимуться несумісними з практиками ЄС. Взаємне визнання електронної ідентифікації, електронні інвойси, стандартизовані дані про продукцію, кіберстійкість і прозора податкова звітність мають розглядатися як елементи експортної інфраструктури. Таким чином, цифрова трансформація МСП є не вузько технологічним, а геоекономічним завданням.

Четвертий аспект - поєднання цифрового та зеленого переходу. Енергоефективність, моніторинг споживання ресурсів, онлайн-аудит вуглецевого сліду, цифрове планування логістики та використання даних для зменшення відходів можуть стати джерелом конкурентної переваги. Для підприємств, які прагнуть працювати з європейськими партнерами, екологічна прозорість і цифрова звітність поступово перетворюються на практичну умову доступу до ринку.

З огляду на викладене, розвиток цифрової трансформації МСП доцільно спрямовувати за такими взаємопов'язаними напрямками:

- запровадження цифрових ваучерів не тільки на придбання програмного забезпечення, а й на діагностику процесів, налаштування систем, кіберзахист і навчання персоналу;
- створення регіональних центрів цифрової компетентності для МСП, які б виконували функції консультаційного супроводу, тестування рішень і підготовки до участі у європейських програмах;
- підтримка переходу від окремих онлайн-інструментів до інтегрованих систем управління даними, клієнтами, запасами, фінансами та документами;
- формування мінімального стандарту кібергігієни для підприємств, які отримують державну або донорську цифрову підтримку;
- розвиток електронного інвойсингу, електронних контрактів, цифрової ідентифікації та взаємного визнання довірчих послуг із ЄС;
- підтримка використання цифрових технологій для енергоефективності, моніторингу викидів, оптимізації логістики та підготовки до вимог зеленого переходу;
- регулярне публічне вимірювання цифрової інтенсивності українських підприємств за методологією, сумісною з Eurostat та OECD.

Зазначені напрями дозволяють розглядати цифровізацію не як разову модернізацію, а як безперервний процес організаційного навчання. Особливо важливо, щоб цифрові програми не обмежувалися підтримкою найбільш готових підприємств, оскільки це може поглибити розрив між цифрово зрілими компаніями та мікробізнесом. Державна політика має поєднувати підтримку швидкозростаючих інноваційних підприємств із масовим підвищенням цифрової грамотності малого бізнесу.

Цифрова трансформація МСП України є одним із ключових чинників їхньої інноваційності, продуктивності та стійкості. Її значення виходить за межі простого використання онлайн-інструментів, оскільки вона змінює способи управління підприємством, формує нові канали збуту, підвищує прозорість операцій і створює передумови для участі у міжнародних ринках. Для України цифровізація МСП має стратегічний вимір: вона одночасно

підтримує виживання бізнесу в умовах війни, прискорює відновлення економіки та наближає підприємницький сектор до стандартів ЄС.

Водночас цифрова трансформація не є автоматичною гарантією успіху. Її результат залежить від глибини впровадження, якості даних, компетентності персоналу, захищеності цифрової інфраструктури та здатності керівництва змінювати бізнес-процеси. Найбільшим ризиком для МСП є фрагментарна цифровізація, коли підприємство має окремі онлайн-канали, але не володіє інтегрованою системою управління. Саме тому подальша політика підтримки має бути орієнтована на комплексне підвищення цифрової зрілості, а не лише на популяризацію окремих інструментів.

Отже, інноваційні можливості цифровізації для українських МСП полягають у формуванні більш гнучких, прозорих, захищених та експортно орієнтованих бізнес-моделей. За умови належної державної підтримки, розвитку цифрових компетентностей і інтеграції з європейськими стандартами МСП можуть стати одним із головних драйверів післявоєнного відновлення та структурної модернізації української економіки.

ВИСНОВКИ

Аналіз еволюції міжнародного бізнесу свідчить про поступовий перехід від традиційних ієрархічних моделей організації господарської діяльності до мережових і платформних форм взаємодії. Цей процес супроводжується зростанням значення нематеріальних активів, зокрема знань, даних та інтелектуальної власності, які стають основою формування конкурентних переваг на світових ринках. У таких умовах цифрові технології перестають бути лише інструментом оптимізації окремих бізнес-процесів і перетворюються на стратегічний ресурс розвитку міжнародного бізнесу.

а) Особливу увагу в межах теоретичного аналізу приділено розмежуванню понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». Встановлено, що цифрова трансформація охоплює значно ширший спектр змін, ніж проста автоматизація або впровадження інформаційних технологій. Вона передбачає трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів і стратегічних орієнтирів компаній, що здійснюють міжнародну діяльність. Саме тому цифрова трансформація розглядається як ключовий чинник розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної економіки.

Водночас цифрова трансформація міжнародного бізнесу має неоднорідний характер і значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, інституційного середовища та людського капіталу в різних країнах. Це зумовлює асиметрію цифрового розвитку на глобальному рівні та формує нові виклики для суб'єктів міжнародного бізнесу, зокрема у сфері регулювання, кібербезпеки та захисту економічних інтересів.

б) Цифровізація міжнародного бізнесу формує три взаємопов'язані моделі розвитку: платформну, мережеву та гібридну. Платформна модель забезпечує глобальне посередництво, масштабування та управління багатосторонніми ринками. Мережева модель ґрунтується на цифровій координації глобальних ланцюгів створення вартості та розподілі функцій між країнами. Гібридна модель поєднує фізичну присутність, традиційні канали

зовнішньоекономічної діяльності та цифрові інструменти продажу, комунікації й обслуговування. У практиці міжнародного бізнесу ці моделі рідко існують у чистому вигляді: найчастіше компанії комбінують їх залежно від галузі, типу продукту, рівня цифрової зрілості, регуляторного середовища та стратегічних цілей. Відтак цифровізація виступає не допоміжним технологічним процесом, а системним чинником зміни організаційної архітектури, конкурентних переваг і механізмів участі компаній у світовій економіці.

в) У роботі проаналізовано глобальні тенденції цифровізації. Встановлено, що сучасна цифрова трансформація розвивається під впливом кількох взаємопов'язаних тенденцій: зростання глобального використання Інтернету, поширення штучного інтелекту, розвитку 5G, Інтернету речей, хмарних технологій, цифрової торгівлі та транскордонного обміну даними. За наведеними у роботі даними, кількість користувачів Інтернету у світі зросла з 4,9 млрд осіб у 2021 р. до 6,0 млрд осіб у 2025 р., а частка населення світу, що користується мережею, збільшилася з 63% до 74%. Водночас близько 2,2 млрд осіб усе ще залишаються офлайн, що свідчить про збереження цифрового розриву між країнами та регіонами.

Окрему увагу приділено розвитку штучного інтелекту як одного з головних драйверів сучасної цифровізації. У роботі зазначено, що у 2024 р. корпоративні інвестиції у сферу штучного інтелекту досягли 252,3 млрд дол. США, а частка організацій, які повідомили про використання ШІ, зросла з 55% у 2023 р. до 78% у 2024 р. Це свідчить про перехід штучного інтелекту від експериментальних технологічних рішень до базового інструменту управління, маркетингу, логістики, фінансів і клієнтського сервісу.

Разом із тим виявлено нерівномірність цифрового розвитку. Високододісні країни мають значно вищий рівень доступу до Інтернету, цифрової інфраструктури, інвестицій у ШІ та експорту цифрових послуг, тоді як низькододісні країни зберігають значне відставання. Така асиметрія формує нові центри економічної сили та посилює залежність країн, що розвиваються,

від зовнішніх технологічних платформ, хмарних сервісів, цифрових стандартів і постачальників інноваційних рішень.

г) Оцінено вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність міжнародних компаній. Доведено, що цифровізація виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг у сучасному міжнародному бізнесі. Її вплив проявляється через зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, прискорення прийняття управлінських рішень, розширення каналів збуту, персоналізацію взаємодії з клієнтами, оптимізацію логістики та посилення здатності компаній до інновацій. Практичне підтвердження цього положення отримано на прикладі міжнародних компаній Amazon та Inditex. Цифрова трансформація не має єдиної універсальної форми. Для одних компаній вона є основою створення глобальної цифрової платформи, для інших — інструментом модернізації традиційної бізнес-моделі. Однак в обох випадках цифровізація підвищує конкурентоспроможність через швидкість, гнучкість, ефективність, аналітичність управління та здатність краще відповідати на потреби споживачів.

д) У роботі встановлено, що цифрова трансформація, поряд із новими можливостями, створює низку системних ризиків для країн і міжнародних компаній. До ключових викликів належать цифровий розрив, нерівномірний доступ до інфраструктури, концентрація технологічного капіталу, дефіцит цифрових компетентностей, кіберзагрози, складність інтеграції нових рішень із застарілими інформаційними системами, регуляторна фрагментація та екологічний вплив цифрової інфраструктури.

Цифровий розрив обмежує можливості країн і компаній брати повноцінну участь у глобальній цифровій економіці. Його мінімізація потребує інвестицій у широкосмуговий Інтернет, мобільну інфраструктуру, цифрову освіту та доступність цифрових сервісів для населення і бізнесу. Дефіцит цифрових компетентностей доцільно долати через розвиток системи безперервного навчання, корпоративних програм підвищення кваліфікації,

співпрацю бізнесу з університетами та підтримку цифрової перекваліфікації працівників.

Кіберризика мають мінімізуватися шляхом упровадження комплексних систем кібербезпеки, резервного копіювання даних, багатфакторної автентифікації, навчання персоналу цифровій гігієні та регулярного аудиту інформаційних систем. Регуляторна фрагментація потребує формування внутрішніх стандартів комплаєнсу, постійного моніторингу законодавчих змін, гармонізації правил роботи з персональними даними та юридичного супроводу цифрових операцій на зовнішніх ринках. Екологічний вплив цифровізації доцільно зменшувати через використання енергоефективних дата-центрів, циркулярне поводження з електронними відходами, ESG-контроль постачальників і раціональне використання цифрової інфраструктури.

З авторської позиції, головна проблема цифрової трансформації полягає не лише у вартості технологій, а в недостатній готовності організацій змінювати управлінське мислення. Компанії, які розглядають цифровізацію лише як закупівлю програмного забезпечення, не отримують повного ефекту від трансформації. Найбільш результативною є стратегія, за якої цифрові технології поєднуються з розвитком людського капіталу, зміною бізнес-процесів, управлінням даними, кіберстійкістю та довгостроковою інноваційною політикою.

є) Окреслено проблеми цифрової трансформації малих і середніх підприємств та запропоновано практичні напрями посилення їх інноваційного потенціалу. У роботі визначено, що МСП є важливою основою економіки України, оскільки вони забезпечують значну частку зайнятості, створюють конкурентне середовище, підтримують підприємницьку активність і можуть стати джерелом інноваційного відновлення економіки. Водночас саме МСП найчастіше стикаються з обмеженнями у сфері цифрової трансформації: нестачею фінансових ресурсів, браком кваліфікованих кадрів, низьким рівнем

цифрової грамотності, недостатнім використанням вебсайтів, CRM- і ERP-систем, електронної комерції, аналітики даних і хмарних сервісів.

Для українських МСП додатковими бар'єрами є наслідки воєнної нестабільності, логістичні збої, пошкодження інфраструктури, енергетичні ризики, міграція трудових ресурсів і зростання кіберзагроз. Однак саме цифровізація може стати інструментом підвищення їхньої стійкості. Використання хмарних сервісів, електронного документообігу, онлайн-продажів, цифрового маркетингу, CRM-систем, маркетплейсів, онлайн-платежів і платформ дистанційної роботи дозволяє МСП зменшувати витрати, підтримувати зв'язок із клієнтами, виходити на нові ринки та швидше адаптуватися до кризових умов.

Практичними напрямками посилення інноваційного потенціалу МСП мають стати: розвиток цифрової грамотності підприємців і працівників; створення доступних програм фінансування цифровізації; підтримка виходу МСП на міжнародні маркетплейси; запровадження цифрових ваучерів на придбання програмного забезпечення; розвиток консультаційних центрів цифрової трансформації; стимулювання використання CRM, ERP, хмарних сервісів та електронного документообігу; посилення кібербезпеки; підтримка співпраці МСП з університетами, ІТ-компаніями, бізнес-асоціаціями та міжнародними донорами.

Особливо важливим для України є формування цифрових екосистем підтримки підприємництва, у межах яких МСП матимуть доступ не лише до технологій, а й до знань, фінансування, партнерств, ринків збуту та інструментів інноваційного розвитку. Це дозволить перейти від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до системної цифрової трансформації малого і середнього бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифрова трансформація міжнародного бізнесу є стратегічною умовою збереження конкурентоспроможності компаній у глобальній економіці. Вона змінює бізнес-моделі, посилює роль даних та інновацій, трансформує

міжнародну торгівлю, створює нові можливості для масштабування, але водночас формує нові ризики, пов'язані з нерівністю доступу, кібербезпекою, регулюванням, компетентностями та екологічною сталістю. Для міжнародних компаній успіх цифрової трансформації залежить від здатності інтегрувати технології у стратегію розвитку, а для малих і середніх підприємств — від доступу до цифрових ресурсів, підтримки інновацій і формування навичок, необхідних для роботи в умовах цифрової економіки.

Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація є не тимчасовою тенденцією, а фундаментальним чинником перебудови міжнародного бізнесу, який визначатиме напрями розвитку глобальної економіки, конкурентоспроможність компаній і можливості участі країн у світових економічних процесах.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1: Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.
2. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата звернення: 10.03.2026).
3. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC : World Bank, 2024. DOI: 10.1596/978-1-4648-2049-6
4. Тимошенко К.В. Цифрові платформи як бізнес модель сталого розвитку малих і середніх підприємств у сфері e-commerce. *Економічний простір*. 2025. №206. С. 311-316
5. Панченко Є.Г., Самойленко А.О. Цифровізація міжнародного бізнесу: еволюція, інструменти, ризики. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 50. С. 219- 232. URL: https://drive.google.com/file/d/1sFrb2WwE3_fSqqWy9XmrusCAUj5ixNzk/view (дата звернення: 10.03.2026).
6. Pankova, L., Uzbek, D., Panchenko, Y., Samoilenko, A., & Privarnikova, I. Impact of digitalization on the protection and implementation of the national economic interests. *Cuestiones Políticas*. 2022. №40(74). С. 815-829. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4074.45> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Баглей Р.Р. Цифрова трансформація бізнесу в компаніях. *Інноваційна економіка*. 2024. №2. С. 39-45. Баглей Р.Р., Бучинська Т.В., Гомотюк В.О. Застосування проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 152-157. Баглей Р.Р., Рублевич В.А. Інтернаціоналізація діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *International relations, part "Economic sciences"*. 2019. №20.

8. Дубель М. В. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 17–26. Dubel M. Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management*. 2020. Т. 32. № 1. Р. 86–100.
9. Когут Ю. І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ. Консалтингова компанія Сідкон. 2021. 368 с.
10. Шевченко Л.С. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. С.48-70
11. Бреннен С., Крайс Д. Діджиталізація та оцифрування. Культура в цифровому форматі. 2014. URL: https://culturedigitally.org/2014/09/Діджиталізація_та_оцифрування/ (дата звернення: 15.03.2026).
12. Бух Р., Гікс Р. Визначення, концептуалізація та вимірювання цифрової економіки. Серія робочих документів з інформатики. No 68. URL: <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwkppr68-diode.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
13. Цифровізація економіки країни: транснаціональний потенціал: монографія / за ред. В.П. Вишневського та С.І. Князева. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
14. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 7–24.
15. Піжук О.І. Цифрова трансформація України: обмеження та можливості: монографія. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 504 с.
16. 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.

17. Фокіна О. В., Барінов С. Маркетингові концепції клієнтського досвіду в цифровій економіці. E3S Мережа конференцій. 2019. З. 135. Артикул 04048. DOI: 10.1051/e3sconf/201913504048.
18. 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.
19. 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.
20. IMF, OECD, UNCTAD, WTO. *Handbook on Measuring Digital Trade*. Second Edition. Paris/Washington/Geneva: OECD Publishing, IMF, UNCTAD, WTO, 2023. doi:10.1787/ac99e6d3-en (дата звернення: 05.04.2026).
21. UNCTAD. *Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development: For Whom the Data Flow*. Geneva: United Nations, 2021. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2021> (дата звернення: 05.04.2026).
22. Rochet, J.-C., Tirole, J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 2023. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029.
23. Nambisan, S., Zahra, S. A., Luo, Y. Global Platforms and Ecosystems: Implications for International Business Theories. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50. P. 1464–1486. doi:10.1057/s41267-019-00262-4.
24. Stallkamp, M., Schotter, A. P. J. Platforms without Borders? The International Strategies of Digital Platform Firms. *Global Strategy Journal*. 2021. Vol. 11, No. 1. P. 58–80. doi:10.1002/gsj.1336
25. UNCTAD. *Digital Economy Report 2019: Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries*. Geneva: United Nations, 2019
26. Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12, No. 1. P. 78–104. doi:10.1080/09692290500049805

27. World Bank. *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/310211570690546749> (дата звернення: 10.04.2026).

28. Baldwin, R. *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016

29. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., Inman, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 174–181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005 (дата звернення: 06.05.2026).

30. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. *The AI Index 2025 Annual Report*. Stanford: Stanford University, 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата звернення: 06.05.2026).

31. International Telecommunication Union. *Measuring digital development: Facts and Figures 2024*. Geneva: ITU, 2024. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2024/> (дата звернення: 06.05.2026).

32. UNCTAD. *Facts & figures: The digital economy*. Geneva: UNCTAD, 2025. URL: <https://unctad.org/press-material/facts-figures-digital-economy> (дата звернення: 06.05.2026).

33. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 119. P. 1–88. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng> (дата звернення: 06.05.2026).

34. Amazon.com, Inc. *Annual Report 2024*. URL: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf (дата звернення: 08.05.2026).

35. Amazon Prime members enjoyed fastest-ever delivery speeds in 2024, and US members saved on average over \$500 on delivery fees. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/retail/prime-members-us-savings-fastest-delivery-2024> (дата звернення: 08.05.2026).

36. Amazon launches a new AI foundation model and deploys its 1 millionth robot. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-million-robots-ai-foundation-model> (дата звернення: 08.05.2026).

37. Inditex Full Year 2024 Results. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/16843322-c524-4f36-b84f-133989e4e569/INDITEXFullYear2024Results.pdf?t=1741760450878> (дата звернення: 08.05.2026).

38. International Telecommunication Union. Statistics. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/pages/stat/default.aspx> (дата звернення: 08.05.2026).

39. International Telecommunication Union. Measuring digital development: Facts and Figures 2022. Geneva: ITU, 2022. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2022/> (дата звернення: 08.05.2026).

40. World Trade Organization. Digitally Delivered Services Trade Dataset. WTO Data Portal, 2025. URL: <https://data.wto.org/en/dataset/dideliveredservices> (дата звернення: 08.05.2026).

41. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 09.05.2026).

42. Eurostat. How digitalised have the EU's enterprises become? Products Eurostat News. 29 August 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20240829-1> (дата звернення: 09.05.2026).

43. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження від 30.08.2024 N 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 11.05.2026).

44. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23 February 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 11.05.2026).

45. Verizon Business. Verizon's 2025 Data Breach Investigations Report: Alarming surge in cyberattacks through third-parties. 23 April 2025. URL: <https://www.verizon.com/about/news/2025-data-breach-investigations-report> (дата звернення: 11.05.2026).

46. ENISA. SMEs Cybersecurity. European Union Agency for Cybersecurity. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/awareness-and-cyber-hygiene/smes-cybersecurity> (дата звернення: 11.05.2026).

47. CASE Ukraine. The Ministry of Economy of Ukraine has approved the Strategy for Small and Medium Enterprises. 02 September 2024. URL: <https://case-ukraine.com.ua/en/news/the-ministry-of-economy-of-ukraine-has-approved-the-strategy-for-small-and-medium-enterprises/> (дата звернення: 11.05.2026).