

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
ТЕОРІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ
ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ**

Монографія

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2026**

УДК 339.9:004(0.034)

Ц75

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор Т. В. Шталь; д-р екон. наук, професор Л. І. Піддубна; канд. екон. наук, доцент Т. С. Чернуха; д-р філософії з економіки Д. В. Фат'янов.

Рецензенти: професор кафедри міжнародних економічних відносин і логістики Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, д-р екон. наук *І. Ю. Матюшенко*; професор кафедри економіки Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, д-р екон. наук *К. С. Хаврова*; професор кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету, д-р екон. наук *С. О. Зубков*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 8 від 26.11.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Цифрова трансформація міжнародної економічної діяльності: Ц75 теорія, стратегічні орієнтири та управлінські практики [Електронний ресурс] : монографія / Т. В. Шталь, Л. І. Піддубна, Т. С. Чернуха, Д. В. Фат'янов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. – 170 с. ISBN 978-966-676-900-1

Комплексно розглянуто теоретичні, методичні та управлінські засади цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності (МЕД). Висвітлено теоретичні основи цифрової трансформації МЕД та проаналізовано її вплив на формування конкурентних переваг, стратегічні орієнтири розвитку й трансформацію управлінських рішень у глобальному середовищі. Розроблено концептуальні підходи до формування цифрової стратегії МЕД, зважаючи на використання цифрових платформ, аналітики даних і штучного інтелекту, а також особливості управління людським капіталом.

Рекомендовано для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів, здобувачів економічних спеціальностей, а також практиків, які займаються питаннями цифрової трансформації бізнесу та міжнародної економічної діяльності.

УДК 339.9:004(0.034)

© Шталь Т. В., Піддубна Л. І.,
Чернуха Т. С., Фат'янов Д. В., 2026
© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2026

ISBN 978-966-676-900-1

Вступ

Цифрова трансформація є однією із ключових детермінант сучасного економічного розвитку та визначає інтеграцію країн у глобальний економічний простір. Для України цей процес набуває особливого значення, адже цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності бізнесу, а й важливим фактором відновлення економіки, зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках і розширення наявності в глобальних ланцюгах створення вартості.

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується адаптацією до нових світових тенденцій. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам зберігати та посилювати конкурентні переваги, долати наслідки кризових явищ, забезпечувати безперервність бізнес-процесів і визначати нові ринки збуту. В умовах інтеграції України до європейського та світового економічного простору цифрова трансформація стає стратегічним орієнтиром, що сприяє формуванню сучасної моделі розвитку, здатної забезпечити стійке економічне зростання.

Глобальні тенденції засвідчують, що цифровізація є рушійною силою розвитку міжнародної економічної діяльності. Вона змінює форми торгівлі, механізми організації бізнесу, методи управління людським капіталом та структуру глобальних ринків. Для України ці процеси відкривають нові можливості у сферах електронної комерції, міжнародної логістики, банківського сектору, аграрного експорту та сфери послуг, особливо ІТ-галузі, яка вже довела свою здатність бути драйвером зростання національної економіки.

Фундаментальні питання цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності та формування стратегій її реалізації активно висвітлюють у працях вітчизняних і закордонних науковців. Водночас більшість наявних досліджень мають переважно фрагментарний характер: недостатньо комплексно розглянуто інтеграцію цифрових інструментів у міжнародну економічну діяльність, вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств та їхню здатність до відновлення, а також соціально-етичні виміри алгоритмізованого управління.

Стрімкі зміни в глобальній економіці, виклики воєнного та повоєнного розвитку України зумовлюють потребу в системному дослідженні цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності, її інструментів та управлінських практик. Монографію присвячено системному вивченню

цих проблем і об'єднує теоретико-методологічні положення, інструменти цифровізації та управлінські практики міжнародної економічної діяльності. Її структура є логічною та послідовною.

Монографія складається з трьох розділів, у яких послідовно розкрито теоретичні, стратегічні та управлінські аспекти цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності. Робота ґрунтується на поетапному переході від узагальнення теоретичних підходів до обґрунтування практичних управлінських рішень в умовах цифрової економіки та глобальних трансформацій. До означеного забезпечення входять такі розробки:

концептуальні положення цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності, що визначають роль цифрових технологій, даних і платформ як стратегічних ресурсів формування конкурентних переваг у глобальному середовищі;

теоретична модель впливу цифровізації на розвиток міжнародної економічної діяльності підприємств, яка охоплює цілі, стратегічні детермінанти, фактори впливу, інституціональні умови та очікувані результати цифрової трансформації;

методичні підходи до формування та реалізації цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності, що є орієнтованими на підвищення ефективності, адаптивності та стійкості підприємств в умовах глобальної нестабільності;

інструментально-аналітичне забезпечення ухвалення стратегічних управлінських рішень із використанням штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ у міжнародному бізнесі;

систематизація управлінських практик цифрової трансформації HR-стратегій, зокрема у сферах міжнародного рекрутингу, розвитку цифрових компетенцій персоналу, управління мультикультурними командами та використання HR-аналітики;

практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у процеси міжнародної економічної діяльності, із метою підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Викладені в монографії результати створюють наукове підґрунтя для розроблення обґрунтованих управлінських рішень у сфері міжнародної економічної діяльності, сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління підприємствами та можуть бути використаними в наукових дослідженнях, освітньому процесі й практиці управління.

Розділ 1

Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності

1.1. Цифрова трансформація як фактор формування конкурентних переваг підприємств

Цифрова трансформація, відома також як цифровізація чи цифровий розвиток, набуває все більшого значення для компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у сучасному швидкоплинному світі. Вона є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг, оскільки розвиток технологій відкриває нові можливості для бізнесу: від автоматизації процесів і підвищення операційної ефективності до поліпшення взаємодії із клієнтами та збільшення прибутків.

У табл. 1.1 наведено узагальнене порівняння ключових визначень поняття «цифрова трансформація» в сучасній економічній та управлінській літературі. Аналіз наукової літератури, наведеної в табл. 1.1, дозволяє виділити кілька ключових спільних аспектів у визначеннях цифрової трансформації, що їх пропонують різні дослідники.

Ці аспекти охоплюють:

системність і радикальність змін. Усі автори підкреслюють, що цифрова трансформація – це не просто впровадження окремих технологій, а глибока й комплексна перебудова бізнес-моделей та внутрішніх процесів. Це свідчить про радикальний, а не поверховий характер змін;

технологічну основу. Більшість дослідників акцентують увагу на конкретних категоріях інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які слугують фундаментом для трансформаційних ініціатив. Серед них виділяють Big Data, штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та Інтернет речей (IoT);

орієнтацію на клієнта та бізнес-цінність. Деякі визначення, зокрема Конг Л. [77] підкреслює, що основною метою цифрової трансформації є поліпшення клієнтського досвіду та створення нових джерел доходу, що робить її не тільки технологічною, але й бізнес-стратегією;

організаційні та культурні зміни. Як зазначають Віал Г. та ін., трансформація потребує перебудови внутрішньої структури, процесів

та корпоративної культури, що робить її повним переформатуванням усього підприємства [163; 164].

Таблиця 1.1

**Узагальнене порівняння тлумачень різними авторами
поняття «цифрова трансформація»**

Автор(и)	Визначення поняття «цифрової трансформації»
Вестерман Г., Бонне Д., Макафі А.	Цифрова трансформація – це використання технологій для радикального поліпшення результативності або охоплення діяльності підприємств
Віал Г.	Цифрова трансформація – це процес, що має на меті поліпшення організації через спричинення суттєвих змін її властивостей поєднанням інформаційних, обчислювальних, комунікаційних та мережевих технологій
Бей Г.	Цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій та відповідних можливостей для створення стійкої нової цифрової бізнес-моделі
Конг Л.	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності бізнесу, із метою вдосконалення наявних та створення нових операційних процесів і надання більшої цінності клієнтам
Вернер К., Веґер М.	Цифрова трансформація – це використання нових цифрових технологій (мобільних, штучного інтелекту, хмарних рішень, блокчейну, Інтернету речей) для забезпечення значного поліпшення бізнес-процесів, що сприяє підвищенню клієнтського досвіду, оптимізації операцій або створенню нових бізнес-моделей.

Джерело: складено на основі [5; 77; 165; 166].

На основі зазначених спільних рис можна сформулювати комплексне визначення цифрової трансформації як багатокomпонентного, поетапного процесу системної модернізації бізнес-моделей, організаційних структур і корпоративної культури підприємства через повномасштабну інтеграцію сучасних цифрових технологій та аналітичних платформ [15; 47; 105; 119]. На наш погляд, цей процес складається з кількох ключових елементів:

розвитку цифрової культури, що охоплює сукупність цінностей, норм, бізнес-процесів і підходів до управління, які стимулюють широке

застосування технологій, безперервне навчання та інноваційне мислення. Цього досягають через:

створення інноваційного середовища, коли організація внутрішніх Digital Academy, хакатонів та програм менторства формує в працівників навичку learning by doing і забезпечує їхню готовність до технологічних змін;

упровадження нових управлінських практик, коли перехід до методологій DevOps, Agile та Design Thinking дозволяє командам працювати короткими ітераціями, оперативно тестувати ідеї, швидко отримувати зворотний зв'язок та підвищувати гнучкість бізнесу;

залучення HR-ініціатив, що призводить до підвищення цифрових компетенцій співробітників та допомагає їм сприймати цифрові інструменти як засоби для підвищення власної продуктивності, а не як додатковий тягар;

реінжиніринг бізнес-моделей, що передбачає радикальне переосмислення способів створення та монетизації цінності з використанням цифрових каналів, платформ і сервісів та містить:

перехід до платформних та екосистемних моделей (створення екосистем), де підприємство є центральним хабом для торгівлі, обміну даними та співпраці (наприклад, маркетплейси, open banking API);

упровадження сервісної орієнтації (модель XaaS (Everything-as-a-Service) дозволяє клієнтам платити за фактичне використання функціоналу, а не за володіння фізичним обладнанням);

масштабування цифрових каналів (інтеграція внутрішніх процесів (продажі, логістика, підтримання) у єдину цифрову платформу для забезпечення прозорості та скорочення часу взаємодії зі стейкхолдерами);

інтеграцію передових технологій (послідовне впровадження в бізнес-процеси таких рішень, як штучний інтелект (AI/ML)), Big Data-аналітика, хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Ці технології підвищують оперативну ефективність і сприяють прийняттю рішень на основі даних (табл. 1.2).

Отже, цифрова трансформація є цілеспрямованою стратегією, яка поєднує інновації, організаційні зміни, розвиток людського капіталу та адаптацію до зовнішніх викликів. Її спрямовано на значне підвищення операційної ефективності, створення нових конкурентних переваг і максимізацію довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Передові цифрові технології

Технології	Призначення
1	2
AI та машинне	Використання цих технологій для автоматизації рутинних завдань, прогнозування попиту та ризик-скорингу
Big Data та аналітика в реальному часі	Централізовані сховища даних (Data Lake) дозволяють глибоко розуміти клієнтську поведінку й оптимізувати маркетингові витрати
Хмарні інфраструктури	Рішення IaaS/PaaS/SaaS забезпечують гнучке масштабування обчислювальних ресурсів та знижують капітальні витрати на IT-інфраструктуру
Операційна та кіберстійкість	Здатність підприємства підтримувати безперервність критичних процесів і швидко відновлюватися після перебоїв або кібератак. Це охоплює: автоматизовані системи моніторингу (упровадження систем SIEM (Security Information and Event Management) та APM (Application Performance Monitoring) дозволяє автоматично класифікувати інциденти та скорочувати час їхнього виявлення й усунення); стратегії безперервності бізнесу (BCP/DRP) (розроблення та тестування планів відновлення (DRP) і резервування ключових сервісів у георозподілених центрах опрацювання даних); посилення кіберзахисту (використання стандартів ISO/IEC 27001 та NIST, що передбачає багатофакторну автентифікацію, шифрування даних та регулярні пентести)
Клієнто- та стейкхолдер-центрованість	Цей компонент зосереджено на орієнтації бізнес-моделі на задоволення потреб кінцевих користувачів і партнерів. Цього досягають через: персоналізовані продукти та сервіси (використання AI-алгоритмів і даних для формування індивідуальних пропозицій); цифрові платформи з відкритим API (інтеграція Open API для партнерів, стартапів та корпоративних клієнтів, що сприяє швидшому створенню нових послуг); омніканальні інтерфейси (розроблення механізмів зворотного зв'язку (NPS/CSAT), голосових ботів та чат-інтерфейсів, що дозволяють коригувати сервіси в реальному часі)
Післявоєнна адаптація та відновлення	Процес використання цифрових технологій та управлінських підходів для швидкого відновлення бізнес-операцій, логістичних мереж та соціально-економічної активності в регіонах, що постраждали від конфліктів. Цей процес охоплює: оперативне відновлення логістичних ланцюгів (застосування

1	2
	технологій, як-от блокчейн та IoT-сенсори,забезпечує прозоре відстеження вантажів і матеріалів у складних умовах); диджитал-платформи для управління проєктами (використання онлайн-платформ допомагає координувати відновлювальні роботи, залучати інвестиції й об'єднувати донорів і громади (через краудфандинг)); мобілізація ресурсів і підтримання стабільності (автоматизація державних послуг, верифікація документів і реєстрація бізнес-ініціатив через цифрові сервіси прискорює відновлення економіки та підвищує її прозорість)

Джерело: складено на основі [5; 11; 19; 56].

Це визначення слугує методологічною основою для формування стратегічних цілей і вибору практичних методів упровадження цифрових ініціатив у післявоєнний період, орієнтуючись на відновлення та інтеграцію у світову економіку [2]. Кожен із цих напрямів є взаємопов'язаним елементом цілісної стратегії, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства як у мирний, так і післявоєнний час.

Значущість і прийняття цифрової трансформації можуть суттєво різнитися, залежно від типу зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Для одних – це шлях до інновацій та нових ринків, для інших – виклик, що потребує адаптації та перегляду наявних стратегій. Тому доцільно з'ясувати, чому цифрова трансформація є актуальною для формування конкурентних переваг, а також як різні стейкхолдери можуть по-різному сприймати цей процес і його вплив на бізнес. Усвідомлення цих різних поглядів допомагає краще розуміти, як ефективно впроваджувати цифрові зміни та забезпечувати їхню успішність на всіх рівнях підприємства [66].

Рис. 1.1 демонструє, що цифрова трансформація є ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, оскільки вона впливає на всі групи стейкхолдерів. Зокрема, вона підвищує продуктивність та ефективність внутрішніх стейкхолдерів (співробітників та менеджерів), завдяки поліпшенню робочих процесів і прозорості управління.



Джерело: складено на основі [114].

Рис. 1.1. Вплив цифрової трансформації на різні групи стейкхолдерів у компанії

Зовнішні стейкхолдери, як-от клієнти, постачальники та інвестори, також дістають значні переваги, а саме: поліпшену якість обслуговування, оптимізацію ланцюгів постачання та зниження витрат. Це, своєю чергою, підвищує їхню лояльність та довіру. Крім того, цифрова трансформація допомагає компаніям відповідати регуляторним вимогам, упроваджувати екологічно чисті технології та поліпшувати соціальну відповідальність, що зміцнює їхній позитивний імідж у суспільстві.

Цифрова трансформація – це багатогранне явище, яке різні зацікавлені сторони розглядають під різними кутами. Українські й іноземні науковці, представники бізнесу та державні органи часто мають власні, специфічні підходи до визначення цього терміна. Кожна група акцентує увагу на різних аспектах і наслідках цифрових змін у суспільстві та еко-

номіці. Далі розгляньмо погляди на термін «цифрова трансформація» від українських науковців у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Визначення терміна «цифрова трансформація»
українськими науковцями**

Автори	Визначення
Панасюк О.	Цифрова трансформація – це процес упровадження інноваційних технологій у всі аспекти бізнесу від щоденних операцій до ухвалення стратегічних рішень, і передбачає не лише перехід від аналогових інструментів до цифрових, але й зміну культури та переосмислення способів роботи компанії
Стрижкова О.	Цифрова трансформація бізнесу – це перегляд корпоративних, ділових, функціональних стратегій та моделей розвитку бізнес-організації
Горобинська М.	Цифрова (Digital) трансформація – це комплексне переосмислення бізнес-моделі та способу ведення операційної діяльності компанії, яку супроводжують упровадженням цифрових технологій та інноваційних рішень

Джерело: складено на основі [13; 40; 47].

Цифрова трансформація, на думку українських науковців, є процесом упровадження інноваційних технологій в усі аспекти бізнесу. Це охоплює не тільки перехід від аналогових до цифрових інструментів, але й перегляд корпоративних, ділових і функціональних стратегій, зміну культури та переосмислення способів роботи компанії. Її спрямовано на комплексне оновлення бізнес-моделі й операційної діяльності, із метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній.

Згідно з табл. 1.4, закордонні науковці визначають цифрову трансформацію як комплексний процес, який передбачає впровадження цифрових технологій для кардинальних змін у різних сферах бізнесу. Це охоплює інтеграцію технологій у бізнес-стратегії, моделі, операційні процеси та маркетингові підходи, що сприяє зростанню продажів, а також культурні зміни, потрібні для адаптації до нових умов.

**Визначення терміна «цифрова трансформація»
закордонними науковцями**

Автор(и)	Визначення
Е. Столтерман, А. Крун Форс	Цифрова трансформація – це трансформація бізнесу через перегляд бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо сприйняттям цифрових технологій. Це прискорить продаж і зростання бізнесу
С. Кассар, Д. Хіт, Л. Мікаллеф	Цифрову трансформацію в широкому розумінні визначають як інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, що докорінно змінює те, як ви працюєте та створюєте цінність для клієнтів. Вона також передбачає культурні зміни, які потребують від компаній постійно кидати виклик статус-кво, експериментувати та звикати до невдач
Ґ. Віал	Цифрова трансформація є процесом, що має на меті вдосконалити об'єкт через ініціювання значних змін у його властивостях за допомогою комбінацій інформаційних, обчислювальних, комунікаційних технологій та технологій зв'язку

Джерело: складено на основі [75; 146; 164].

Глибоке розуміння того, як організації засвоюють, упроваджують і пристосовуються до новітніх технологій та інновацій, має вирішальне значення для успішної цифрової трансформації. Цим механізмам присвячено ключові теоретичні концепції, які наведено в табл. 1.5.

Теорії цифрової трансформації

Теорії	Характеристика
1	2
Теорія дифузії інновацій	Розроблено Евереттом Роджерсом 1962 року
	Теорія описує, як нові ідеї та технології поширюють через соціальні системи із часом. Основні елементи охоплюють інновації, комунікаційні канали, час і соціальну систему. Важливі фактори, що впливають на сприйняття інновацій, дають відносну перевагу, сумісність, складність, можливість тестування та спостережуваність. Важливо розуміти характеристики різних категорій приймачів інновацій: інноваторів, ранніх послідовників, ранньої більшості, пізньої більшості та тих, що відстають

1	2
Теорія технологічної адаптації	Розроблено Фредом Девісом 1986 року
	Модель пояснює, як користувачі сприймають та використовують технології, зосереджуючись на двох основних факторах: сприйнятті корисності та сприйнятті легкості використання. Спрощує прогнозування ймовірності сприйняття нових технологій, що допомагає розробникам і менеджерам створювати більш ефективні системи та програми
Теорія динамічних можливостей	Запропоновано Девідом Тісом, Гері Пізано та Емі Шуен 1997 року
	Теорію зосереджено на здатності підприємства інтегрувати, будувати й реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на швидкі зміни в бізнес-середовищі. Містить здатність відчувати та захоплювати можливості, а також перетворювати та переосмислювати бізнес-процеси для досягнення стійкої конкурентної переваги

Джерело: складено на основі [5; 74; 140].

Зокрема, теорія дифузії інновацій дає змогу розібратися в динаміці поширення нових ідей у соціальних системах, наголошуючи на значущості міжособистісної комунікації та властивостей самих інновацій. Крім того, теорія технологічної адаптації проливає світло на те, як кінцеві користувачі сприймають і застосовують технологічні нововведення, беручи до уваги їхню сприйнятну корисність та зручність використання.

Водночас теорія динамічних можливостей підкреслює критичну роль здатності підприємств оперативно змінювати та реорганізовувати власні компетенції у відповідь на стрімкі зовнішні зміни. У сукупності, ці теоретичні основи забезпечують комплексний підхід до розуміння цифрової трансформації, закладаючи міцний фундамент для її ефективної реалізації в сучасному бізнес-середовищі.

Табл. 1.6 містить детальний опис послідовних кроків, які компанія має здійснити для успішної цифрової трансформації. Вона демонструє, як підприємства можуть застосувати систематичний підхід до цього процесу, рухаючись від початкового оцінювання своїх можливостей до безперервного вдосконалення та інновацій. Процес трансформації, згідно з табл. 1.6, складається із шести ключових етапів: оцінювання, розроблення стратегії, упровадження, затвердження, оптимізації, а також інновацій

та адаптації. Кожен із цих етапів характеризується унікальними завданнями, що спрямовані на поліпшення технологічної інфраструктури, процесів та організаційної культури.

Таблиця 1.6

Етапи цифрової трансформації підприємства

Етапи	Характеристики
Оцінювання	Аналіз поточних технологій, процесів та практик, щоб визначити напрями поліпшення
	Оцінювання цифрових можливостей компанії, визначення напрямів для зростання та розуміння технологічних трендів, які можуть сприяти досягненню бізнес-цілей
Розроблення стратегії	Створення дорожньої карти для досягнення цифрових цілей, визначення цифрового бачення, місії та цілей
	Визначення необхідних ресурсів, серед них бюджет, персонал та технології, для реалізації цифрової стратегії
Упровадження	Виконання цифрової стратегії, упровадження технологічних рішень, навчання персоналу та інтеграція нових процесів у наявні системи компанії
	Цей етап дозволяє компанії почати діставати конкретні переваги від своїх цифрових ініціатив
Затвердження	Важливий етап, на якому працівники мають бути готовими до впровадження цифрових змін
	Метою є підвищення обізнаності про нові процеси та інструменти, навчання працівників та оцінювання результатів трансформації для оптимізації ефективності
Оптимізація	Процес налаштування та вдосконалення цифрової стратегії для забезпечення її максимальної ефективності
	Виявлення нових можливостей для зростання, зміни на основі попередніх етапів та оптимізація витрат і ресурсів
Інновації та адаптація	Цей етап характеризують безперервною оптимізацією та інноваціями
	Компанії активно впроваджують новітні технології, експериментують із новими бізнес-моделями та адаптуються до змін ринку, досягаючи високого рівня цифрової зрілості

Джерело: складено на основі [73; 95].

Далі розгляньмо окремі стратегії та категорії цифрової трансформації, які можуть бути впровадженими, із метою досягнення успіху.

На рис. 1.2 наведено ключові напрями та інструменти цифрової трансформації, серед яких автоматизація процесів, аналітика та великі дані, цифровий маркетинг, інноваційні технології, розвиток цифрової культури та навчання, а також питання інфраструктури та безпеки. Це дозволяє оперативно оцінити головні складові цифрової трансформації та їхній взаємозв'язок, що сприяє кращому розумінню комплексного підходу до впровадження цифрових змін у діяльність підприємства.



Джерело: складено на основі [146].

Рис. 1.2. Стратегії цифрової трансформації

Отже, застосування цифрових технологій не тільки забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, а й відкриває нові перспективи для інноваційного розвитку та зростання. Ідеться про багатокомпонентний процес, що охоплює різні напрями функціонування компанії – від автоматизації

стандартних операцій до використання великих даних у стратегічному плануванні.

Цифрова трансформація також передбачає формування нових бізнес-моделей, побудованих на застосуванні інноваційних рішень, зокрема Інтернету речей (IoT), блокчейну, доповненої та віртуальної реальності (AR/VR).

Автоматизація процесів є одним із провідних напрямів цифрової трансформації. Використання роботизованої автоматизації процесів (RPA) дає змогу застосовувати програмні роботи для виконання типових завдань, зокрема опрацювання даних чи реагування на клієнтські запити. Інтеграція ERP-систем сприяє автоматизації фінансових, виробничих та інших ключових бізнес-процесів, а CRM-платформи дозволяють оптимізувати продаж і маркетингову діяльність.

Суттєвого значення набуває також аналітика та робота з даними. Використання бізнес-аналітичних інструментів (BI) забезпечує можливість аналізу інформації та формування інсайтів для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Робота з великими масивами даних (Big Data) допомагає виявляти закономірності та тренди, оптимізувати процеси, тоді як передиктивна аналітика із застосуванням моделей машинного навчання дає змогу прогнозувати майбутню подію.

Цифровий маркетинг охоплює вдосконалення вебресурсів і створення корисного контенту для залучення відвідувачів через SEO та контент-маркетинг. Активна наявність у соціальних мережах (SMM) сприяє просуванню бранда, розширює взаємодію із клієнтами та підвищує впізнаність компанії. Автоматизація й персоналізація маркетингових кампаній засобами електронної пошти (емейл-маркетингу) підсилюють ефективність комунікаційних стратегій.

Серед інноваційних технологій слід виділити Інтернет речей (IoT), застосування блокчейну, а також використання доповненої та віртуальної реальності (AR/VR). Вони дозволяють контролювати виробничі процеси, гарантувати безпеку транзакцій і зберігання даних, навчати персонал, а також створювати нові продукти та підвищувати рівень клієнтського досвіду.

Формування цифрової культури й організація навчання персоналу посідають важливе місце в процесі цифрових змін. Програми розвитку цифрових компетенцій, упровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum), а також орієнтація на культуру інновацій й адаптивності

стають визначальними факторами успішної інтеграції цифрових технологій у міжнародну економічну діяльність, забезпечуючи підвищення ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємств та їхньої здатності адаптуватися до динамічних викликів глобального ринку.

До аспектів інфраструктури та безпеки належить перехід до хмарних рішень для зберігання й опрацювання інформації, упровадження механізмів кіберзахисту даних та ІТ-інфраструктури, а також створення мобільних застосунків, які підвищують мобільність співробітників і клієнтів.

У результаті цифрова трансформація стає ключовим фактором формування конкурентних переваг. Вона, відома також як цифровізація або цифровий розвиток, набуває дедалі більшого значення для компаній, що прагнуть зберігати позиції на динамічному ринку. Ідеться про процес, що охоплює всі сфери бізнесу – від повсякденної діяльності до стратегічного планування, і передбачає не лише перехід від аналогових до цифрових рішень, а й зміну корпоративної культури та переосмислення підходів до роботи. Водночас різні групи стейкхолдерів можуть сприймати трансформаційні зміни по-різному, що зумовлює потребу в адаптації трансформаційних стратегій під специфіку кожної організації, зважання на інтереси працівників, партнерів, клієнтів та інвесторів, а також забезпечення балансу між технологічними інноваціями, економічною доцільністю й соціальною відповідальністю бізнесу.

Вітчизняні й закордонні дослідники, бізнес-середовище та державні структури пропонують власні трактування поняття «цифрова трансформація». Водночас вони є одностайними в тому, що йдеться про впровадження інноваційних технологій для вдосконалення бізнес-процесів, створення нової цінності та задоволення мінливих потреб ринку. Це неминуче потребує культурних змін та стратегічного управління даними. У загальному вигляді цифрова трансформація є орієнтованою на комплексне оновлення бізнес-моделі й операційної діяльності, що забезпечує зростання ефективності та підсилює конкурентоспроможність підприємства. Результативне впровадження цифрових змін сприяє зміцненню позицій компанії на всіх рівнях, підвищує продуктивність внутрішніх стейкхолдерів та поліпшує взаємодію із зовнішніми – клієнтами.

Сучасні підприємства розглядають цифрову трансформацію як необхідну умову для збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища. Вона дає змогу оперативно реагувати на зміни, знижувати витрати та нарощувати прибутки. Важливим є аналіз того, як цифрова

трансформація формує конкурентні переваги, впливаючи на різні аспекти діяльності компанії. Конкурентні переваги – це риси бізнесу, які дозволяють компанії досягати найвищих результатів порівняно з іншими учасниками ринку. Їх можуть виявляти у вигляді нижчих витрат, унікальної продукції, якісного обслуговування або інших характеристик. Конкурентні переваги будуть становити фундамент успішної діяльності будь-якої компанії. Вони визначають здатність залишатися попереду конкурентів, забезпечуючи підвищені прибутки та стабільний розвиток. До таких переваг належать якості товарів, цінові стратегії, рівень сервісу, а також ефективність управління.

На рис. 1.3 показано класифікацію конкурентних переваг, яка систематизує їх за групами та показує конкретні елементи, що визначають позиції компанії на ринку.



Джерело: складено на основі [136].

Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг

Цей підхід дає змогу чіткіше зрозуміти, які саме фактори можуть бути джерелом ринкових переваг. Така схема дозволяє впорядкувати та визначити ключові напрями, у яких підприємство є здатним дістати перевагу над суперниками, що є важливою умовою розроблення стратегії сталого розвитку й утримання провідних позицій. Конкурентні переваги підприємства охоплюють різні складові його діяльності, і кожна з них може стати визначальною для забезпечення лідерства.

До продуктових переваг належать застосування високоякісних матеріалів, що забезпечують надійність і довговічність виробів; інтеграція інноваційних технологій і рішень, які вирізняють продукцію серед аналогів; унікальні властивості товарів або послуг, яких немає в конкурентів, а також сильний бренд та позитивний імідж.

Цінові переваги полягають у здатності пропонувати продукцію за привабливішою ціною, завдяки ефективній ціновій політиці та економії від масштабів виробництва.

У сфері клієнтського обслуговування переваги формують за допомогою високого рівня сервісу, персоналізованого підходу до кожного покупця та наявності якісної системи підтримання післяпродажу.

Логістичні переваги забезпечують швидким і надійним доставлянням товарів, побудовою ефективних логістичних ланцюгів, що скорочують витрати й час транспортування.

Управлінські переваги охоплюють професійне керівництво, розвинуту корпоративну культуру та застосування сучасних інформаційних систем для аналізу й управління бізнес-процесами.

Ресурсні переваги охоплюють достатні фінансові можливості, наявність кваліфікованих і мотивованих кадрів, а також доступ до інноваційних технологій та обладнання.

Формування конкурентних переваг становить послідовний комплекс дій і стратегій, які організація реалізує для створення й утримання сильних ринкових позицій. Завдяки цьому компанія може вирізнитися серед конкурентів, забезпечуючи стабільний розвиток і довготривалий успіх.

Основні етапи та особливості цього процесу наведено в табл. 1.7, де показано, що процес створення конкурентних переваг складається з кількох етапів, кожен із яких потребує використання певних інструментів для досягнення результативності.

Етапи та особливості процесу формування конкурентних переваг

Етапи	Особливості	Необхідні інструменти
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Цей етап передбачає дослідження ринку, аналіз конкурентів і визначення ринкових можливостей. Використовують різні інструменти, як-от SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) і модель Портера п'ять сил	SWOT-аналіз; PEST-аналіз; п'ять сил Портера
Визначення внутрішніх ресурсів та можливостей	Компанії оцінюють свої внутрішні ресурси, серед них людські, фінансові та виробничі можливості, а також технології. Це допомагає зрозуміти, які із цих ресурсів можуть бути використаними для створення конкурентних переваг	Внутрішній аудит; аналіз ланцюга вартості
Вибір стратегії конкуренції	На основі здійсненого аналізу вибирають стратегію конкуренції. Основні стратегії охоплюють лідерство за витратами (зниження витрат для пропонування товарів або послуг за нижчими цінами), диференціацію (створення унікальних характеристик продукту або послуги) і фокусування на певних сегментах ринку	Модель конкурентних стратегій Портера; BCG-матриця; McKinsey-матриця
Реалізація стратегії	Після вибору стратегії компанія впроваджує її через конкретні дії, наприклад, інвестиції в нові технології, розроблення нових продуктів або поліпшення обслуговування клієнтів. Важливо також зважати на культуру компанії та її здатність до адаптації	Методології проєктного менеджменту; збалансована система показників
Оцінювання та контроль	Моніторинг і оцінювання реалізації стратегії дозволяють своєчасно виявляти проблеми і вносити необхідні корективи. Це допомагає компанії залишатися гнучкою й адаптивною до змін на ринку	Система управління ефективністю; аудити та ревізії
Постійне вдосконалення	Конкурентні переваги потребують постійного вдосконалення, що містить інновації, розвиток нових продуктів, поліпшення бізнес-процесів та підвищення ефективності. Компанії, які постійно вдосконалюють свої процеси, зберігають конкурентні переваги на тривалий час	Інноваційний менеджмент; аналіз конкурентного середовища

Джерело: складено на основі [3; 110; 167].

На початковому етапі здійснюють аналіз ринку та власних ресурсів, із метою визначення можливостей і ризиків, що дозволяє вибрати оптимальну конкурентну стратегію. Подальша реалізація стратегії передбачає конкретні кроки, як-от упровадження нових технологій і вдосконалення клієнтського сервісу.

Оцінювання та контроль дозволяють своєчасно вносити корективи в дії компанії, а безперервне вдосконалення підтримує конкурентні переваги протягом тривалого часу. Кожен етап процесу спрямовано на створення та збереження стабільного розвитку підприємства на ринку.

Прикладом успішного формування конкурентних переваг є компанія Revolut, яка змогла зайняти провідні позиції у сфері фінансових послуг, завдяки високому рівню клієнтоорієнтованості, застосуванню інноваційних технологій та зручності користування. Основним інструментом є мобільний застосунок, що пропонує широкий спектр послуг і приваблює клієнтів, котрі цінують швидкість та доступність фінансових операцій у реальному часі.

Ще одним прикладом є компанія Deliveroo, яка спеціалізується на доставлянні їжі та вирізняється швидкістю сервісу, налагодженою логістикою та високою якістю обслуговування. Компанія активно застосовує сучасні цифрові технології для оптимізації маршрутів доставляння й удосконалення сервісних процесів, що дозволяє гарантувати клієнтам оперативність та якість.

Британська компанія BUPA, яка працює у сфері медичних і страхових послуг, формує свої конкурентні переваги за допомогою високого рівня обслуговування та ефективного управління. Вона пропонує широкий спектр медичних послуг і забезпечує високий рівень підтримання клієнтів після надання основних послуг.

Наведені приклади підтверджують, що застосування цифрових технологій може стати ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг.

У табл. 1.8 узагальнено вплив цифрової трансформації на різні категорії переваг та відповідні інструменти, які сприяють їхньому формуванню. Також подано взаємозв'язок між цифровою трансформацією та конкурентними перевагами підприємств, а також зазначено інструменти, що забезпечують цей процес.

Вплив цифрової трансформації на конкурентні переваги

Категорії	Впливи цифрової трансформації	Інструменти цифрової трансформації
1	2	3
Продуктові	Запровадження технологій штучного інтелекту для моніторингу та перевірки якості продукції	Контроль за якістю, штучний інтелект, бізнес-аналітика, великі дані (Big Data)
Інноваційні технології	Використання інноваційних технологій, для створення сучасних продуктів	3D-друк, Інтернет речей (IoT), блокчейн, доповнена та віртуальна реальність
Аналітичні інструменти	Застосування аналітичних інструментів для формування товарів, які відповідають унікальним потребам споживачів	Аналітика даних, передиктивна аналітика
Цифрові методи просування	Використання цифрових методів просування для зміцнення позиції бренда	Цифровий маркетинг, соціальні медіа, SEO, емейл-маркетинг
Цінові	Застосування гнучкого ціноутворення на основі оперативного аналізу ринкових тенденцій	Аналітика ринку, динамічне ціноутворення, бізнес-аналітика, великі дані (Big Data)
Автоматизовані технології виробництва	Використання автоматизованих технологій у виробництві для скорочення витрат	Автоматизація виробництва, роботизація процесів (RPA), ERP-системи
Обслуговування клієнтів	Використання CRM-платформ для індивідуалізації взаємодії із клієнтами	CRM-системи, аналітика, соціальні медіа
Інструменти підтримання користувачів	Застосування чат-ботів та онлайн-сервісів для швидкого підтримання користувачів	Чат-боти, онлайн-платформи, емейл-маркетинг
Дистрибуція та логістика	Використання роботизованих систем управління складами та дронів для доставляння	Автоматизація складу, дрони, ERP-системи

1	2	3
Ланцюги постачання	Упровадження цифрових рішень для координації ланцюгів постачання	Цифрові платформи, Інтернет речей (IoT)
Управлінські	Застосування ERP-систем для комплексного поєднання бізнес-процесів	ERP-системи
Комунікаційні	Використання цифрових рішень для внутрішніх комунікацій та професійного розвитку персоналу	Цифрові інструменти для комунікації, гнучкі методології, корпоративна культура
Інформаційні системи	Упровадження інформаційних систем для забезпечення доступу до корпоративних даних	Інформаційні системи, хмарні технології
Стратегічні рішення	Використання великих масивів даних і штучного інтелекту для ухвалення стратегічних рішень	Великі дані (Big Data), штучний інтелект, передиктивна аналітика
Ресурси	Оптимізація фінансової діяльності, завдяки автоматизації та глибокому аналізу даних	Фінансові системи, аналітика, ERP-системи
Управління персоналом	Використання HRM-рішень для поліпшення управління людськими ресурсами	HRM-системи, навчання та розвиток персоналу
Сучасні технології	Фінансування сучасних технологій для підвищення ефективності роботи	Новітні технології, мобільні технології, кібербезпека

Джерело: складено на основі [5; 16; 37; 44; 47].

В умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку цифрова трансформація стає критичним фактором виживання й успішного функціонування бізнесу. Використання цифрових технологій надає компаніям змогу істотно підвищувати ефективність операцій, скорочувати витрати, поліпшувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати швидкість і гнучкість реагування на змінні потреби ринку.

Підсумовуючи аналіз впливу цифрової трансформації на формування конкурентних переваг, можна зробити висновок, що інтеграція сучасних технологій у бізнес-процеси суттєво підвищує результативність

і продуктивність підприємств. Цього досягають через оптимізацію операційної діяльності, зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг. Використання цифрових інструментів, серед яких ERP-, CRM-системи, аналітика великих даних та автоматизація бізнес-процесів, забезпечує гнучкість і швидку адаптацію компаній до змін ринку, а також більш ефективно задоволення потреб споживачів. Цифрова трансформація створює підґрунтя для появи нових бізнес-моделей та стимулює інноваційний розвиток, що є ключовою умовою досягнення стійких конкурентних переваг.

На сучасному етапі цифрові технології є провідним фактором зростання і технологічної модернізації світової економіки. Вони посилюють конкурентоспроможність різних секторів, створюють нові можливості для інтеграції бізнесу в глобальні цифрові ланцюги створення вартості, відкривають доступ до нових ринків і ніш, а також прискорюють вихід цифрових продуктів на світову арену.

Розвиток високотехнологічних рішень тісно залежить від рівня інформаційно-комунікаційної інфраструктури та поширеності цифрових платформ. Це дозволяє компаніям діставати глибоке розуміння ринку, створювати системи моніторингу та контролю, охоплювати нові напрями діяльності. Зокрема, у телекомунікаційній сфері цифровізація змінила формат бізнес-моделей та способи доставляння послуг, орієнтуючись на споживачів, що прагнуть більш широкого доступу, завдяки переходу від аналогових до цифрових каналів. У ритейлі активно розвивають омніканальні підходи, що ґрунтуються на віртуальних комунікаціях із клієнтами, дозволяючи оперативно реагувати на їхні потреби та прогнозувати поведінку. У фінансовому секторі проривні технології зумовили появу більш персоналізованих сервісів, розвиток цифрового банкінгу та підвищення доступності фінансових інструментів.

Особливістю проривних цифрових технологій є їхній вплив на структуру галузей та п'ять конкурентних сил за Портером. Це виявляють у зростанні інтенсивності конкуренції між наявними гравцями, унаслідок зниження бар'єрів входу та збільшення кількості нових учасників; у підвищенні загрози появи товарів-субститутів; у зміцненні переговорної позиції постачальників, завдяки розвитку онлайн-закупівель та інформаційних систем; у зміні ринкової сили споживачів, які дістали глобальний доступ до інформації про товари та ціни. У стабільних умовах бізнесоточення адаптацію до цифрових викликів здійснюють через перегляд

ціннісної пропозиції, що підтверджують приклади трансформаційних стратегій таких корпорацій, як Apple, Google, Facebook, Amazon.

На рис. 1.4 показано приклади змін ціннісних пропозицій у бізнес-моделях указаних компаній. Дорожня карта створення нової цінності містить такі етапи: визначення ключових категорій клієнтів та їхніх потреб; оцінювання поточної цінності для кожної групи; аналіз потенційних загроз (нові технології, конкуренти, субститути); виявлення сильних сторін наявної пропозиції; формування нових елементів цінності на основі технологічних, соціокультурних і бізнес-трендів, а також незадоволених потреб ринку.

	Apple	Google	Facebook	Amazon
				
Традиційна модель	Унікальні продукти	Пристрої широкого вжитку	Новини та соціальний досвід	Пошук та купівля товарів
Цифрова модель	1,5 млн цифрових застосунків	1,5 млн цифрових застосунків	Платформа для сторонніх мобільних застосунків	Послуги з контролю за особистим життям

Джерело: складено на основі [69; 128; 140].

Рис. 1.4. Приклади трансформації ціннісної пропозиції в бізнес-моделях Apple, Google, Facebook, Amazon

Відповідно до визначеної дорожньої карти, слід вибудувати стратегію цифрової трансформації, модернізувати операційні процеси та рішення з автоматизації, чітко сформулювати бачення цифрової наявності компанії (серед них мобільні платформи, напрями маркетингової діяльності, організація взаємодії із клієнтами, постачальниками, зовнішнім середовищем, а також питання кібербезпеки). Попри зрозумілу логіку етапів, лише приблизно 30 % проєктів цифрової трансформації досягають успіху, а приріст продуктивності та інші позитивні результати зазначають не більше ніж 16 % підприємців [42].

Основними причинами низьких результатів на етапі впровадження цифрових змін є недооцінювання людського фактора (спротив персоналу, немає належного підтримання керівництва, нечіткість цілей і очікуваних результатів, слабка комунікація) та технологічної складової (брак чітко прописаного плану і розуміння масштабів трансформацій, нестача бюджету й ресурсів, надмірна складність або неточність показників оцінювання процесу). Цифровізація відбувається нерівномірно у світі, що спричиняє розрив у рівнях цифрового розвитку національних економік. Це породжує явище цифрової нерівності й посилює залежність окремих держав від технологічно розвинених країн. Важливими факторами у формуванні темпів і результатів цифрової трансформації економіки є державна політика, правові межі, культурні особливості, досягнутий рівень економічного розвитку, якість освіти й наявність власної технологічної бази.

У табл. 1.9 наведено зіставлення динаміки позицій провідних країн світу та України за рівнем глобальної й цифрової конкурентоспроможності суспільства.

Таблиця 1.9

Порівняння країн за рейтингом глобальної конкурентоспроможності та цифрової економіки

Країни	Рейтинг за GCI, 2020 р.	Рейтинг за GCI, 2021р.	Цифровий рейтинг за WDCI, 2020 р.	Цифровий рейтинг за WDCI, 2021 р.
Швейцарія	3	1	6	6
Швеція	6	2	4	3
Данія	2	3	3	4
Нідерланди	4	4	7	7
Сінгапур	1	5	2	5
Норвегія	7	6	9	9
Гонконг	5	7	5	2
Тайвань	11	8	11	8
ОАЕ	9	9	14	10
США	11	8	1	1
Україна	55	54	58	54
Польща	39	47	43	45

Джерело: складено на основі [38].

Отже, можна простежити чіткий зв'язок між рейтингом країни за рівнем конкурентоспроможності та ступенем цифровізації її економіки. Це свідчить про те, що поступове впровадження цифрових технологій трансформує джерела конкурентоспроможності як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств.

Зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках та підвищення вимог споживачів робить очевидним те, що в бізнесі в наступні десятиліття будуть успішними лише ті компанії, які володіють комплексними конкурентними перевагами. Вони мають включати зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг, гнучкість у діяльності, а також упровадження інновацій за допомогою digital-технологій. Багато науковців наголошують, що диджиталізація є обов'язковим процесом розвитку сучасних підприємств у неоекономіці. Її спрямовано на спрощення та прискорення роботи з великими масивами даних, автоматизацію всіх видів діяльності, поліпшення комунікації із клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими інститутами зовнішнього середовища. Диджиталізація також сприяє формуванню нових внутрішніх структур взаємодії між підрозділами, працівниками й менеджментом та переходу до мережевих і віртуальних організаційних форм господарювання.

Результати діяльності компаній, які успішно впровадили digital-технології, підтверджують, що це дозволяє дістати додаткові конкурентні переваги й лідирувальні позиції на ринку. Компанії можуть скоротити час, необхідний для нарощування вартості, із десятків років до кількох років або навіть місяців. Отже, диджиталізація передбачає переведення бізнес-процесів у цифрову форму, де інформаційно-комунікаційні технології спочатку змінюють окремі процеси, а згодом формують віртуальну бізнес-модель і здійснюють повноцінну цифрову трансформацію.

Як зазначив С. Наделла, генеральний директор Microsoft, кожна компанія має «мислити й діяти як оцифрована компанія», що означає не лише впровадження програмного забезпечення [66]. Аналіз наукових джерел показує, що конкурентна перевага підприємства – це фактор або комбінація факторів, які забезпечують його успішність, порівняно з конкурентами, і важко відтворюються ними. На початкових етапах підприємство формує конкурентну перевагу, відкриваючи або застосовуючи нові, ефективні методи конкуренції, що стає своєрідною інновацією в боротьбі за ринок. Якщо суперник не може або не бажає реагувати, такі новації змінюють розподіл конкурентних сил.

Синтезуючи різні підходи до визначення економічної сутності конкурентних переваг, можна сформулювати визначення: конкурентна перевага диджиталізації підприємства – це фактори, які вигідно вирізняють компанію серед конкурентів, завдяки використанню digital-технологій і продуктів, і прямо чи опосередковано впливають на формування прибутку. Формування таких переваг залежить від різних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, зокрема ресурсного, інноваційного, ринкового, інвестиційного та аналітичного (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Формування конкурентних переваг
на засадах цифрової трансформації**

Підходи	Ланцюги створення вартості			
	розроблення	виробництво	маркетинг	обслуговування
1	2	3	4	5
Ресурсний	–	Застосування digital-технологій у забезпеченні та розрахунку оцінювання ефективності ресурсів; продуктивності та рентабельності	–	–
Інноваційний	Застосування digital-технологій у розробленні	–	–	–
Ринковий	–	–	Застосування digital-технологій у вивченні споживачів, активізації продажів, вивченні ефективності комунікацій	–

1	2	3	4	5
Інвестиційний	Застосування digital-технологій як інструмента інвестиційної привабливості; у розрахунках окупності, дохідності інвестицій	–	–	–
Аналітичний	Розроблення великих комплексних систем, низькі витрати модернізації	Постійний контроль за якістю, дистанційне обслуговування	Нові споживчі інтерфейси, нові способи сегментації та індивідуалізації потреб споживачів	Віддалене або профілактичне обслуговування, нові послуги

Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства значною мірою залежить від рівня, на якому реалізують цей процес, а саме:

макрорівні (економіки загалом): аналізують вплив цифрових технологій на глобальні та регіональні ринки, соціально-економічні процеси; виявляють галузі, що успішно здійснюють цифрову трансформацію, які можуть слугувати об'єктом бенчмаркінгу;

мезорівні (підприємства): вивчають найбільш ефективні практики використання digital-технологій для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та виходу на нові ринки;

мікрорівні (бізнес-процесів): описують застосування цифрових систем для управління виробництвом, логістикою, маркетингом, взаємодією із клієнтами, документообігом та іншими операційними процесами.

Якщо на макрорівні напрями цифрової трансформації деталізують у національних стратегічних документах, то на мікрорівні вони мають бути систематизованими в digital-стратегії підприємства – довгостроковому плані, що зважає на поточну ринкову ситуацію.

Зазначене передбачає таке: аналіз ринку та частки клієнтів у digital-середовищі; вивчення поведінки споживачів; оцінювання потенційних технологій і продуктів; аналіз необхідних ресурсів (бюджету, HR, KPI); аналіз фінансових показників (unit-економіки).

Критичний аналіз переваг і недоліків цифровізації дозволяє визначити низку конкурентних переваг, які забезпечує ефективна digital-стратегія: створення додаткової цінності продукту через високоякісний сервіс; підвищення рівня взаємодії із клієнтами та цільовою аудиторією; поліпшення іміджу компанії, завдяки швидкій комунікації та впровадженню інновацій;

- зниження витрат через автоматизацію процесів;
- прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів;
- підвищення лояльності клієнтів.

Ідентифікація конкурентних переваг має відбуватися в процесі формування digital-стратегії та ґрунтуватися на:

- аналізі зовнішнього середовища (обсягу ринку, часток основних гравців, досяжної частки ринку для клієнта);

- аналізі конкурентів (їхніх цілей у digital, моделей поведінки клієнтів, каналів збуту, сильних та слабких сторін продуктів);

- системі цілей, які відображають ефективність digital-стратегії та методику їхнього вимірювання;

- проектному плані впровадження digital-інструментів, орієнтованому на бізнес-завдання та досягнення максимальних результатів.

Характер конкурентних переваг залежить від типу digital-стратегії, а саме:

- партнерські конкурентні переваги виникають, завдяки участі в цифрових платформах, де компанії взаємодіють і обмінюються ресурсами та досвідом (наприклад, Uber, Airbnb);

- індивідуальні конкурентні переваги формують виключно зусиллями підприємства та застосуванням власної digital-стратегії.

Ефективна digital-стратегія має визначати:

- інфраструктуру електронного бізнесу, що використовують для здійснення електронних операцій;

- трансформацію бізнес-процесів за допомогою комп'ютерних мереж;

- трансформації в системі електронної торгівлі, тобто обсяг товарів і послуг, реалізованих через мережу.

Серед конкурентних переваг, пов'язаних із цифровою трансформацією, виділяють:

- технологічні (доступ до IT-ресурсів (Alibaba Cloud, Amazon, Microsoft));

- функціональні (спеціалізовані інструменти для обліку, планування, контролю (SAP, 1C, Bitrix));

- інфраструктурні (доступ до цифрової інфраструктури (Iqdq.ru, Яндекс-карти));

корпоративні (оптимізацію управлінських процесів (ProZorro));
інформаційні (доступ до ринкової інформації);
ринкові (спрощення доступу до ринків і взаємодії сторін (AliExpress, Amazon, eBay));

галузеві (оптимізацію взаємодії учасників (Smartcat, Cainiao).

Утім, формування цифрових конкурентних переваг не завжди буває успішним. На сьогодні 91 % компаній беруть участь у цифровій трансформації, проте лише 40 % упровадили масштабні ініціативи, хоча 87 % керівників визнають її пріоритетною [114].

П'ятиетапна модель цифрової трансформації, запропонована авторами [140], детально описує процес і ризики невдач, які часто призводять до провалу цифрових ініціатив (рис. 1.5). Розгляньмо зазначені етапи цифрової трансформації підприємства.

5-Stage model successful digital transformational: future and causes of failures				
1 Fondation	2 Siloed	3 Partially synchroniza- tion	4 Fully synchroniza- tion	5 Continuous transformation
Automation of processes	Individual divisions begin to use breakthrough technologies	The company has not completed a full transformation of its business model the flexible culture has not yet become sustainable	Rooting a digital platform or new business model at the enterprise level	The company disciplinedly implements innovations and sets industry trends
Loss of under- standing of the mission of the business	Insufficient support for change leaders	Ineffective change management strategy	Problems with organizational structure or digital literacy can lead to disruption and failure of digital transformation	Insufficiently flexible culture or lack of discipline to constantly sense and respond to new business disruption risk

Джерело: складено на основі [140].

Рис. 1.5. П'ятиетапна модель цифрової трансформації

Перший етап – автоматизація процесів – фундамент цифрової трансформації. На цьому етапі здійснюють автоматизацію окремих внутрішніх процесів (продажів, виробництва, фінансів). Використання цифрових платформ дозволяє перетворити ручні операції на автоматизовані. Хоча це швидше цифровізація, ніж трансформація, вона створює необхідну основу для подальшого розвитку. Проте є ризики втрати розуміння місії та цінності бізнесу; неякісне впровадження цифрових технологій. Подолання ризиків забезпечують стратегічним мисленням топменеджменту.

Другий етап – ізольована цифрова трансформація підрозділів, коли підрозділи використовують проривні технології. Окремі відділи починають експериментувати з новими технологіями для створення нових бізнес-моделей (наприклад, IoT у виробництві або блокчейн у фінансах). Загальної стратегії компанії немає. Найпоширеніші проблеми цього етапу: недостатнє підтримання лідерами змін, неправильний вибір напрямів трансформації. Успіх потребує зміни організаційної поведінки та точного визначення цифрових важелів впливу.

Третій етап – частково синхронізована трансформація. Лідер компанії визнає проривний потенціал цифрових технологій і визначає цифрове майбутнє. Підприємство починає рухатися у єдиному напрямі, проте трансформація бізнес-моделей і цифрової основи не є завершеною, а культура інновацій ще нестійкою. Ризиками цього етапу є неефективне управління змінами або недостатня кількість трансформаційних проєктів. Подолання – упровадження моделі управління змінами та достатньої кількості ініціатив.

Четвертий етап – повна синхронізація. Цифрові платформи та нові бізнес-моделі вкорінюють на рівні всього підприємства. Процес є тривалим і вразливим через проблеми організаційної структури або недостатню цифрову грамотність. Доцільно інтегрувати цифрові можливості та інноваційну культуру як постійну частину підприємства й оновити технічні ресурси IT-служби та підрозділів.

П'ятий – етап безперервної трансформації. Трансформація стає постійною, компанія утримує лідерство, дисципліновано впроваджує інновації та встановлює галузеві стандарти. Ризиками є втрата попередніх переваг, недостатньо гнучка культура або низька дисципліна в реагуванні на нові загрози. Потрібне постійне оцінювання ризиків та формування гнучкої інноваційної культури.

Основні причини невдач цифрової трансформації такі [92]:

- фокус на цифрі заради цифри – немає чіткої мети та уявлення про використання технологій;
- зосередженість на стратегії та плануванні, а не на баченні та гнучкості – плани швидко застарівають, критично важливим є бачення та експерименти;
- фокус на підривниках замість підриву – відволікання на конкурентів заважає створювати власні інновації;
- неправильне налаштування digital-команди – те, що немає повноважень та ресурсів, знижує ефективність;
- управління у «вежі зі слонової кістки» – ізоляція digital-команди від бізнес-процесів ускладнює масштабування успіхів;
- ігнорування культурної трансформації – люди мають сприйняти нові технології; важливою є культура експериментів і комунікація страхів;
- недостатньо інвестицій у цифрові можливості – необхідно розвивати цифрові навички та синхронізувати їх із темпами трансформації;
- передчасні радикальні кроки – починати з модернізації наявних процесів і експериментів із новими бізнес-моделями;
- недооцінювання корпоративної цифрової відповідальності – важливі етичні, соціальні та екологічні аспекти цифровізації.

Найпоширеніші причини невдач цифрової трансформації та напрями їхнього подолання наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Найпоширеніші причини невдач цифрової трансформації та напрями їхнього подолання [50; 92]

Найпоширеніші причини невдач цифрової трансформації	Зміни в організаційній поведінці для подолання помилок цифрової трансформації
Недостатня залученість працівників	Чітке розуміння бізнес-стратегії та цілей перед тим, як інвестувати в цифрову трансформацію
Недостатнє підтримання з боку керівництва	Використання ноу-хау та досвіду інсайдерів
Погана міжфункціональна співпраця або її немає; немає підзвітності	Почути страхи працівників
Незрілість цифрової культури	Сприяння поширенню інноваційної культури в організації

Підсумовуючи, задля уникнення типових невдач у цифровій трансформації, бізнес-лідери мають: сформувати культуру навчання та експериментів (перевіряти, що працює на невеликих проєктах, перш ніж масштабувати); розв'язувати кадрові питання (забезпечити правильну організацію digital-команд і їхню інтеграцію в бізнес-процеси); усунути прогалини в цифрових навичках (навчати персонал і розвивати компетенції, необхідні для реалізації цифрового портфоліо компанії). Зазначене забезпечує стратегічний підхід до цифровізації, мінімізує ризики та створює основу для довгострокового успіху.

Проте досвід світової економічної науки щодо цифрової трансформації підприємств ще недостатньо застосовують у практичному управлінні формуванням конкурентних переваг вітчизняних компаній, і він потребує систематизації та узагальнення.

Для подальшого розвитку важливо створити універсальну модель, яка б показувала залежність конкурентоспроможності підприємства від рівня впровадження цифрових технологій та конкретних конкурентних переваг (табл. 1.12). Конкурентоспроможність підприємства формують як результат цифрової зрілості підприємства, яку трансформують у конкретні конкурентні переваги, що безпосередньо впливають на ринкові та фінансові результати підприємства.

Таблиця 1.12

Відповідність цифрових технологій конкурентним перевагам підприємства

Цифрові технології	Конкурентні переваги	Ефекти для конкурентоспроможності
ERP, автоматизація	Зниження витрат	Цінова конкурентність
CRM, Big Data	Орієнтація на споживача	Лояльність і частка ринку
E-commerce	Розширення ринків	Географічна експансія
AI, аналітика	Інноваційність	Довгострокова перевага
Digital-маркетинг	Гнучкість збуту	Швидкість реакції на ринок

Формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації має певні особливості.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки цифрова трансформація є ключовим фактором формування стійких конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює не лише впровадження цифрових технологій, а й глибоку зміну бізнес-моделей, управлінських підходів, корпоративної культури та взаємодії із зацікавленими сторонами. У таких умовах здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін стає визначальним фактором його конкурентоспроможності.

Однією з основних особливостей формування конкурентних переваг у цифровому середовищі є орієнтація на дані (data-driven approach). Дані стають стратегічним ресурсом. Застосування технологій Big Data, аналітики та штучного інтелекту дає змогу підприємствам прогнозувати поведінку споживачів, персоналізувати продукти й послуги для клієнтів, оптимізувати операційні процеси та підвищувати точність управлінських рішень на основі прогнозів і моделей. У цих умовах конкурентну перевагу формують за допомогою швидшої та точнішої реакції на ринок.

Цифрова трансформація сприяє підвищенню операційної ефективності, завдяки автоматизації основних бізнес-процесів (управління запасами, фінансами, взаємовідносинами із клієнтами). Це дозволяє знизити витрати, прискорити виконання операцій і підвищити якість послуг, знизити вплив людського фактора та уникнути помилок. У результаті підприємства досягають операційної ефективності та гнучкості.

У цифровому середовищі ключовим фактором конкурентоспроможності стає клієнтський досвід. Використання цифрових каналів комунікації (онлайн-платформ, мобільних застосунків, чат-ботів, онлайн-сервісів), швидкий зворотний зв'язок дозволяє підприємствам формувати довгострокові відносини зі споживачами. Зазначене формує лояльність клієнтів, яку важко копіювати конкурентам.

Цифрова трансформація підвищує значення інновацій та швидкості реакції на зміни ринкового середовища. Компанії, які застосовують agile-підходи та гнучке управління, швидке тестування інноваційних рішень, використовують відкриті інновації та співпрацю зі стартапами, дістають суттєві переваги перед конкурентами.

Формування конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій персоналу (IT-фахівців, аналітиків, data scientists). Підприємства інвестують у навчання працівників, розвиток цифрової культури та міждисциплінарних команд. Тобто конкурентоспроможність залежить від якості людського

капіталу. Зростання рівня цифровізації підвищує значення кібербезпеки як фактора конкурентних переваг. Захист персональних даних і стабільність цифрових систем, відповідність регуляторним вимогам та репутація формують довіру клієнтів і партнерів. Компанії створюють відповідні цифрові платформи, партнерські екосистемні бізнес-моделі, мережеві ефекти. Перевагу формують через масштабованість і бар'єри входу для конкурентів, а довіру перетворюють на нематеріальну конкурентну перевагу. Перевагу дістають підприємства, здатні швидко адаптуватися до цифрових змін. У цьому контексті важливим є гнучкість стратегії й адаптивність, яка стає динамічною, заснованою на сценарному плануванні та орієнтованою на постійні зміни.

У контексті цифрової трансформації формування конкурентних переваг підприємств зумовлюють сукупністю взаємопов'язаних технологічних, організаційних, ринкових та інституційних факторів. Узагальнено їх можна навести в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

**Фактори формування конкурентних переваг підприємств
в контексті цифрової трансформації**

Групи факторів	Ключовий зміст	Сформовані конкурентні переваги
Технологічні	Цифрові платформи, AI, Big Data	Операційна ефективність
Організаційні	Цифрові компетенції, agile-управління	Адаптивність і гнучкість
Ринкові	Оmnіканальність, персоналізація	Орієнтація на клієнта
Інноваційні	Цифрові бізнес-моделі	Стратегічна унікальність
Інституційні	Інфраструктура, регулювання	Довгострокова стійкість

Технологічні фактори визначають здатність підприємства використовувати цифрові рішення для підвищення ефективності й інноваційності діяльності та містять:

рівень упровадження цифрових платформ (ERP, CRM, SCM);

використання великих даних (Big Data) та аналітики для підтримання управлінських рішень;

інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в бізнес-процеси;

автоматизація та роботизація операцій (RPA);

кібербезпека та захист даних як фактор довіри клієнтів і партнерів.

Конкурентна перевага полягає в зниженні витрат, прискоренні бізнес-процесів, підвищенні точності прогнозування.

Організаційно-управлінські фактори характеризують здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін у контексті цифрової зрілості системи управління; гнучкості організаційної структури; застосуванні agile-, lean- та data-driven-підходів; рівні цифрових компетенцій персоналу; культурі інновацій та готовності до змін. Конкурентна перевага передбачає підвищення швидкості реагування на зміни ринку та зростання управлінської ефективності.

Ринкові та маркетингові фактори впливають на здатність підприємства формувати цінність для споживача в цифровому середовищі та містять персоналізацію продуктів і послуг на основі цифрових даних; розвиток омніканальних стратегій збуту; використання цифрових інструментів маркетингу (SEO, SMM, AI-маркетинг); формування цифрового клієнтського досвіду (CX); доступ до глобальних ринків через електронну комерцію. Конкурентною перевагою є зростання лояльності клієнтів і розширення ринкової частки.

Інноваційні фактори визначають потенціал підприємства до створення нових бізнес-моделей через розвиток цифрових бізнес-моделей (platform-based, subscription, ecosystem); відкриті інновації та цифрові партнерства; швидкість комерціалізації інновацій; інтеграцію стартап-рішень та фінтех/маркеттех-інструментів. Конкурентна перевага полягає у формуванні унікальної ціннісної пропозиції та бар'єрів входу для конкурентів.

Інституціональні та зовнішні фактори формують середовище реалізації цифрових переваг через рівень розвитку цифрової інфраструктури; державну політику цифровізації; доступ до фінансування цифрових проєктів; регуляторні умови та стандарти цифрової діяльності; інтеграцію в міжнародні цифрові ланцюги вартості. Конкурентною перевагою є підвищення стійкості підприємства та масштабованості бізнесу.

Отже, умови цифрової трансформації змінюють природу конкурентних переваг – від ресурсних і цінових до динамічних, інноваційних та знанневих, де ключову роль відіграє здатність підприємства інтегрувати цифрові технології у стратегію розвитку.

Вплив цифрових стратегій, які використовують компанії для досягнення конкурентних переваг, а також порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду в цій сфері наведено в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Порівняльний аналіз цифрових факторів конкурентних переваг міжнародних та українських компаній

Цифрові фактори конкурентних переваг	Описи факторів	Приклади міжнародних компаній	Приклади українських компаній
1	2	3	4
Орієнтація на дані (Data-driven approach)	Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та оптимізації рішень	Amazon (персоналізація рекомендацій, оптимізація логістики)	Nova Poshta (аналітика для оптимізації маршрутів та попиту)
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація і інтеграція бізнес-процесів через ERP-, CRM-, BPM-системи для зниження витрат і підвищення ефективності	Siemens (цифрові двійники на виробництві, автоматизація процесів)	МХП (цифровізація агробізнесу, інтеграція логістичних платформ)
Клієнто-орієнтованість та цифровий досвід	Використання цифрових каналів взаємодії із клієнтами, мобільних застосунків, чат-ботів для підвищення лояльності	Netflix (персоналізовані рекомендації контенту)	Monobank (повністю цифровий банківський сервіс, мобільний застосунок)
Інноваційність та швидкість змін	Застосування agile-підходів, швидке тестування та впровадження інновацій для дістання конкурентної переваги	Google (гнучке розроблення нових цифрових продуктів)	Grammarly (постійне вдосконалення штучного інтелекту для аналізу мови)
Людський капітал та цифрові компетенції	Розвиток цифрових навичок співробітників та інтеграція команд для інноваційних рішень	Microsoft (масштабні програми підвищення цифрових навичок)	SoftServe (розвиток внутрішніх технологій і навчання персоналу)

1	2	3	4
Кібербезпека та довіра	Захист персональних даних і стабільність цифрових платформ для підтримання довіри клієнтів та партнерів	Apple (високий рівень захисту даних користувачів)	PrivatBank (інвестиції в кібербезпеку та захист даних клієнтів)
Платформні та екосистемні бізнес-моделі	Створення відкритих платформ для партнерства та розвитку екосистем, що дозволяють знижувати бар'єри для входу конкурентів	Alibaba (торговельні платформи, фінансові сервіси)	RivneAzot (створення цифрових платформ для аграріїв)

Цифрові технології стають основою для формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі, дозволяючи підприємствам не лише знижувати витрати, а й підвищувати рівень лояльності клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та швидко адаптуватися до змін. Інновації й адаптивність є важливими факторами успіху. Підприємства, які впроваджують новітні технології, здатні швидше реагувати на потреби ринку та забезпечувати стійке зростання. Розвиток людських ресурсів і цифрових компетенцій є необхідною умовою для успішної реалізації цифрової стратегії й підтримання конкурентоспроможності на глобальному ринку. Кібербезпека та довіра відіграють критичну роль у цифровому середовищі, оскільки забезпечення надійного захисту даних стає однією з основних конкурентних переваг. Платформні та екосистемні моделі сприяють зниженню бар'єрів для нових учасників ринку, забезпечуючи компаніям доступ до більш широких можливостей для монетизації та партнерства. Підприємства, які здатні ефективно інтегрувати цифрові технології, дістають значну конкурентну перевагу, що дозволяє їм успішно конкурувати на глобальних ринках.

Отже, цифрова трансформація змінює традиційні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Основними джерелами конкурентоспроможності стають дані, інновації, цифрові компетенції персоналу та клієнтоорієнтованість. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології у свою стратегію розвитку, є здатними забезпечити довгострокову стійкість і лідерські позиції на ринку.

1.2. Розвиток міжнародної економічної діяльності в умовах цифрової економіки

У сучасну епоху цифрових технологій глобальна економіка переживає глибокі трансформації, які змінюють традиційні підходи до ведення міжнародної економічної діяльності. Формують нові механізми взаємодії між державами, транснаціональними корпораціями, малими та середніми підприємствами, які дедалі частіше інтегрують у глобальні ланцюги вартості не через фізичну наявність на зовнішніх ринках, а завдяки цифровим каналам обміну інформацією та дистрибуції.

Цифровізація створює основу для розвитку нових форм міжнародної торгівлі, як-от транскордонна електронна комерція, цифровий експорт послуг, хмарні обчислення та обмін даними. Одночасно цифрові інструменти радикально змінюють управління міжнародною логістикою, маркетингом, фінансами та партнерськими відносинами. Виникає потреба переосмислити роль держави в регулюванні міжнародної економіки, зокрема у сферах цифрового оподаткування, кібербезпеки, захисту персональних даних та розвитку цифрової інфраструктури.

Процес цифрової трансформації має двосторонній характер: з одного боку, цифрові інновації сприяють прискоренню глобалізації, стираючи бар'єри між національними економіками, а із другого – потребують нових підходів до економічної безпеки, диверсифікації ризиків і розвитку людського капіталу. Отже, цифрова економіка стає не лише контекстом, а й активним фактором трансформації міжнародної діяльності, змінюючи її зміст, форми та геоекономічну структуру. Технології цифровізації є ключовим інструментом підвищення ефективності міжнародної торгівлі, формування стратегічних альянсів, оптимізації маркетингових стратегій і забезпечення стійкого економічного зростання.

У сучасних умовах швидкого впровадження цифрових технологій міжнародна економічна діяльність зазнає радикальних змін. Цифрова економіка формує нові бізнес-моделі, трансформує торговельні канали та створює інноваційні механізми взаємодії між учасниками глобального ринку. Зважаючи на глобалізаційні процеси та зростання ролі інформаційних технологій, дослідження розвитку міжнародної економічної діяльності в цифровому середовищі набуває особливої наукової та практичної значущості.

Цифровізація відкриває великі можливості для підвищення ефективності міжнародної торгівлі, зниження транзакційних витрат, оптимізації логістичних ланцюгів та розширення доступу до світових ринків. Водночас вона породжує нові виклики, пов'язані з регулюванням цифрових платформ, захистом даних, кібербезпекою та цифровою нерівністю, що потребує глибокого наукового аналізу та розроблення ефективних рішень.

Цифрова трансформація стає критичним фактором конкурентоспроможності країн на міжнародній арені. У швидкозмінному технологічному середовищі національні економіки є змушеними адаптуватися до нових реалій, інвестувати в цифрову інфраструктуру й людський капітал, а також формувати дієві державні політики для підтримання цифрової інтеграції.

З огляду на зростаючу роль цифрових технологій у міжнародній торгівлі, маркетингу й логістиці, наукове вивчення цих процесів сприяє виробленню практичних рекомендацій для бізнесу й державних органів, що є необхідним для забезпечення сталого та збалансованого економічного розвитку.

Дослідження розвитку міжнародної економічної діяльності в умовах цифровізації спираються на праці провідних науковців і практиків, які сформувавши основні концепції й аналітичні підходи до розуміння цифрової глобалізації.

В. Дж. Баумол, відомий американський економіст і автор концепції нової економіки, акцентував увагу на тому, що цифрові технології кардинально змінюють структуру міжнародної торгівлі, знижуючи транзакційні витрати та відкриваючи нові ринки для товарів і послуг [71]. Він одним із перших зазначив різницю між класичною та новою економікою, яка спирається на знання, інновації та цифрові рішення. Автор підкреслював, що у XXI ст. економічне зростання забезпечують не стільки капіталомісткими галузями, скільки секторами, що використовують знання, творчість та інноваційні підходи. Цифрові продукти, як-от програмне забезпечення, платформи та дані, характеризують високою рентабельністю і низькими граничними витратами на поширення. Автор передбачав, що широке впровадження інформаційних технологій значно знизить витрати на укладання контрактів, координацію між партнерами та логістику. Ці передбачення підтвердилися з розвитком електронної комерції та цифрової логістики, які зробили міжнародну торгівлю більш гнучкою та доступною.

В. Дж. Баумол також наголошував на ролі інновацій як головного двигуна зростання та міжнародної конкурентоспроможності. У цифровій економіці компанії, здатні швидко масштабувати інноваційні рішення, мають перевагу на вихід на глобальний ринок. Підприємництво відіграє ключову роль: технології самі по собі не створюють цінність – її генерують підприємці, які ефективно застосовують ці технології. Сьогодні це можна бачити на прикладі платформеної економіки: стартапів, фрилансу та цифрового експорту. В. Дж. Баумол заклав методологічну основу для сучасного розуміння інноваційної економіки та ролі цифрових технологій у глобальній торгівлі.

Лауреатка Нобелівської премії з економіки Е. Дюфло досліджує розвиток країн і підкреслює значення цифрових технологій для зниження соціально-економічної нерівності та стимулювання інклюзивного зростання. У країнах із низьким рівнем доходу цифрові інструменти дозволяють долати інфраструктурні бар'єри й надавати доступ до фінансових послуг (mobile banking), охорони здоров'я (e-health) та освіти (online learning). Е. Дюфло зазначає, що цифрові платформи дають державам змогу точніше та швидше надавати соціальну допомогу, мінімізуючи корупцію і неефективність, що особливо важливо в кризових ситуаціях, наприклад під час пандемії COVID-19 [68]. Ці технології також відкривають можливості для людей з обмеженим доступом до традиційного ринку праці брати участь у глобальній економіці через e-commerce- та freelance-платформи, що сприяє інклюзивному економічному зростанню.

Доступ до цифрової освіти, особливо в Африці та Південній Азії, дозволяє знизити регіональні та гендерні розриви в знаннях і навичках. Фокус на «економіці людських можливостей через цифрові інструменти» робить підхід Дюфло унікальним серед дослідників глобальної економіки, оскільки інновації мають змінювати ринок і суспільство одночасно та справедливо.

Відомий економіст Р. Болдвін, автор концепції нової глобалізації, визначає сучасну глобалізацію як процес, що ґрунтується на цифрових технологіях і глобальних ланцюгах вартості [67]. На відміну від класичної глобалізації, яку було орієнтовано на переміщення фізичних товарів і виробництво в різних країнах, нову глобалізацію покладено на цифрові платформи, транснаціональні інтегровані ланцюги створення вартості та інформаційні потоки. Основні ідеї Р. Болдвіна зосереджено на фрагментації виробничих процесів у глобальному масштабі (Global Value Chains),

ролі цифрових платформ, значенні інформації та даних, а також вивченні впливу цифрової глобалізації на ринок праці. Р. Болдвін підкреслює, що цифрові технології дозволили розподілити виробничі ланцюги на окремі етапи, які виконують у різних країнах, об'єднаних швидкими цифровими комунікаціями. Це породжує нову модель міжнародної торгівлі, орієнтовану на послуги, обмін інформацією та інтелектуальну власність. Цифрові платформи, як-от Amazon, Alibaba та Google, є ключовими гравцями на світовому ринку, оскільки вони забезпечують пряме поєднання продавців і покупців у глобальному масштабі, прискорюючи поширення інновацій та відкриття нових ринків.

Р. Болдвін також наголошує, що дані стали новим «енергетичним ресурсом» для глобальної торгівлі, скорочуючи транзакційні витрати та прискорюючи ухвалення рішень у міжнародному бізнесі. Він досліджує, як цифровізація й автоматизація змінюють ринок праці, створюючи нові можливості для кваліфікованих спеціалістів та одночасно ставлячи під загрозу традиційні робочі місця.

Кассар С., Гіт Д., Мікаллеф Л. акцентують на проблемах регулювання цифрових платформ та ролі держав у формуванні правил цифрової торгівлі [75]. Д. Ліпскі зазначає, що транснаціональні компанії, як-от Google, Meta, Amazon і TikTok, функціонують поза юрисдикціями окремих держав, що ускладнює застосування традиційних механізмів державного регулювання. Вона також звертає увагу на блокову цифровізацію, коли різні країни (наприклад, ЄС, США, Китай) формують власні регуляторні межі, що створює цифрові бар'єри для міжнародної торгівлі та може обмежувати інноваційний розвиток. Д. Ліпскі досліджує спроби міжнародних організацій, як-от WTO, OECD та UNCTAD, адаптуватися до нових викликів цифрової економіки та підкреслює потребу в прозорих і гнучких механізмах глобального цифрового управління. Особливо важливим є підхід, який поєднує економічну та політико-правову перспективи цифрової глобалізації, наголошуючи на потребі балансу між інноваціями, безпекою та міжнародним діалогом.

В Україні також є науковці, які активно вивчають цифрову економіку та її вплив на міжнародну діяльність. Академік НАН України, президент Національної академії педагогічних наук В. Кремень підкреслює, що людський капітал є основою інноваційного і цифрового розвитку. Він акцентує на інвестиціях в освіту, науку та компетентності XXI ст. – критичне мислення, креативність і цифрову грамотність – як базу для конкурентоспроможної економіки знань. У працях В. Кременя порушено питання

інтеграції освітнього простору в цифрову економіку, де міждисциплінарність, технологічна обізнаність і адаптивність стають ключовими умовами професійного розвитку. Він розглядає сучасну освіту не лише як систему знань, а як середовище формування цифрових компетенцій. В. Кремень також підкреслює культурну складову цифрової трансформації: відкритість мислення, діалог культур, готовність до змін і глобального співробітництва. Він підтримує концепцію людиноцентричної цифрової економіки, де технології слугують інструментом розвитку особистості та суспільства, а не самоціллю. На його думку, перехід до економіки знань передбачає, що освітні, наукові, цифрові та культурні ресурси стають основною інфраструктурою національної конкурентоспроможності. Поєднання освітнього, економічного та філософського підходів Кременя робить його ідеї надзвичайно цінними для стратегічного планування цифрової трансформації в Україні [29].

О. Макаренко у своїх працях системно досліджує вплив цифрових технологій, як-от: електронна комерція, блокчейн, хмарні сервіси та платіжні платформи, на зовнішньоекономічну діяльність України. Вона показує, як ці інструменти знижують транзакційні витрати та сприяють інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості. У своїх дослідженнях О. Макаренко аналізує роль глобальних цифрових платформ (Amazon, Alibaba, Upwork) у функціонуванні українських компаній. Вона наголошує, що для виходу на міжнародний ринок уже не потрібна фізична наявність, достатньо ефективно працювати в цифровому середовищі. Дослідниця зазначає, що для повноцінної цифрової інтеграції України у світову економіку необхідно вдосконалити регулювання цифрової торгівлі, гармонізувати законодавчі норми з вимогами ЄС, WTO та OECD, а також розвивати цифрову дипломатію та компетенції персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності. О. Макаренко представляє сучасну українську наукову школу, яка поєднує теоретичну економіку із практикою цифрової трансформації, адаптує глобальні тенденції до українських реалій та підкреслює важливість інституціонального підтримання цифрової економіки на національному рівні. Її дослідження мають прикладне значення для підприємств, експортерів, державних органів та вищих навчальних закладів [35].

У своїх роботах дослідники А. Длігач, К. Величко, Е. Цибульська, О. Кривда підкреслюють, що використання цифрових платформ, хмарних рішень і блокчейну підвищує конкурентоспроможність бізнесу та держав

у глобальній економіці [8; 21; 31]. Країни з інтернет-покриттям понад 90 % мають значні переваги перед країнами з низьким покриттям (< 20 %), що обмежує участь останніх у міжнародній е-торгівлі. Автори також зазначають такі макроекономічні ефекти: зростання цифровізації на 1 % може збільшити ВВП України на 0,42 %. У ході реалізації стратегії ЄС щодо цифрового ринку (DSM) позитивний ефект на ВВП може становити 2,4 – 12,1 %, що відповідає 3,1 – 15,8 млрд дол. США. Використання цих рекомендацій може допомогти формувати практичні шляхи цифровізації торгівлі й інвестицій в Україні, а дані та прогнози – у стратегічному плануванні державної політики [54; 55; 60].

Дослідження українських учених підтверджують, що цифрова трансформація визначально впливає на модернізацію та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації. Вона змінює форми й інструменти міжнародної економічної діяльності, а також суттєво впливає на роль людського капіталу, інфраструктури, державної політики та інституціонального середовища.

Цифровізація є ключовим фактором інтеграції України в глобальну економіку. Українські науковці зазначають, що лише завдяки платформам, електронній комерції й обміну даними можна забезпечити швидку інтеграцію України в міжнародні ланцюги вартості.

В. Кремень наголошує, що формування цифрових компетенцій, міждисциплінарність освіти й інвестиції в інноваційне мислення є передумовами успішної участі України у світовій цифровій економіці [29]. О. Макаренко підкреслює, що без удосконалення цифрового регулювання – серед яких електронне митне право, обіг цифрових активів та забезпечення кібербезпеки – повноцінна інтеграція України в глобальні ринки є неможливою [35].

За висновками С. Тютюнникової та О. Фрідман пріоритетним завданням держави є розвиток цифрової інфраструктури, зокрема хмарних обчислень, платіжних платформ та безпечних мереж. Багато дослідників наголошують, що цифрова економіка не лише розширює доступ до міжнародних ринків, а й може знижувати економічну нерівність через віддалену зайнятість, мікроекспорт і мобільні сервіси [52].

Цифрові технології змінюють не лише форми міжнародної економічної діяльності, а і її сутність: просторову економіку замінюють мережеві моделі, транзакційну – алгоритмічна, а виробничу – знаннева. Українські науковці визначають ключові орієнтири цифрового прориву країни через

освіту, розвиток інститутів, модернізацію інфраструктури та державну координацію.

Міжнародні організації підкреслюють важливість цифрової трансформації як фактора економічного розвитку та конкурентоспроможності. Зокрема, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) є головною платформою для аналітики й розроблення політичних рекомендацій у сфері цифрових інновацій, цифрової торгівлі, кібербезпеки та інституціональної інтеграції [108; 155].

У межах ініціативи Going Digital ОЕСР визначає цифрову трансформацію не як галузеву зміну, а як системну силу, що охоплює економіку, соціальне життя та державне управління. Програма містить розроблення політичних індикаторів, моделей оцінювання готовності країн до цифровізації та рекомендації щодо інклюзивного розвитку.

Щорічний аналітичний звіт Digital Economy Outlook висвітлює глобальні тенденції, ризики та потенціал цифрових технологій. За даними 2023 року, цифрова трансформація визначає конкурентоспроможність країн XXI ст., водночас потребує інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток цифрових навичок та створення умов для справедливої конкуренції.

ОЕСР також приділяє увагу цифровій торгівлі: транскордонний обмін даними, e-commerce, цифрові послуги та регуляторну гармонізацію розглядають як ключові фактори глобальної інтеграції. Організація закликає до міжнародно погоджених стандартів захисту даних, спрощення митних процедур для цифрових товарів та розроблення правил оподаткування транснаціональних цифрових компаній.

Отже, ОЕСР виконує аналітичну та нормативну функцію, сприяючи глобальній координації цифрових політик, зниженню цифрової нерівності та впровадженню інклюзивних стратегій. Для України інтеграція до цифрових ринків ЄС та участь у глобальних ініціативах ОЕСР є ключовою умовою ефективної трансформації зовнішньоекономічної діяльності.

За даними World Economic Forum, понад 60 % глобального ВВП вже залежать від цифрових технологій та каналів дистрибуції. Інфраструктурними компонентами сучасного ринку є цифрові платформи, хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн і великі дані [62]. Це створює нові механізми взаємодії між країнами, транснаціональними корпораціями та МСП, які дедалі частіше інтегрують у глобальні ланцюги вартості без фізичної наявності, використовуючи цифрові канали, віддалену співпрацю й елек-

тронні торговельні платформи. Наприклад, Amazon, Alibaba та Shopify дозволяють навіть малим підприємствам вести міжнародну діяльність із мінімальними транзакційними витратами.

Згідно з International Telecommunication Union, цифрова трансформація охопила понад 95 % країн світу, де сформовано національні стратегії розвитку цифрової економіки, що охоплюють розвиток інфраструктури, людського капіталу, кібербезпеки та підтримання інновацій.

Цифровізація стала одним із головних драйверів глобального економічного зростання та конкурентоспроможності. Водночас виникають нові виклики – цифрова нерівність, ризики монополізації ринків та недостатній захист цифрових активів.

Роль держави в цифровій економіці трансформують: вона є не лише регулятором, а і фасилітатором змін, ініціатором інфраструктурних проєктів та гарантом рівного доступу до цифрових ресурсів. Як зазначають Конг Л. та ін., сучасний «цифровий уряд» потребує стратегічного управління платформами, прозорих сервісів та впровадження цифрових ідентифікаторів і блокчейн-рішень у публічному секторі [77].

У дослідженні The Role of Government in Digital Transformation наголошують на потребі у формуванні стабільного правового середовища, яке забезпечує захист даних, стимулює інноваційний розвиток та створює рівні умови для учасників цифрового ринку. Наприклад, упровадження цифрового податку у країнах ЄС стало реакцією на глобалізацію цифрових корпорацій, які ухиляються від оподаткування в традиційних юрисдикціях [159].

За даними UN E-Government Survey, держави з високим рівнем цифровізації урядових процесів демонструють вищі показники економічної відкритості, прозорості торгівлі та залучення іноземних інвестицій. Уряди також активно інвестують у створення цифрових хабів, технопарків і освітніх програм для розвитку цифрових навичок, що сприяє економічній інклюзії. Зокрема, уряд Естонії, згідно з ОЕСР (2023), успішно реалізував модель digital by default, що дозволило знизити адміністративні витрати та підвищити конкурентоспроможність країни на міжнародній арені [108; 155].

Отже, держава стає ключовим гравцем у цифровій трансформації, забезпечуючи не лише інституціональне середовище, але й інвестуючи в цифрове майбутнє нації. Це охоплює цифрове оподаткування, кібербезпеку, захист персональних даних та розвиток цифрової інфраструктури.

ОЕСР (2023) зазначає, що ефективна цифрова політика є критичною для підвищення конкурентоспроможності країни на глобальних ринках.

Цифрова економіка істотно трансформує міжнародну торгівлю, створюючи нові можливості для компаній різного масштабу та підвищуючи ефективність глобальних економічних процесів. Використання цифрових технологій, як-от: електронна комерція, блокчейн, штучний інтелект, хмарні обчислення та великі дані, – дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги, спростити митні процедури, підвищити прозорість фінансових операцій та прискорити ухвалення рішень.

Одним із найбільш значущих ефектів цифровізації є зниження транзакційних витрат. У традиційній економіці значні ресурси витрачали на пошук партнерів, обмін інформацією, укладання контрактів і здійснення платежів. Сучасні цифрові інструменти, серед яких B2B-платформи та онлайн-маркетплейси, значно спрощують ці процеси, роблячи їх майже миттєвими. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які раніше стикалися з високими бар'єрами входу на міжнародні ринки.

Зростає також роль цифрової торгівлі, яка охоплює як фізичні товари, що продають онлайн, так і цифрові продукти – програмне забезпечення, онлайн-послуги та цифровий контент. Цей сегмент активно розвивають, завдяки глобальній інтернет-інфраструктурі та політиці відкритого доступу до цифрових ринків.

Цифрові технології поліпшують аналітику ринкових даних, дозволяючи компаніям прогнозувати попит, адаптувати пропозицію до специфіки регіональних ринків та знижувати ризики. Штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація відіграють ключову роль у цих процесах.

Цифровізація змінює й роль держави в міжнародній торгівлі. Уряди впроваджують електронні платформи для митного контролю, цифрові сертифікати походження товарів, системи управління ризиками та інші електронні рішення, що підвищують ефективність і прозорість торгівлі. Наприклад, система єдиного вікна дозволяє імпортерам та експортерам взаємодіяти з усіма регуляторами через одну онлайн-платформу.

Дослідження показують, що інтеграція цифрових технологій у міжнародну торгівлю може сприяти щорічному зростанню обсягів торгівлі на 5 – 10 %, залежно від країни та рівня цифрової зрілості. Це свідчить, що цифровізація не лише підвищує ефективність процесів, а й стимулює розширення міжнародних торговельних зв'язків (рис. 1.6) [90].

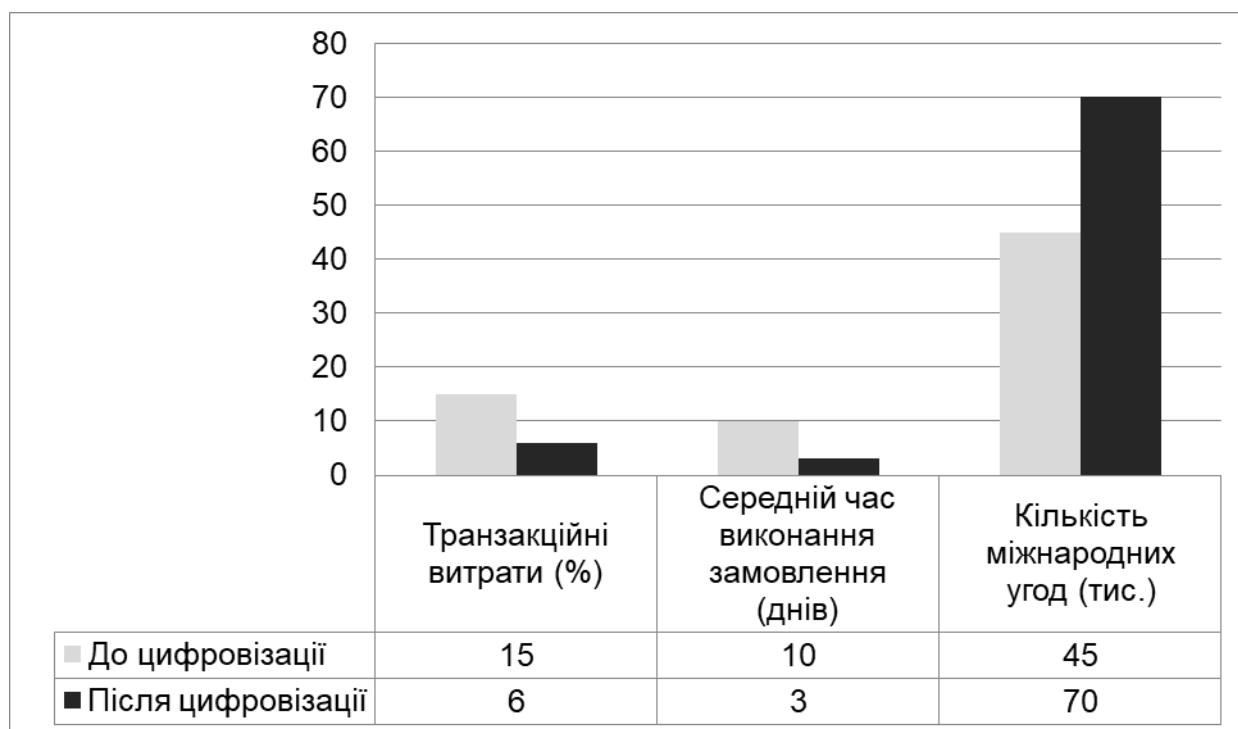


Рис. 1.6. Вплив цифровізації на ефективність міжнародної торгівлі

У добу цифрової глобалізації стратегічні альянси набувають нових форм та нового змісту. Традиційні підходи до партнерства між компаніями поступово відходять на другий план, поступаючись сучасним моделям співпраці, що ґрунтуються на спільному використанні цифрових платформ, інфраструктур, технологій та даних. Якщо раніше альянси здебільшого обмежувалися виробничою чи збутовою кооперацією, то нині вони охоплюють цілі цифрові екосистеми, у яких партнери розробляють продукти, обмінюються клієнтськими базами, аналітикою та інноваційними напрацюваннями.

Цифрові інструменти знижують бар'єри для міжнародної взаємодії, забезпечуючи легшу інтеграцію бізнесів із різних країн. Використання хмарних сервісів, платформ для управління проєктами, сучасних засобів кіберзахисту й уніфікованих стандартів обміну даними створює підґрунтя для гнучких і масштабованих альянсів, здатних оперативно реагувати на трансформації глобального ринку.

Найбільш активно цифрові стратегічні альянси формують у сферах FinTech, штучного інтелекту, телекомунікацій, біотехнологій та електронної комерції. Вони дають змогу компаніям виходити на нові ринки, поєднувати інтелектуальний капітал, спільно фінансувати інноваційні розроблення та ділити ризики. Зокрема, партнерства між міжнародними банками

та ІТ-компаніями вже забезпечують появу спільних платіжних рішень на основі блокчейну, що підвищує ефективність і прозорість фінансових операцій у світовому масштабі.

Окремий вимір таких альянсів має геополітичний характер: вони є здатними формувати нові технологічні блоки, зміцнювати регіональні позиції та знижувати залежність від іноземних технологій. Ідеться також про координацію у сфері вироблення цифрових стандартів та створення альтернативних глобальних платформ.

Важливим напрямом є й сталий розвиток: цифрові альянси сприяють поширенню екологічно чистих технологій, розвитку рішень для моніторингу викидів, підвищення енергоефективності та прозорості в ланцюгах постачання, що відповідає цілям ООН у сфері сталого розвитку.

Отже, у цифрову епоху стратегічні альянси стають не лише засобом оптимізації бізнес-процесів, а й рушійною силою глобальної інтеграції, інноваційного розвитку та економічної стабільності.

У сучасних умовах цифрової економіки концепція міжнародного маркетингу зазнала істотної трансформації. Якщо раніше вона ґрунтувалася переважно на пристосуванні товарів і рекламних кампаній до культурних, економічних і регуляторних умов окремих країн, то нині відбувається глибока переорієнтація, завдяки використанню інтернет-технологій, систем управління клієнтськими відносинами (CRM), аналітики великих даних, штучного інтелекту та соціальних мереж.

Нові цифрові канали комунікації – мобільні застосунки, соціальні мережі, e-mail-маркетинг, інструменти вебаналітики – відкривають ширші можливості для персоналізованої взаємодії із клієнтами в глобальному масштабі. Використання Big Data дає змогу компаніям у режимі реального часу відстежувати поведінкові патерни споживачів, будувати їхні профілі, сегментувати аудиторії та пропонувати індивідуалізовані рішення.

Відбувається перехід від традиційної масової комунікації до адресної взаємодії. Глобальні бренди мають змогу запускати локалізовані кампанії, зважаючи на культурні особливості кожного ринку, але водночас зберігають ефективність, завдяки автоматизації маркетингових процесів. Виникають інноваційні рекламні формати – інфлюенсер-маркетинг, нативна реклама, стримінгове відео, які органічно інтегрують у цифрове середовище споживача.

У цифровому маркетингу значно зростає роль прозорості, оперативності та соціальної відповідальності бізнесу. Репутацію бренда формують

уже не стільки рекламними повідомленнями, скільки через активність у соціальних мережах, роботу з відгуками, швидкі відповіді на запити та відкритий діалог із клієнтами.

Важливим трендом стає розвиток багатоканальних стратегій (omnichannel), коли компанії комбінують цифрові й офлайн-канали для створення цілісного клієнтського досвіду. Зокрема, споживач може ознайомитися з товаром у мобільному застосунку, замовити його через інтернет, отримати у фізичному магазині й поділитися відгуком у соціальних мережах.

Зростає і значення цифрових торговельних платформ. Такі ресурси, як Amazon, Alibaba, eBay, Etsy чи Shopify, забезпечують вихід на глобальні ринки навіть для невеликих підприємств, ліквідуючи потребу у створенні фізичної наявності за кордоном. Це докорінно змінює стратегії міжнародної експансії бізнесу.

Отже, цифровізація спричинила новий етап розвитку міжнародного маркетингу – від локальної адаптації до глибокої цифрової інтеграції, від масового підходу до індивідуалізованих моделей взаємодії, від регіональної наявності до формування глобальних цифрових екосистем.

У ширшому вимірі цифрові технології стають драйвером економічної диверсифікації. Ідеться про розширення структури економіки через розвиток нових секторів і зниження залежності від традиційних, часто сировинних, галузей. Однією з головних характеристик цифрових технологій є їхня здатність створювати принципово нові джерела доданої вартості. Це виявляють у зростанні IT-аутсорсингу, цифрових індустрій контенту (мультимедіа, ігор, відеопродукції), дистанційної освіти, фінансових інновацій (FinTech), телемедицини та електронної комерції. Такі напрями не лише підвищують конкурентоспроможність на світовому ринку, а й створюють високотехнологічні робочі місця.

Цифрові платформи суттєво знижують бар'єри входу на міжнародні ринки навіть для малого та середнього бізнесу. Це сприяє появі нових експорто орієнтованих бізнес-моделей, які раніше були недоступними для традиційних виробників. Окремо варто виділити цифрові стартапи: вони є здатними швидко масштабуватися, працювати без територіальних обмежень та оперативно реагувати на коливання попиту. Часто такі компанії зосереджують у сферах «зеленої» економіки, фінансової інклюзії чи розвитку смартінфраструктури.

Важливу роль цифровізація відіграє і в державному управлінні. Інструменти аналізу даних, штучний інтелект та онлайн-платформи моніторингу допомагають ефективніше визначати перспективні напрями диверсифікації, залучати інвестиції, формувати нову промислову політику та забезпечувати прозорість у роботі державних інститутів.

Згідно з доповіддю ЮНКТАД *SDG Pulse 2023*, цифрові технології вже стали одним із ключових факторів економічної диверсифікації. Особливо це актуально для країн, що розвиваються, адже цифровізація відкриває нові ніші для експорту послуг. Сьогодні їхня частка у світовій торгівлі послугами перевищує половину, що сприяє зниженню залежності від сировинних секторів і стимулює інноваційний розвиток економіки (рис. 1.7) [62; 90].

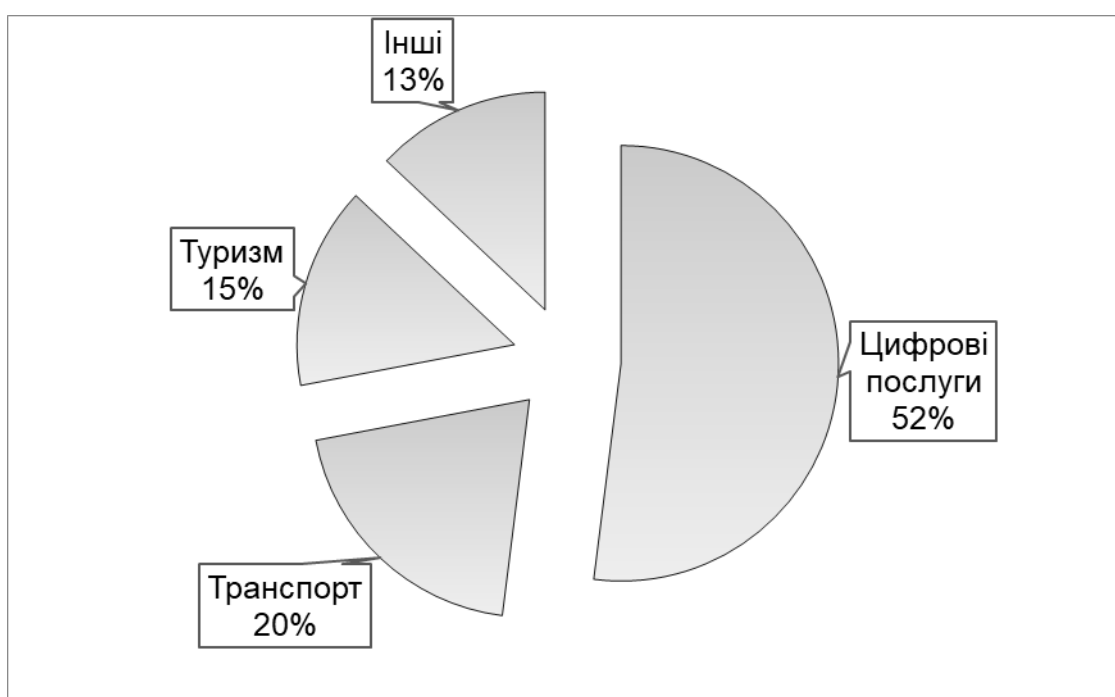


Рис. 1.7. Структура світового експорту послуг (2023) [62]

Цифровізація є потужним драйвером економічного зростання як на національному, так і світовому рівнях. Вона змінює структуру виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці, полегшує доступ до фінансових ресурсів та ринків збуту, а також стимулює інноваційний розвиток. Згідно з аналітичними оглядами Світового банку та ОЕСР, країни, що активно вкладають кошти у створення та модернізацію цифрової інфраструктури, демонструють більш високі темпи приросту ВВП, особливо у сферах послуг і високотехнологічного виробництва.

Насамперед цифрові технології сприяють оптимізації управлінських і виробничих процесів через використання автоматизованих систем, Інтернету речей (IoT), цифрових двійників та алгоритмів штучного інтелекту. Завдяки цьому компанії можуть знижувати витрати, скорочувати втрати ресурсів і часу, а також підвищувати якість кінцевої продукції.

Іншим важливим механізмом є активізація підприємницької діяльності. Завдяки цифровим платформам: маркетплейсам, сервісам краудфандингу, онлайн-освітнім ресурсам та платформам для дистанційної зайнятості, – процес створення бізнесу стає доступнішим. Це формує сприятливі умови для розвитку малого й середнього підприємництва, яке відіграє ключову роль у зростанні доходів та зайнятості населення.

Цифрові інструменти також відкривають виробникам і споживачам із країн, що розвиваються, вихід на глобальні ринки, що забезпечує інклюзивний економічний розвиток, знижує регіональні диспропорції та створює нові канали валютних надходжень.

Особливе значення має поширення фінансових технологій (Fin-Tech), які сприяють фінансовій інклюзії, здешевлюють транзакції, розширюють можливості кредитування й інвестування. Це, своєю чергою, стимулює споживчий попит і підвищує потенціал для інвестиційної діяльності.

Варто зазначити й мультиплікативний ефект цифрової трансформації: зростання однієї галузі, зокрема телекомунікацій, формує додатковий імпульс для розвитку суміжних секторів – від освіти й медицини до транспорту та логістики. За підрахунками McKinsey Global Institute, комплексна цифрова інтеграція може щороку генерувати понад 1 трлн дол. США додаткового приросту світового ВВП. Досвід Китаю (табл. 1.15) яскраво демонструє, що системні інвестиції в цифрову інфраструктуру та технології можуть стати одним із ключових драйверів економічного зростання [85].

Таблиця 1.15

Вплив цифровізації на ВВП: приклад Китаю
(річні темпи приросту, %)

Роки	Приріст ВВП Китаю	Внесок цифрової економіки
2019	6,6	1,4
2020	6,1	1,7
2021	2,3	2,0
2022	8,1	2,6

Протягом останніх десятиліть китайська економіка здобула значні вигоди від масштабного впровадження цифрових рішень – від розвитку електронної комерції та фінтех-сектору до індустріальної автоматизації та «розумних міст». За оцінюваннями міжнародних аналітичних центрів, саме цифровізація щороку робила суттєвий внесок у зростання ВВП Китаю, підвищуючи його на кілька процентних пунктів, порівняно із традиційними темпами. Це дозволило країні не лише прискорити модернізацію промисловості, а й забезпечити стійке зростання навіть за умов глобальної турбулентності. У статистичних даних чітко простежують позитивну кореляцію між зростанням обсягів цифрової економіки та загальним приростом ВВП: із кожним роком цифровий сегмент робить дедалі вагоміший внесок у національне виробництво та доходи.

Цифровізація формує основу для появи нових форматів міжнародної торгівлі, серед яких транснаціональна електронна комерція (cross-border e-commerce), цифровий експорт послуг, хмарні технології та обмін даними. Вони змінюють не тільки логістику постачання товарів і послуг, а й саму сутність транскордонних економічних відносин.

Дослідження А. Длігача та К. Величко показують, що цифрові платформи значно спрощують вихід малих і середніх підприємств на зовнішні ринки, усуваючи потребу у фізичній наявності та знижуючи транзакційні витрати. Це підсилює конкуренцію і робить глобальний розподіл ресурсів ефективнішим. Водночас зростає значення цифрових послуг [8; 21].

За висновками Р. Болдвіна, поданими у звіті для Centre for Economic Policy Research (CEPR), їхній обсяг (програмне забезпечення, хмарні сервіси, консалтинг, дизайн) щороку зростає на 8 – 10 %, випереджаючи динаміку торгівлі товарами [67].

Сучасна міжнародна економіка дедалі більше містить data trade – обміну масивами даних між компаніями, державами й платформами. У Digital Transformation of SMEs (OECD, 2021) наголошують, що регулювання потоків даних набуває значення, зіставного з митними процедурами в класичній торгівлі [155].

Згідно зі звітом СОТ, глобальний ринок електронної комерції перевищив 6,5 трлн дол. США 2021 року, а до 2026 року може сягнути 8,5 трлн дол. США. Основними драйверами є автоматизація, поширення мобільних торговельних платформ та інтегровані платіжні рішення [108].

Отже, цифрова глобалізація стала новою фазою інтеграції світового господарства. Вона ґрунтується на поширенні цифрових технологій і комунікаційних мереж, змінює моделі взаємодії економічних агентів, трансформує міжнародні ринки та структуру ланцюгів доданої вартості. Водночас цей процес містить не лише значні можливості, а й серйозні виклики, що потребують належного регулювання як на національному, так і на глобальному рівнях (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Можливості та виклики цифрової глобалізації

Можливості цифрової глобалізації	Виклики цифрової глобалізації
1	2
Розширення доступу до світових ринків. Використання цифрових платформ дає змогу підприємствам будь-якого масштабу виходити на міжнародні ринки без великих укладень у фізичну інфраструктуру, що знижує бар'єри входу та стимулює конкуренцію	Цифровий розрив. Нерівномірний рівень розвитку цифрових технологій і компетенцій між країнами може посилювати економічну нерівність та обмежувати потенціал глобальної інтеграції
Прискорення інновацій та технологічного розвитку. Цифрові інструменти забезпечують швидкий обмін знаннями, створення нових продуктів і послуг, а також удосконалення бізнес-моделей	Проблеми кібербезпеки та захисту інформації. Збільшення обсягів обміну даними підвищує вразливість до кібератак і потребує активної міжнародної співпраці у сфері кіберзахисту
Інклюзивність та розширення економічних можливостей. Цифрова глобалізація відкриває країнам, що розвиваються, нові шляхи для інтеграції у світову економіку та зниження розривів у розвитку	Домінування великих корпорацій. Концентрація цифрової влади в невеликій кількості транснаціональних компаній створює бар'єри для конкуренції та загрожує відкритості ринків
Підвищення ефективності операцій. Цифрові рішення поліпшують управління міжнародною логістикою, ланцюгами постачання та фінансовими процесами	Регуляторні та правові обмеження. Те, що немає єдиної міжнародної правової системи для цифрової торгівлі, ускладнює питання оподаткування, захисту інтелектуальної власності та транскордонного обміну даними

1	2
	Соціально-економічні наслідки. Автоматизація і цифровізація можуть призвести до скорочення робочих місць у традиційних секторах, що потребує адаптації системи освіти та ринку праці

Незважаючи на численні переваги цифрової трансформації для міжнародної економіки, цей процес супроводжено значними викликами, які потребують системної політичної, інституціональної та міжнародної координації. Основними проблемами, на які звертають увагу провідні міжнародні організації, є цифрова нерівність між країнами, концентрація влади на цифрових ринках, зростання кіберзагроз, уникання транснаціонального оподаткування, правова невизначеність щодо транскордонного обігу даних, а також ризики втрати державного суверенітету в цифровому просторі. У відповідь світова спільнота розробляє ключові напрями для пом'якшення негативних наслідків цифровізації та забезпечення її інклюзивності.

Першочерговим завданням є формування глобального регуляторного середовища для цифрової торгівлі. Під егідою СОТ, ОЕСР та UNCTAD створюють нормативні механізми, що передбачають уніфікацію правил електронної комерції, захист персональних даних, регулювання цифрових платформ та прозорість алгоритмічного управління. Згідно з даними СОТ (2024), цифрова торгівля потребує нової системи правових норм, що адекватно зважає на транснаціональний характер цифрових потоків [50].

Другим пріоритетом є реформа міжнародного оподаткування, спрямована на усунення розмивання податкової бази в умовах цифрової економіки. Великі платформи, як-от Google, Amazon або Facebook, мають прибутки в юрисдикціях, де не мають фізичної наявності, що ставить під сумнів ефективність традиційних податкових механізмів. ОЕСД та країни G20 запропонували запровадження глобального мінімального податку в межах концепції Pillar One і Pillar Two, що дозволить країнам-споживачам цифрових послуг отримувати частку податкових надходжень і обмежить можливості агресивного податкового планування.

Важливим є посилення інвестицій у цифрову інфраструктуру, особливо в країнах, що розвиваються. Без доступу до високошвидкісного інтернету, сучасних дата-центрів, хмарних технологій та мереж 5G держави ризикують відстати від глобальних цифрових потоків. Міжнародні

фінансові установи, зокрема Світовий банк, підтримують проекти в межах програми Digital Development Partnership, що мають економічне й геополітичне значення, оскільки цифрова екосистема визначає здатність країни інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості.

Не менш важливим є розвиток цифрових компетенцій і модернізація системи освіти. OECD та UNESCO наголошують на потребі в інтеграції цифрових навичок у шкільну і вищу освіту, підтримання STEM-освіти, розвитку підприємницьких компетенцій і створення можливостей для перекваліфікації дорослого населення. Співпраця держав, освітніх установ і приватного сектору є критичною для забезпечення інклюзивності цифрового переходу.

Окрему увагу приділяють кібербезпеці та захисту цифрових прав людини. Зі зростанням кіберінцидентів і спроб утручання в національні системи управління виникає потреба в національних стратегіях кіберзахисту та міжнародному співробітництві в боротьбі з кіберзлочинністю. Також важливо визначити правові межі щодо застосування штучного інтелекту, збирання та зберігання персональних даних, захисту цифрової ідентичності та недопущення дискримінації в цифровому середовищі.

Ефективне подолання викликів цифровізації потребує комплексного підходу: поєднання регуляторних рішень, інфраструктурних інвестицій, освітніх реформ та захисту прав людини. Такий підхід забезпечує стабільний, етичний та інклюзивний розвиток цифрової економіки, яка формує основу майбутньої архітектури міжнародної економічної діяльності. Цифрові технології не лише розширюють можливості міжнародної торгівлі, а й створюють нову структуру глобального економічного простору. Транскордонна електронна комерція, цифровий експорт послуг, хмарні обчислення й обмін даними радикально змінюють управління логістикою, маркетингом, фінансами та партнерськими відносинами.

Цифровізація є фундаментальним і незворотним трендом глобального економічного розвитку, що змінює структуру міжнародної торгівлі. Інноваційні платформи, Big Data, штучний інтелект і блокчейн створюють нові бізнес-моделі, розмиваючи традиційні кордони та встановлюючи нові правила конкуренції. Це супроводжено зниженням транзакційних витрат, розширенням доступу до міжнародних ринків, особливо для малого та середнього бізнесу.

Водночас цифрова трансформація спричиняє появу нових форм торгівлі – транскордонної електронної комерції, цифрового експорту послуг,

торгівлі даними та інтелектуальною власністю. Це потребує адекватної нормативно-правової бази для балансу між інноваціями та захистом національних інтересів. Міжнародне співробітництво у формуванні прозорих і погоджених правил стає критично важливим.

Держава є ключовим гравцем у цифровій трансформації, виконуючи функції регулятора, ініціатора й координатора процесів. Національні стратегії цифрового розвитку, інвестиції в інфраструктуру, правові механізми захисту даних і кібербезпеки та розвиток людського капіталу в ІТ визначають конкурентоспроможність країн у новій економіці. Приклади держав із високим рівнем цифрової інтеграції показують, що ефективне управління прискорює цифрову трансформацію та стимулює сталий економічний розвиток.

Цифрова глобалізація створює нові можливості для інтеграції та розвитку економіки, одночасно формуючи виклики, пов'язані із цифровою нерівністю, кіберризиками, концентрацією цифрової влади та потребою в адаптації традиційних економічних інститутів до нових реалій. Подолання цих проблем вимагає міжнародного співробітництва та інноваційних підходів до підтримання країн, що розвиваються.

Цифрова економіка суттєво трансформує міжнародну економічну діяльність (МЕД), змінюючи традиційні форми міжнародної торгівлі, інвестування, кооперації та управління ланцюгами створення вартості. Упровадження цифрових технологій формує нові джерела конкурентних переваг та зумовлює потребу в адаптації стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу. Напрями розвитку міжнародної економічної діяльності підприємств в умовах цифрової економіки наведено в табл. 1.17 [107; 161; 168; 169].

Таблица 1.17

**Напрями розвитку міжнародної економічної діяльності
в умовах цифрової економіки**

Напрями розвитку міжнародної економічної діяльності	Цифрові інструменти та технології	Економічний та управлінський ефект
1	2	3
Цифровізація міжнародної торгівлі	Платформи електронної комерції (B2B, B2C), маркетплейси, електронні платіжні системи, CRM-системи	Розширення доступу до міжнародних ринків, зниження транзакційних витрат, зростання обсягів експорту

Закінчення табл. 1.17

1	2	3
Розвиток Глобальних ланцюгів створення доданої вартості	Big Data, IoT, хмарні сервіси, ERP-системи	Підвищення прозорості та координації міжнародної кооперації, оптимізація витрат, зростання продуктивності
Цифрова трансформація інвестиційної діяльності	Фінтех-платформи, краудфандинг, цифрові платформи аналізу інвестицій, блокчейн	Підвищення інвестиційної привабливості, зниження інвестиційних ризиків, прискорення ухвалення рішень
Інтелектуалізація управління міжнародною діяльністю	Штучний інтелект, машинне навчання, аналітичні платформи прогнозування	Підвищення якості управлінських рішень, адаптивність до змін світової кон'юнктури
Цифрова логістика та митне адміністрування	Електронний документообіг, блокчейн у логістиці, цифрові логістичні платформи	Скорочення часу міжнародних перевезень, зниження логістичних витрат, підвищення безпеки
Гармонізація цифрового регулювання міжнародної діяльності	Електронні контракти, системи захисту даних, кібербезпека	Формування сприятливого інституційного середовища, зниження правових бар'єрів
Розвиток людського капіталу та цифрових компетенцій	Онлайн-освіта, міжнародні освітні платформи, HR-tech	Підвищення конкурентоспроможності персоналу, зростання інноваційного потенціалу
Сталий та інклюзивний розвиток міжнародної економічної діяльності	Цифрові платформи моніторингу ESG, еко-аналітика, смарт технології	Оптимізація використання ресурсів, зниження екологічного навантаження, соціальна інклюзія

Одним із ключових напрямів розвитку МЕД є активне впровадження цифрових платформ електронної комерції (B2B, B2C, B2G), що спрощує доступ підприємств до міжнародних ринків, знижує транзакційні витрати та скорочує посередницькі ланки. Розвиток e-export, маркетплейсів та цифрових платіжних систем сприяє зростанню обсягів транскордонної торгівлі, зокрема для малих і середніх підприємств.

Цифрові технології (Big Data, IoT, хмарні сервіси, штучний інтелект) забезпечують інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги створення

вартості. Управління виробництвом, логістикою та збутом на основі цифрових рішень підвищує прозорість, гнучкість та ефективність міжнародної кооперації, сприяє переходу до сервісно орієнтованих бізнес-моделей.

У міжнародній інвестиційній діяльності зростає роль цифрових активів, венчурного капіталу, стартап-екосистем та платформ краудфандингу. Цифровізація процесів оцінювання інвестиційних проєктів, фінансового моніторингу та управління ризиками підвищує інвестиційну привабливість підприємств і країн у глобальному середовищі.

Використання штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних забезпечує підвищення якості управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Інтелектуальні системи прогнозування попиту, ціноутворення та ризик-менеджменту сприяють зростанню адаптивності підприємств до змін кон'юнктури світових ринків.

Важливим напрямом є впровадження цифрових логістичних платформ, електронного документообігу, блокчейн-технологій у митних та транспортних операціях. Це забезпечує скорочення часу перетину кордонів, підвищення безпеки міжнародних перевезень і зниження логістичних витрат. Розвиток МЕД у цифровій економіці потребує погодження міжнародних стандартів у сферах захисту даних, кібербезпеки, електронних контрактів та оподаткування цифрових послуг. Гармонізація нормативно-правової бази сприяє формуванню сприятливого інституціонального середовища для міжнародного бізнесу.

Зростає значення розвитку цифрових навичок персоналу, міжнародної мобільності знань і транснаціональної співпраці у сфері освіти та науки. Інвестиції в людський капітал стають ключовим фактором конкурентоспроможності країн і підприємств у глобальній цифровій економіці.

Цифрові технології сприяють реалізації принципів сталого розвитку через оптимізацію використання ресурсів, зниження екологічного впливу та залучення до міжнародної економічної діяльності нових учасників, зокрема підприємств із країн, що розвиваються.

Отже, розвиток міжнародної економічної діяльності в умовах цифрової економіки характеризують переходом до платформних, інтелектуалізованих та глобально інтегрованих моделей бізнесу. Ефективне використання цифрових технологій забезпечує підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародної економічної діяльності та сприяє стійкому економічному зростанню. Цифрова трансформація міжнародної економічної діяльності є багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу та синергії між державними інституціями, бізнесом і суспільством.

Розділ 2

Стратегічні орієнтири цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності

2.1. Цілі та стратегічні детермінанти цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності

Динамічний розвиток інноваційно-інформаційних технологій, активна інтеграція цифрових рішень у глобальному масштабі, а також поява цифрового розриву, спричиненого різною швидкістю цифровізації в країнах світу, зумовлюють потребу в дослідженні механізмів організаційно-економічного забезпечення цифровізації міжнародної економічної діяльності. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік та поліпшенню якості життя населення.

Оскільки цифрова трансформація є одним із ключових факторів підвищення ефективності використання економічного потенціалу держави, особливої актуальності набуває визначення стратегічних детермінант розвитку міжнародної економічної діяльності в умовах цифрової економіки.

Питання особливостей розвитку економіки в умовах цифрової трансформації та інформаційного суспільства широко подано в працях закордонних учених, зокрема Г. Альбаха [119]; Р. Болдвіна [67]; В. Дж. Баумоля [71]; Т. Девенпорта, Дж. Шорт [79]; К. Кассара, Л. Мікаллефа, Д. Геса [75]; К. Шваба, Д. Ніколаса [143]; Е. Тоффлера [49], а також у матеріалах OECD [138; 155]. Ці проблеми досліджували також і українські науковці: В. Апалькова [1]; О. Бутенко, О. Кот [6]; Ю. Вдовиченко [7]; К. Величко, Е. Цибульська [8]; Ю. Владика, Л. Турова [9]; О. Воскобоева, О. Ромащенко [10]; Н. Демчишак, М. Глутковський [16]; М. Дубина, О. Козлянченко [22]; Г. Жекало [24]; С. Ковальчук [25]; О. Козаченко, А. Ляшенко, І. Ладко [27]; Ю. Костенко, І. Безуглова, Ю. Жукова [28]; Д. Кретов, О. Міндова [30]; О. Лисенко [33]; О. Макаренко, М. Курченко [35]; К. Мельник, Ю. Воржакова [36]; О. Тур, А. Матусевич [51]; С. Тютюнникова, О. Фрідман [52] та ін.

Цифровізацію визначають як одну із провідних тенденцій, що трансформує суспільство й бізнес у коротко- та довгостроковій перспективі.

Її вплив є настільки масштабним, що окремі дослідники порівнюють цей процес із промисловою революцією [45]. Цифрова економіка створює нові форми взаємодії між учасниками, змінює наявні та формує принципово нові парадигми економічних відносин, відкриваючи можливості для формування доданої вартості [4].

На трансформацію міжнародної економічної діяльності в умовах цифровізації визначальний вплив мають стратегічні детермінанти, що формують підходи до роботи організацій, їхню конкурентоспроможність та здатність до успіху в глобальному бізнес-середовищі. Науковці [24; 26; 43; 58; 60] виокремлюють певні ключові фактори впливу на трансформацію МЕД (рис. 2.1).

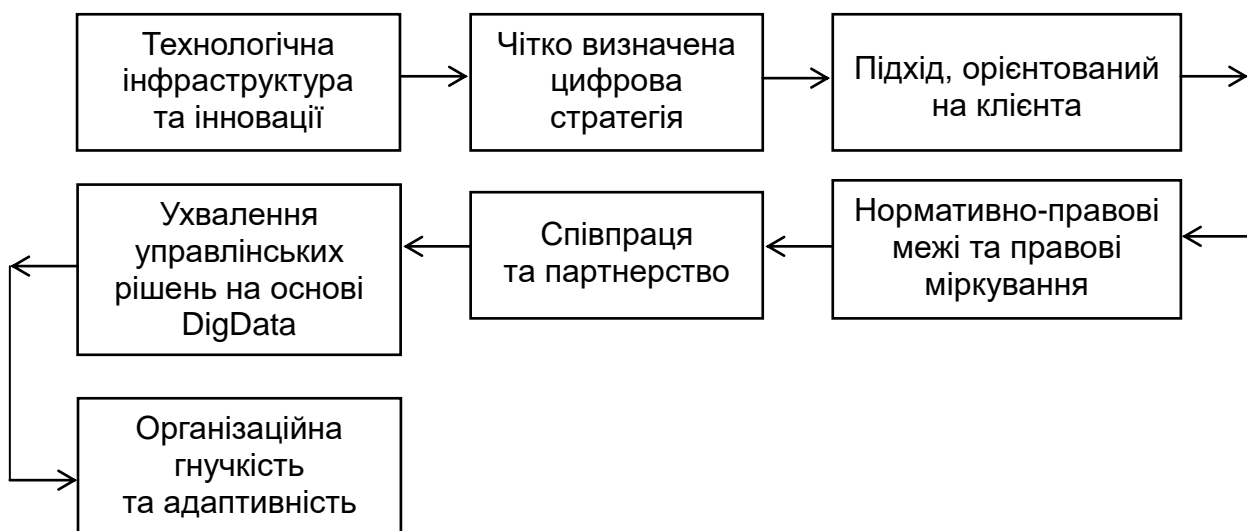


Рис. 2.1. Стратегічні детермінанти розвитку міжнародної економічної діяльності в умовах цифровізації економічного середовища

Розвинена технологічна інфраструктура – базова умова цифровізації міжнародної економічної діяльності, що охоплює доступ до високошвидкісного інтернету, хмарних технологій, дата-центрів і сучасних мереж зв'язку. Інвестування в модернізацію ІТ-систем та інтеграцію технологій, як-от штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей (IoT) чи блокчейн, забезпечує стійкі конкурентні переваги та прискорює цифрову трансформацію [57].

Чітко сформована цифрова стратегія – критичний інструмент для підприємств, які прагнуть ефективно діяти на міжнародному ринку. Вона передбачає постановлення вимірюваних цілей, ідентифікацію цільових ринків, погодження цифрових ініціатив із бізнес-стратегією компанії. Ефективна цифрова стратегія охоплює напрями цифрового маркетингу, електронної комерції, управління глобальними ланцюгами постачання, клієнтського сервісу та аналітики даних, дозволяючи компаніям зберігати конкурентність у цифровій економіці.

Цифровізація змінила баланс сил на ринку, передавши ініціативу клієнтам: саме їхні очікування, інтереси й досвід тепер визначають успіх бізнесу. Це зумовлює потребу організацій будувати клієнтоорієнтовані стратегії, що передбачає глибоке розуміння поведінки споживачів, активне використання аналітики даних для персоналізації пропозицій і забезпечення позитивного клієнтського досвіду. Цифрові комунікаційні канали створюють можливості для миттєвої взаємодії із клієнтами, збирання відгуків і гнучкої адаптації продуктів та послуг. У цьому контексті ключове значення мають CRM-системи та цифрові маркетингові інструменти, що допомагають компаніям формувати та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами [53].

Водночас сучасний бізнес усе частіше спирається на рішення, засновані на Big Data, що водночас відкриває значні можливості та породжує нові виклики. Ті компанії, які здатні ефективно збирати, структурувати й аналізувати дані, дістають істотну конкурентну перевагу. Використання методів прогнозного моделювання, бізнес-аналітики й аналітики даних дозволяє оптимізувати операційні процеси, персоналізувати маркетингові стратегії, своєчасно відстежувати тенденції й ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення у сфері міжнародної діяльності.

Не менш важливим фактором є партнерство та кооперація. У цифрову епоху організації досягають успіху, створюючи альянси з технологічними провайдерами, галузевими платформами й експертами, що відкриває доступ до інноваційних ресурсів, нових ринків та знань. Стратегічні об'єднання, спільні підприємства й участь у бізнес-екосистемах дозволяють поєднувати взаємодоповнювальні компетенції, прискорювати інноваційні процеси та підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Вплив цифровізації також значною мірою залежить від нормативно-правових меж. Компанії є змушеними діяти, відповідно до правил, які

регламентують захист персональних даних, інтелектуальної власності, транскордонний обіг інформації, а також гарантують права споживачів і кібербезпеку. Зокрема, дотримання норм GDPR у ЄС та національного законодавства у сфері захисту даних є ключовим фактором формування довіри на ринку, зниження ризиків і забезпечення стабільності міжнародної діяльності [45; 47].

В умовах цифровізації міжнародна економічна діяльність потребує від компаній гнучкості та адаптивності. Це означає розвиток корпоративної культури інновацій, підтримання експериментів, упровадження agile-методологій, безперервне навчання персоналу й підвищення його цифрових компетенцій. Тільки ті компанії, що здатні швидко адаптуватися до технологічних змін і мінливої ринкової кон'юнктури, залишаються конкурентоспроможними на міжнародному рівні.

Отже, цифровізація здійснює глибокий трансформаційний вплив на міжнародний бізнес, змінюючи підходи до роботи компаній, їхню участь у глобальній торгівлі та механізми взаємодії із клієнтами. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси – від маркетингу й управління ланцюгами постачання до сервісу клієнтів і стратегічного планування.

Рушійні сили цифровізації в міжнародній економічній діяльності охоплюють комплекс факторів, які стимулюють упровадження цифрових технологій у різних секторах світової економіки. Вони формують нову бізнес-реальність, трансформують споживчу поведінку та змінюють структуру міжнародної торгівлі. Усвідомлення цих факторів є ключовим як для компаній, так і для урядів, що прагнуть максимально використати можливості цифрової трансформації та мінімізувати супутні ризики.

Технологічні драйвери цифровізації відіграють ключову роль у трансформації міжнародної економічної діяльності. Прискорений розвиток інформаційно-комунікаційних технологій змінив спосіб роботи компаній і взаємодії із клієнтами.

Серед основних технологічних рушіїв варто виділити таке:

інтернет та широкосмугове під'єднання – забезпечує глобальне з'єднання, спрощує обмін інформацією, товарами та послугами через кордони, створюючи умови для розвитку електронної комерції та міжнародних онлайн-платформ;

хмарні обчислення (Cloud Computing) – дозволяють ефективно зберігати, опрацьовувати й управляти даними, підвищують масштабованість бізнесу, гнучкість та економічну ефективність цифрових рішень;

штучний інтелект (AI) та машинне навчання – забезпечують автоматизацію процесів, прогнозу аналітику, персоналізацію взаємодії із клієнтами, що підвищує ефективність управлінських рішень і операцій;

Інтернет речей (IoT) – дає змогу збирати дані в реальному часі, аналізувати їх і оптимізувати операційні процеси, а також створювати нові бізнес-моделі та сервіси.

Драйвери зміни поведінки та очікувань споживачів стають другорядним, але не менш важливим фактором цифровізації. Сучасні споживачі очікують безперебійного цифрового досвіду, персоналізованих пропозицій і зручного доступу до продуктів та послуг.

Основні тенденції містять таке:

поширення під'єднання пристроїв (смартфони, планшети та інші гаджети забезпечують постійний доступ до інформації, формуючи очікування миттєвої взаємодії з компаніями);

послуги «на вимогу» (сервіси спільного користування транспортом, доставляння їжі й інші платформи змінили стандарти швидкості та зручності для споживачів);

персоналізацію пропозицій (аналіз уподобань, історії поведінки та демографічних даних дозволяє компаніям надавати індивідуальний цифровий досвід, підвищуючи лояльність і задоволеність клієнтів).

Завдяки таким технологічним і поведінковим драйверам, підприємства можуть ефективно інтегрувати цифрові рішення у свої міжнародні бізнес-процеси, підвищувати конкурентоспроможність та відповідати зростаючим очікуванням глобальних споживачів.

Розширення глобального під'єднання та формування цифрових екосистем радикально змінили міжнародну економічну діяльність, особливо щодо доступності товарів і послуг.

Основні фактори цього процесу містять:

розвиток онлайн-платформ, які сприяють інтенсифікації транскордонної торгівлі та спрощують доступ малих і середніх підприємств (МСП) до глобальних ринків;

безпечні та ефективні цифрові платіжні системи, які прискорюють міжнародні транзакції, знижують бар'єри для торгівлі та підвищують оперативність бізнес-процесів;

платформи спільного використання, як-от Airbnb і Uber, трансформували індустрію послуг, надаючи можливість монетизувати активи та брати участь у глобальному економічному обігу;

аналітика великих даних сприяє зростанню обсягів доступної інформації, а аналітичні інструменти відкривають нові можливості для вдосконалення ухвалення рішень та розроблення інноваційних продуктів і сервісів [32; 53].

Ці рушійні сили цифровізації є взаємопов'язаними й підсилюють одна одну. Технологічний прогрес формує нову парадигму поведінки споживачів, а зростаючі вимоги клієнтів стимулюють подальші технологічні інновації. Глобальна інтеграція та цифрові екосистеми створюють сприятливе середовище для розвитку цих факторів і формування майбутнього міжнародної економічної діяльності.

Визнання і розуміння цих факторів дозволяє компаніям використовувати цифрові технології для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкового охоплення та оптимізації операцій. Політики можуть упроваджувати стратегії та програми, що стимулюють цифрову трансформацію, підтримують інновації та формують сприятливе бізнес-середовище в цифровій економіці.

Разом із тим цифровізація створює нові виклики, до яких підприємства є змушеними адаптуватися. Вони містять технологічні складнощі, нормативно-правові вимоги, культурні відмінності та ризики кібербезпеки. Усвідомлення й ефективне управління цими проблемами є ключовим для успішної реалізації цифрових стратегій у глобальному економічному середовищі.

Одним із головних бар'єрів є технологічна складність. Упровадження цифрових рішень часто потребує інтеграції складних технологій у різні бізнес-функції. Нові технології, як-от хмарні обчислення, аналітика великих даних і штучний інтелект, потребують значних інвестицій в інфраструктуру, підготовку персоналу та залучення спеціалістів. Управління ними та підтримання цих технологій може бути особливо складним для компаній з обмеженими ресурсами або застарілою матеріально-технічною базою [32].

Наступним викликом є відповідність нормативним і правовим вимогам, адже міжнародна цифровізація потребує дотримання законодавчих та регуляторних актів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Серед таких аспектів є транскордонне передавання даних, правила кон-

фіденційності, права інтелектуальної власності та захист прав споживачів. Відповідність нормам, наприклад, Загальному регламенту захисту даних ЄС (GDPR), а також новим міжнародним мемам захисту даних ускладнює здійснення глобальних цифрових операцій [32].

Третю проблему пов'язано з культурними та мовними відмінностями на різних ринках. Цифровізація потребує від компаній зважання на культурні особливості та специфіку споживчої поведінки для ефективної комунікації й розроблення маркетингових стратегій на глобальному і локальному рівнях. Локалізація цифрового контенту, адаптація інтерфейсів користувачів та забезпечення культурної чутливості є критично важливими для успішної взаємодії з міжнародною аудиторією.

Ще одним важливим фактором є кібербезпека та захист даних, оскільки цифровий простір створює ризики витоку інформації, атак і зловмисних дій. Захист конфіденційних даних клієнтів, інтелектуальної власності та комерційних секретів стає пріоритетом. Компанії мають упроваджувати надійні заходи кібербезпеки, політики щодо опрацювання даних та дотримуватися встановлених стандартів безпеки. Балансування між доступом до даних міжнародних стейкхолдерів і захистом від кіберзагроз є складним завданням [42].

Ще одним бар'єром є нестача навичок та талантів. Для ефективної реалізації цифрових стратегій потрібними є спеціалісти з аналітики даних, цифрового маркетингу, кібербезпеки та управління технологіями. Прогалини в цифрових компетенціях ускладнюють пошук і утримання кваліфікованих кадрів [21; 23]. Ініціативи з перекваліфікації, партнерство з закладами освіти та програми розвитку талантів є ключовими для подолання цього бар'єра. Додатково, упровадження цифрових технологій може зустрічати опір співробітників. Для його подолання важливими є ефективне управління змінами, прозора комунікація та розвиток культури інновацій і безперервного навчання.

Цифровізація також може поглиблювати соціальну та регіональну нерівність, створюючи цифровий розрив [19]. Доступ до високоякісного інтернету, цифрової інфраструктури та компетенцій критично впливає на участь окремих осіб і компаній у цифровій економіці. Подолання розриву потребує координації між урядами, організаціями та громадами для забезпечення рівного доступу до цифрових технологій [64].

Отже, цифровізація трансформує міжнародний бізнес, змінюючи традиційні практики, розширюючи доступ до глобальних ринків, підвищуючи

ефективність та поліпшуючи взаємодію із клієнтами. Для досягнення конкурентоспроможності необхідними є інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток талантів та стратегічне пристосування до нових умов.

Особливо гостро ці проблеми постають у повоєнний період, коли підприємства стикаються з масштабними трансформаціями, а саме: руйнуванням інфраструктури, розривом логістичних і торговельних ланцюгів, утратою доступу до традиційних ринків, дефіцитом фінансів та кваліфікованої робочої сили, а також інституціональною нестабільністю. У таких умовах цифрова трансформація стає не лише засобом підтримання операційної стійкості, а й інструментом конкурентного розвитку. Формування цифрової стратегії дозволяє інтегрувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управління, фінанси, логістику та взаємодію з міжнародними партнерами. Для України цифровізація виконує подвійне завдання: компенсує втрати традиційної інфраструктури та сприяє прискореній інтеграції в глобальну цифрову економіку, стимулюючи експорт, зміцнюючи довіру та відкриваючи нові форми участі в міжнародній торгівлі (рис. 2.2).

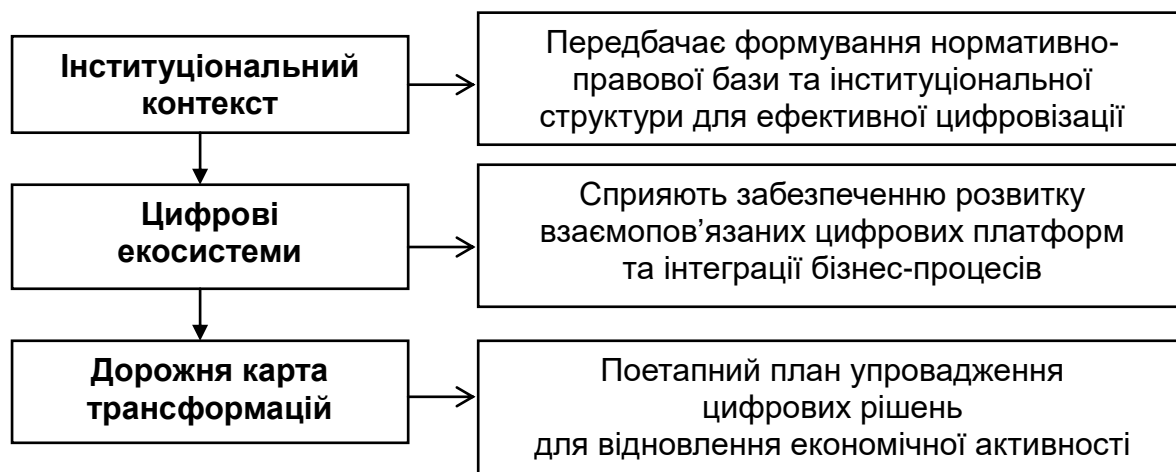


Рис. 2.2. **Методологічна основа цифрової стратегії**

У повоєнний період, особливо в країнах, що пережили збройні конфлікти, цифрова стратегія набуває виняткового значення як ефективний антикризовий інструмент. Вона допомагає зберегти ринкові позиції, стабілізувати операційну діяльність і формувати нові конкурентні переваги в умовах високої невизначеності та посилених ризиків [64].

В Україні цифровізація міжнародної економічної діяльності стала відповіддю на численні виклики, спричинені руйнуванням фізичної інфраструктури, блокуванням традиційних логістичних маршрутів, міграцією робочої сили та втратою ринків на Сході. Розроблення і впровадження цифрової стратегії дозволяє підприємствам відновити доступ до зовнішніх ринків через електронну комерцію, онлайн-платформи та віддалене управління експортними процесами, забезпечуючи безперервність діяльності навіть у складних умовах. Із наукового погляду, методологічна база цифрової стратегії поєднує підходи стратегічного менеджменту, цифрової економіки, міжнародного бізнесу та ризик-менеджменту. Однією з основоположних концепцій є ресурсно орієнтований підхід, який трактує цифрові технології як стратегічні активи, що формують конкурентні переваги, завдяки унікальності, мобільності та масштабованості [45].

Ще одним важливим підходом є концепція динамічних здатностей підприємства (*dynamic capabilities*) – здатності компанії адаптувати ресурси, інтегрувати нові рішення та переорієнтовуватися, відповідно до змін у зовнішньому середовищі [115]. Значну увагу під час розроблення цифрової стратегії слід приділяти інституціональному контексту, адже ефективність цифрових ініціатив суттєво залежить від законодавчої бази, рівня цифрової інфраструктури, ступеня міжнародної інтеграції та наявності національних стратегій цифрового розвитку. Особливо важливими є цифрові стандарти ЄС і ОЕСР, а також ініціативи щодо створення Єдиного цифрового ринку (*Digital Single Market*) у межах європейської інтеграції.

Цифрова стратегія спирається також на концепцію мережевої економіки, що передбачає діяльність підприємств у межах цифрових платформ, екосистем та партнерських мереж. Це стимулює створення гнучких, взаємопов'язаних моделей кооперації, які забезпечують оперативний обмін інформацією, спільне створення вартості та зниження транзакційних витрат [60]. Сучасні цифрові екосистеми, як-от Amazon, Alibaba, SAP Business Network, TradeLens, відкривають можливості для інтеграції малих і середніх підприємств у глобальні ринки, навіть без фізичної наявності.

Із практичного погляду, цифрова стратегія містить дорожню карту цифрової трансформації, що визначає цілі, пріоритети, технологічні рішення, ресурсне забезпечення, KPI для оцінювання ефективності та заходи управління ризиками. Обов'язковим елементом є інвестиції в людський капітал: навчання персоналу цифровим компетенціям, формування

внутрішньої культури інновацій та створення команд цифрової трансформації.

В умовах війни цифрові інструменти дозволяють виконувати критично важливі завдання: дистанційне управління підприємством; оперативне реагування на зміни логістики, аналітику ринкових ризиків і онлайн-взаємодію з іноземними партнерами та фінансовими установами. Наприклад, 2023 року в Україні масштабно впроваджували системи eCMR, електронні митні декларації, цифрові сертифікати походження товарів, а також послуги через Diia.Business і Ukrainian Exporters Club, що дозволило підприємствам продовжувати міжнародну діяльність, навіть за умов обмеженої фізичної наявності та інституціональної нестабільності [20]. Ключові цілі формування цифрової стратегії в міжнародній економічній діяльності в повоєнний період показано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Ключові цілі формування цифрової стратегії в міжнародній економічній діяльності в повоєнний період

Сучасні дослідження наголошують на важливості інтеграції цифрової стратегії з основною бізнес-стратегією підприємства. Г. Вестерман

та ін. зазначають, що компанії, які розглядають цифрові ініціативи як окремі проекти без стратегічного зв'язку з основною місією, стикаються із труднощами під час масштабування інновацій. Натомість підприємства, що формують цілісну цифрову візію, демонструють вищу ефективність, прибутковість і стійкість у мінливих умовах [166].

Ключові цілі цифрової стратегії у міжнародній економічній діяльності в повоєнний період містять відновлення втрачених експортних позицій та диверсифікацію наявності на ринках для зниження геополітичних ризиків і збереження доходів.

У цьому контексті цифрові інструменти стають критично важливими. Платформи аналітики Big Data, штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) дозволяють швидко оцінювати потенціал нових ринків, аналізувати поведінку споживачів, відстежувати конкурентне середовище та прогнозувати попит у реальному часі [149].

Використання відкритих джерел (Open Trade Data, WTO Statistics, ITC Trade Map) і комерційних платформ (Statista, Euromonitor, SimilarWeb) забезпечує оперативне виявлення ринкових тенденцій, нішевих сегментів і бар'єрів виходу на ринок. Цифрові маркетингові інструменти, як-от SEO, контекстна реклама, email-автоматизація та платформи соціальних мереж (Meta Business Suite, LinkedIn Ads), дозволяють налагоджувати B2B- та B2C-комунікації на міжнародному рівні без фізичної наявності. Дослідження Д. Чафффея свідчить, що інтеграція digital marketing та аналітики дозволяє знизити вартість залучення клієнта на 25 – 40 %, що є надзвичайно актуальним для підприємств, які відновлюють після збройних конфліктів [76].

У разі України, яка внаслідок війни втратила або тимчасово обмежила доступ до російського, білоруського та частини азійських ринків, цифрові платформи стали основним каналом для переорієнтації експорту на ринки ЄС, Близького Сходу та Північної Америки. Зокрема, ініціативи на кшталт Diia.Business Export, Ukrainian Exporters Club, участь українських компаній у маркетплейсах Amazon, eBay, Etsy, а також державні програми підтримання цифрової торгівлі, наприклад eExport School, відіграли роль каталізаторів цифрової інтернаціоналізації бізнесу.

Цифровізація міжнародної логістики та митних процедур є одним із центральних напрямів трансформації міжнародної економічної діяльності в повоєнний період. В умовах відновлення зруйнованих ланцюгів постачань та зменшення адміністративного тягаря на бізнес цифрові

рішення є каталізаторами швидкості, прозорості та надійності транскордонних операцій. Упровадження автоматизованих логістичних систем, як-от TMS (Transport Management Systems) і WMS (Warehouse Management Systems), цифрових супровідних документів eCMR, GPS-моніторингу вантажів та інтеграції з митними системами через EDI (Electronic Data Interchange) дозволяє значно скоротити час оброблення вантажів, знизити ймовірність помилок і втрат, а також мінімізувати транзакційні витрати, пов'язані з очікуванням на митниці [91].

Важливу роль відіграє створення єдиних цифрових платформ для митного оформлення, які дають змогу подавати декларації, підтверджувати походження товарів в електронному вигляді, проходити сертифікацію та інтегруватися з міжнародними митними органами. Приклади таких платформ містять TradeLens, EU's Single Window Environment for Customs та регіональні ініціативи, наприклад ASEAN Single Window. Їхнє впровадження дозволяє країнам, що відновлюють після конфліктів, уникнути подвійного адміністрування та забезпечує прозорий контроль за переміщенням товарів через кордон [10].

В Україні значне руйнування фізичної інфраструктури створило потребу в цифровому дублюванні логістичних процесів. Починаючи із 2022 року активно розвивають системи e-TIR, eCMR, електронних сертифікатів якості та цифрового обміну даними з ЄС через платформу NCTS (New Computerised Transit System). Ці інструменти дозволили скоротити час оформлення транзиту на 30 – 40 % та зменшити кількість контактів з митними органами, що особливо важливо в умовах підвищених безпекових ризиків [19]. Дослідження підтверджують, що впровадження цифрових логістичних технологій є здатним знизити загальні витрати на міжнародні операції на 10 – 15 % у середньостроковій перспективі [92]. Крім того, цифровізація логістики знижує залежність від людського фактора, що критично важливо в постконфліктних економіках, де брак кваліфікованих кадрів та ризики корупції залишаються значними викликами.

Прозорість і довіра є ключовими передумовами ефективного функціонування підприємств у міжнародному економічному середовищі в умовах глобалізації. Це є особливо актуальним для повоєнного відновлення країн, які стикаються із проблемами легітимності, нестабільністю регуляторного середовища та обмеженою довірою міжнародних партнерів. У такому контексті цифрові інструменти, що забезпечують прозорість

походження продукції, сертифікацію й електронну ідентифікацію, набувають стратегічного значення для формування довгострокових ділових відносин.

Упровадження електронних сертифікатів походження (e-COO), цифрових підписів (e-signature), віртуальних митних декларацій та застосування блокчейн-технологій для відстежування продукції дозволяє знизити ризики шахрайства, помилок і викривлень інформації [32]. За даними Світової організації торгівлі, цифрова сертифікація є здатною скоротити час на експортно-імпорتنі процедури на 20 – 30 %, підвищуючи рівень довіри між сторонами контракту [32].

Особливу важливість такі технології набувають у постконфліктних країнах, оскільки вони гарантують механізми підтвердження походження і якості продукції в умовах зниженого інституціонального авторитету. В Україні впровадження електронного документообігу та сертифікації (через Diia та митну платформу NCTS) дозволяє скоротити кількість перевірок, спростити митні процедури та забезпечити відповідність стандартам ЄС щодо прозорості походження товарів, що є критичним для адаптації на європейському ринку [110].

Дослідження підтверджують прямий зв'язок між рівнем цифрової прозорості й інвестиційною привабливістю країни: чим вищим є рівень верифікації та відкритості, тим вищою ймовірність укладання довгострокових контрактів і зниження транзакційних витрат [54]. Технології цифрової ідентифікації дозволяють не лише підтвердити легітимність продукції, а й захистити права інтелектуальної власності, що особливо важливо у високотехнологічних галузях.

Отже, цифровізація процесів сертифікації, підтвердження походження продукції та юридичного супроводу міжнародних операцій формує нову довіру в поствоєнному економічному середовищі – між державою і бізнесом, а також між транскордонними партнерами.

У повоєнному контексті кіберзахист перетворюють на стратегічний актив, що визначає здатність підприємства залишатися активним учасником глобальних економічних процесів у підвищено вразливому цифровому середовищі. Поширення електронного документообігу, платформних рішень, хмарних сервісів і цифрових каналів взаємодії з партнерами супроводжено підвищенням ризиків несанкціонованого доступу, витоку конфіденційної інформації, кібератак та інформаційного саботажу. У постконфліктних країнах, які зазнали збройної агресії, ці загрози є особливо

підвищеними, оскільки кіберпростір часто використовують як додатковий фронт ведення війни [115].

Цифрову стійкість (digital resilience) визначають як здатність підприємства підтримувати безперервність ключових цифрових процесів, протистояти кібератакам, зберігати цілісність даних та оперативно відновлювати функціонування після порушень [84]. Інтеграція системи інформаційної безпеки (ISMS), відповідно до стандартів ISO/IEC 27001, передбачає політику доступу, шифрування даних, безпечну автентифікацію, навчання персоналу кібербезпеці та регулярний аудит безпеки [54].

Стратегічно важливим є розроблення планів безперервності бізнесу (BCP), що містять сценарії реагування на кібератаки, дублювання критичних систем у хмарному середовищі та взаємодію з державними органами кіберзахисту. У 2022 – 2023 рр. в Україні за підтримання ЄС та США було реалізовано низку ініціатив (наприклад, Cyber Resilience for Ukraine), спрямованих на захист цифрової інфраструктури бізнесу та державного сектору, що стало реакцією на посилення ворожих кібератак [17; 18].

Дослідження Мак Кінсі показують, що підприємства, які інвестують у кібербезпеку в межах цифрової трансформації, демонструють на 20 – 30 % вищу стійкість до перебоїв, зниження витрат на ліквідацію інцидентів і збереження довіри партнерів та інвесторів [78]. Для міжнародної економічної діяльності це є особливо цінним, оскільки кібербезпека безпосередньо впливає на безперервність постачань, довгострокову репутацію бренда та відповідність вимогам контрагентів.

Інституціональна інтеграція в глобальні цифрові екосистеми є стратегічним напрямом участі в новій економічній реальності, заснованій на даних, швидкості, довірі та цифрових правилах гри. У процесі цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності сукупність платформ, інформаційних потоків, логістичних і фінансових інструментів формує нову архітектуру транскордонної торгівлі, що підвищує конкурентоспроможність підприємств і держави. Уходження бізнесу в такі екосистеми відкриває доступ до розвинених каналів збуту, інтегрованих рішень для управління постачаннями, цифрових фінансових сервісів та аналітики в реальному часі [89].

Платформи, наприклад, Amazon Business, Alibaba International, SAP Business Network, TradeLens, Mercado Libre та Maersk Flow, забезпечують повний цифровий цикл взаємодії, охоплюючи укладання контрактів, елек-

тронний документообіг, автоматичне оновлення статусу поставчань, інтеграцію з митними органами й онлайн-фінансування через вбудовані фін-тех-рішення [116]. Ці системи спираються на стандартизовані цифрові протоколи (EDI, API, e-Invoicing), що знижують транзакційні витрати та пришвидшують експортні операції.

Інституціональна участь у таких екосистемах виходить за межі суто технічного під'єднання. Вона передбачає дотримання регуляторних, правових і технічних стандартів, серед яких верифікація походження продукції, податкова прозорість, кібербезпека, цифрові сертифікати та ESG-комплаєнс. Це означає, що підприємство має бути «інституціонально зрілим», щоб успішно інтегруватися в глобальні мережі без потреби в офлайн-представництвах [76; 156].

В Україні цифрова інтернаціоналізація малого та середнього бізнесу дістала додатковий імпульс через обмежену фізичну наявність на зовнішніх ринках. Те, що немає можливості відкривати філії або брати участь у міжнародних виставках, компенсують активною інтеграцією в маркетплейси (Amazon, Etsy, eBay), B2B-платформи (Globus, Export Portal, Tradekey), а також участю в транскордонних e-commerce ініціативах через Diia.Business Export, Enterprise Europe Network (EEN) та програму eBay for Ukraine [20; 83]. Такі рішення дозволяють підприємствам розширювати наявність на закордонних ринках без додаткових витрат на фізичну інфраструктуру.

Згідно зі звітами Світового банку, підприємства, які є інтегрованими в міжнародні цифрові платформи, мають в 1,5 – 2 рази вищу ймовірність експорту, незалежно від розміру або географічного розташування [83]. Це особливо важливо для постконфліктних економік, де цифровий доступ до міжнародного ринку забезпечує більш швидке відновлення торгівлі порівняно із традиційними каналами.

Адаптація бізнес-моделей до цифрових форматів взаємодії є стратегічним процесом, що забезпечує операційну гнучкість, масштабованість, відповідність очікуванням цифрового споживача та здатність до оперативної реакції на глобальні виклики, зокрема в поствоєнних умовах.

Цифрова трансформація міжнародної економічної діяльності потребує не лише оновлення технологій, а й глибокого переформатування бізнес-моделі підприємства під нові формати взаємодії. Умови глобальної конкуренції, обмеження фізичної наявності після конфлікту, зміна поведінкових патернів споживачів та зростаюча роль платформених

структур підкреслюють потребу в переході від традиційних моделей до орієнтованих на дані мережевих і клієнтоцентричних підходів [46].

Сучасна цифрова бізнес-модель передбачає комплексну перебудову таких елементів, як структура ціннісної пропозиції, канали комунікації, механізми отримання доходу, партнерські відносини та внутрішні операційні процеси. Зокрема, взаємодію із клієнтами та партнерами реалізують через омніканальне середовище – поєднання вебсайтів, мобільних застосунків, платформ соціальних мереж, CRM-систем та інтегрованих чат-ботів. Це забезпечує постійну наявність у цифровому просторі, персоналізацію взаємодії та скорочення циклу продажу.

У сегменті B2B ключовим елементом є застосування електронних платформ закупівель (e-procurement), систем автоматизованого управління ланцюгами постачання (SCM) і електронного документообігу (e-invoicing, e-signature), що гарантує прозорість та інтеграцію з міжнародними партнерами. Дослідження Deloitte [92] свідчать, що компанії, які адаптували свої бізнес-моделі до цифрової взаємодії, демонструють на 45 % вищу ефективність у логістиці, на 30 % швидше ухвалюють стратегічні рішення та мають у два рази вищу ймовірність успішного виходу на зовнішні ринки.

Під час повномасштабного вторгнення багато українських підприємств утратили фізичну наявність на традиційних ринках, тому диджиталізація бізнес-моделі стала критичною умовою для збереження експортної активності. Наприклад, виробники продуктів харчування, легкої промисловості та IT-послуг активно застосовують платформи типу Shopify, Etsy, Amazon, CRM-рішення [48], а також хмарні інструменти комунікації (Zoom, Slack, Google Workspace), що дозволяє підтримувати взаємодію із клієнтами в понад 40 країнах.

Ефективне впровадження цифрової стратегії в міжнародній економічній діяльності є неможливим без системного розвитку людського капіталу, особливо у сфері цифрових компетенцій персоналу. Підприємства, які прагнуть інтегрувати інноваційні IT-рішення, автоматизовані платформи та цифрові канали комунікації, мають забезпечити готовність своїх працівників до роботи в цифровому середовищі. Це передбачає не лише технічні навички, а й стратегічне мислення, здатність до гнучкого управління інформацією, цифрову безпеку, аналітичне мислення та культуру постійного навчання [53].

Згідно з даними ОЕСР [61], рівень цифрових компетенцій працівників безпосередньо корелює з ефективністю бізнес-процесів на міжнародному ринку. Підприємства, що мають високий рівень цифрової грамотності, демонструють вищу продуктивність, здатність до експорту та швидше адаптуються до технологічних змін. Особливо це важливо для компаній у країнах, які перебувають у процесі повоєнної трансформації, адже тут відбувається не лише впровадження нових технологій, а й зміна моделі управління персоналом та взаємодії з міжнародними партнерами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація цифрових компетенцій персоналу за рівнями

Рівень цифрових компетенцій	Ключові навички	Основна аудиторія	Методи навчання
Початковий	Робота з офісними програмами, базові навички з безпечного використання електронної пошти, базові знання кібербезпеки (паролі, антивірусні засоби)	Молоді спеціалісти, адміністративний персонал, оператори	Відеоуроки, онлайн-тренінги, базові інструктажі
Функціональний	Робота з CRM-та ERP-системами, електронні канали комунікацій, базова аналітика даних, використання e-commerce платформ	Менеджери середньої ланки, маркетологи, логісти, фінансисти	Практичні семінари, корпоративні навчальні програми, сертифікаційні курси
Керівний	Лідерство в цифровій сфері, розроблення та реалізація digital-стратегії, управління кіберризиками, інтеграція цифрових процесів	Топменеджмент, власники бізнесу, керівники проєктів	Менторські програми, стратегічні сесії, МВА та управлінські тренінги, коучинг

У відповідь на сучасні виклики компанії активно впроваджують системи безперервного навчання (Learning Management Systems), інструменти мікронавчання, корпоративні онлайн-академії та співпрацюють з університетами та освітніми платформами, як-от Coursera, EdX чи Prometheus. Наприклад, українські підприємства у 2022 – 2023 рр. використовували онлайн-курси із цифрових продажів, управління експортом, кібергігієни та логістичних систем у межах програм Diia.Osvita та USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [20].

Не менш важливим фактором є цифрове лідерство топ-менеджменту. Як зазначають у [109], ефективна реалізація цифрової стратегії є можливою лише за умови, коли керівники володіють необхідними компетенціями, усвідомлюють стратегічну роль технологій і сприяють формуванню корпоративної культури обміну знаннями, внутрішніх тренерських програм та цифрової відкритості. Такий підхід забезпечує природне впровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси.

Цифрова стратегія в міжнародній економічній діяльності охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на інтеграцію технологій у зовнішньоекономічні операції підприємства, підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності в транснаціональному середовищі. В умовах воєнних ризиків і нестабільності її перетворюють на антикризовий інструмент, що допомагає відновлювати операції, утримувати ринки та діставати нові конкурентні переваги.

Цифрові технології в сучасній глобальній економіці дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи як оперативне відновлення експортних операцій у повоєнний період, так і стратегічне розширення ринкової наявності. Автоматизація логістики та митних процедур створює основу для прискорення зовнішньоторговельних операцій та інтеграції в міжнародні ланцюги постачань.

Водночас розвиток цифрових компетенцій персоналу стає не лише технічною підготовкою, а стратегічною інвестицією в здатність компанії масштабуватися, швидко адаптуватися та зберігати конкурентні позиції в глобальному цифровому середовищі.

Сьогодення характеризують формуванням нової технологічної, економічної та соціальної реальності. Проте зміни відбуваються швидше, ніж у попередні історичні етапи: технологічну структуру глобального суспільства трансформують радикально, що потребує нових економічних і соціальних стратегій, змін у моделі управління та технологічних парадиг-

мах, а також адаптації до демографічних зрушень. Перехід відбувається за кілька десятиліть, а не століття, як раніше, що створює ризики для країн, які не встигають створити передумови для стійкого зростання.

У сучасному світі конкурентні переваги дістають ті держави, де економічні компоненти ефективно взаємодіють і розвиваються синхронно. Для України цей етап означає безальтернативність переходу до нової моделі розвитку, заснованої на використанні інтелектуального та творчого потенціалу громадян. У фокусі уваги – виробництво, інновації та зайнятість, що дозволяє країні не відставати в глобальній цифровій економіці.

Особливо важливою є проблема цифрового розриву, що загрожує ще більшою відсталістю країнам, що розвиваються. Підтримання технологічного рівня виробництва є стратегічним завданням держави для розвитку економіки та сфери послуг, підвищення доходів і національного добробуту. Потенціал економічного зростання визначено виробничими можливостями країни, що ґрунтуються на технологічному забезпеченні та інноваційних здатностях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробничі можливості країни в контексті формування потенціалу економічного зростання

Рівні	Можливості
Нульовий	Використання та споживання іноземних товарів і послуг (імпорт). Немає власного виробництва. Отримання доходів за допомогою перепродажу імпорту
Перший	Виробництво продукції на базі іноземного обладнання. Залежність від постачальників обладнання
Другий	Виготовлення вітчизняного обладнання для виробництва товарів (складання та локалізація процесів). Імпортозалежність від виробників машин, складальних ліній та іншого виробничого обладнання
Третій	Виготовлення власного обладнання для виробництва іншого обладнання. Розроблення та впровадження технологій власного виробництва

Найбагатші та найвпливовіші держави формують технології та створюють індустриальні потужності, автоматизують і механізують галузі, упроваджують інновації, підвищують продуктивність праці та загальний рівень економіки. Країни, що залежать від імпорту технологій, залишаються на периферії світового розвитку.

Сьогодні відбувається швидка реіндустріалізація розвинених держав у нових технологічних галузях, як-от: адитивні технології, 3D-друкування, робототехніка, відновлювана енергетика. Це створює додаткові бар'єри для менш розвинених економік, адже «бар'єри складності» можуть генерувати більші розриви між країнами, регіонами та соціальними класами, ніж відомі цифрові чи економічні нерівності. Проблеми цього масштабу ще не обговорюють на глобальному рівні, але найближчими десятиліттями вони постануть перед світовим суспільством [16].

Соціальні та економічні наслідки цифровізації мають величезне значення. Виведення працівників із промислового, сільськогосподарського та сервісного секторів неминуче викликає системні ефекти.

Сучасний глобальний ринок праці є складною, динамічною системою, що зазнає постійного впливу інформаційних технологій. Це змінює зміст праці, організацію робочих процесів, структуру зайнятості та соціально-трудова відносини. Процес автоматизації й технологічної трансформації, навіть за активного регулювання з боку держави, прискорюється, і, імовірно, лише невелика кількість висококваліфікованих фахівців є здатною забезпечити функціонування глобальної виробничо-логістичної системи. У цьому контексті скорочення традиційних робочих місць, поява класу «зайвого населення», масова перекваліфікація та руйнування звичних соціальних гарантій (пенсій, соцзабезпечення) можна розглядати як справжню революцію. «Нові безробітні» зазвичай є освіченими та мають професії, що раніше були економічно та соціально потрібними, проте зміни у структурі економіки роблять їхні навички менш затребуваними, а нові робочі місця потребують знань, яких вони не мають. Крім того, звільнені працівники часто є настільки зосередженими на щоденних завданнях, що не володіють базовими компетенціями для адаптації до «нової реальності» [97]. Проблема зникнення цілих професій полягає не лише у втраті доходу, а й у втраті соціальних орієнтирів, хоча вплив технологій на ринок праці є передбачуваним.

Останніми десятиліттями однією із провідних тенденцій розвитку економіки та суспільства є проникнення інформаційних технологій у всі сфери діяльності людини. Інформатизація є ключовим фактором підвищення продуктивності та поліпшення якості життя, а дослідники вважають цей процес початком нової ери економічного розвитку, яку позначають терміном «цифрова економіка». Сучасна інформатизація здебільшого

ґрунтується на цифрових комунікаційних технологіях і платформах, що працюють через інтернет і мобільні пристрої.

Термін «цифрова економіка» (Digital Economy) уперше запропонували 1995 року канадський професор менеджменту Д. Топскотт [152] та американський інформатик Н. Негропonte [123]. Він швидко витіснив поняття New Economy, Web Economy, Internet Economy, Network Economy, надавши терміну більш конкретного значення. Цифрову економіку визначають як економіку, побудовану на цифрових комп'ютерних технологіях та ІКТ, що трансформує бізнес-процеси та виробничі сфери через інтернет і нові цифрові рішення [120; 123].

Послідовний розвиток світових технологій створив нові засоби виробництва та відкрив нові можливості для економічних агентів. Зміни в економічних укладах було зумовлено так званою промисловою революцією (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Етапи світових промислових революцій [147 – 149]

Етапи	Характеристика етапів
Перша промислова революція (кінець XVIII ст.)	Стартувала у Великій Британії, завдяки впровадженню машин у текстильну промисловість. Ручну працю поступово замінювали механізованим виробництвом, що згодом поширили на інші галузі та країни
Друга промислова революція (кінець XIX – початок XX ст.)	Відбувся перехід від вугілля до нафти як основного джерела енергії. Виникли електрика, електродвигуни, телефон; поширили конвеєрні лінії та нові виробничі технології в хімії, металургії та сталеливарній промисловості. Ці зміни сприяли розвитку машинного виробництва та посиленню ролі науки в промисловості
Третя промислова революція (1960-ті рр. XX ст.)	Виробництво стало автоматизованим за допомогою електроніки та інформаційно-комунікаційних технологій. Змінено структуру ринку праці: зростає попит на фахівців «вільних професій», здатних працювати в різних організаційних середовищах. Рішення складних завдань дедалі частіше здійснюють проектні команди
Четверта промислова революція (XXI ст.) – «Індустрія 4.0»	Концепцію «Індустрія 4.0» 2011 року подав К. Шваб на Давоському економічному форумі. Вона передбачає поєднання кіберфізичних систем, цифрових і біологічних технологій. Це дозволяє збирати й аналізувати дані, підвищувати ефективність і гнучкість виробництва, упроваджувати нові бізнес-моделі та оптимізувати взаємодію в ланцюжках створення вартості

Є два ключові підходи до оцінювання ролі цифровізації в глобальному промисловому виробництві.

Перший розглядає цей процес як еволюційний розвиток, другий – як радикальну, революційну зміну. Цифрову економіку часто вважають фундаментом четвертої промислової революції, оскільки трансформації в базових технологіях мають значний характер і свідчать про зміну техніко-економічної парадигми. Сучасну промислову еру пов'язано із впровадженням інтернет-технологій у бізнес-процеси, що дістало назву цифровізації або диджиталізації. У результаті цифрова економіка стала основою для четвертої промислової революції та третьої хвилі глобалізації. Зародження цифрової економіки припадає на кінець 1950-х рр., а вже з 1960-х рр. цифрові інновації почали активно поширювати на світовому рівні.

Другий етап цифровізації розпочався в середині 1990-х рр. із масового поширення інтернету та мобільного зв'язку. Нині спостерігають третю хвилю цифровізації, пов'язану з поширенням цифрових валют і технологій розподіленого реєстру, серед яких блокчейн є найпоширенішим прикладом. Криптовалюти, як-от біткоїн, уже інтегровано в глобальні фінансові ринки, а їхня кількість і обсяги транзакцій постійно зростають, формуючи новий елемент світової фінансової системи.

Особливістю цифрової економіки є поява «економіки на вимогу» (on-demand economy), що дозволяє отримувати товари та послуги саме тоді, коли вони є потрібними, а не купувати їх заздалегідь. Поширення цифрових технологій (digital spillover) сприяє прискоренню передавання знань і бізнес-інновацій, підвищуючи продуктивність компаній через інтегровані ланцюги постачань у промисловості та стимулюючи сталий економічний розвиток.

Цифровізація радикально змінює традиційні бізнес-процеси. На найвищому рівні цифрової інтеграції відбувається повна трансформація виробничих відносин, що приводить до утворення єдиної цифрової системи, у якій:

фізичні об'єкти, продукти та процеси співіснують із їхніми цифровими копіями (математичними моделями);

усі елементи інтегровано у єдину ІТ-структуру, завдяки цифровим копіям і властивості «під'єднаності» (connectivity);

завдяки цифровим моделям усі компоненти економічної системи взаємодіють майже в реальному часі, прогнозують розвиток процесів та оптимізують роботу системи загалом.

Визначення вартості та вигод цифрової економіки ускладнено низкою проблем, а саме: немає загальноприйнятої дефініції цифрової економіки; є брак надійних статистичних даних щодо її ключових компонентів, особливо в країнах, що розвиваються.

Незважаючи на часткові ініціативи з подолання цих проблем, їх поки недостатньо для того, щоб не відставати від темпів розвитку цифрової економіки. Світовий банк підкреслює нестачу макроекономічної статистики для оцінювання переваг цифрових продуктів та транскордонних операцій. Міжнародний валютний фонд також почав обговорювати методи вимірювання цифрової економіки з урядами, науковцями та бізнесом [157].

Залежно від методології оцінювання, частка цифрової економіки у світовому ВВП коливається від 2,9 до 13,1 % [82; 87]. Частки цифрової економіки у світовому ВВП показано на рис. 2.4.

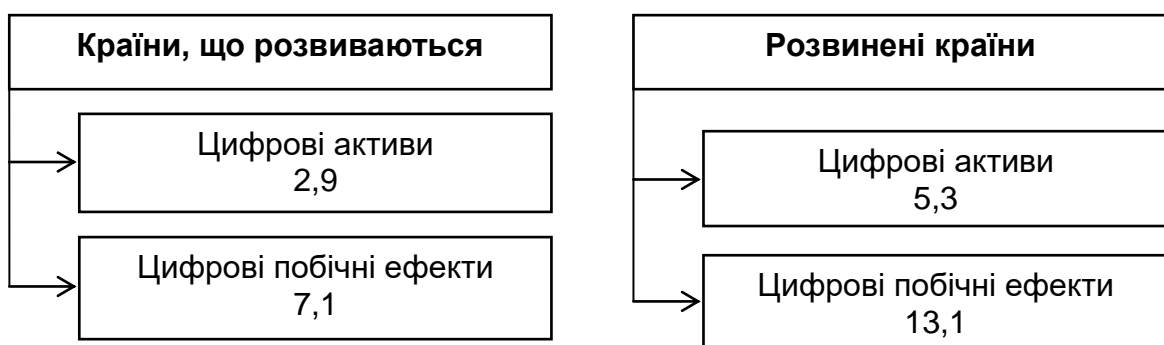


Рис. 2.4. Частки цифрової економіки у світовому ВВП, %

Майже 40 % доданої вартості, яку генерує глобальний сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), припадає на США та Китай. Кількість працівників у світовому ІКТ-секторі зросла із 34 млн 2010 року до 39 млн 2019 року. Водночас найбільший сегмент зайнятих – 38 % – працює у сфері комп'ютерних послуг. За ці самі роки частка ІКТ у загальному обсязі зайнятості у світі зросла з 1,8 до 2 % [87].

Щодо впливу цифровізації на економічне зростання країн ЄС 2023 року, аналітики Світового банку зазначають, що ВВП можна збільшувати

за допомогою таких факторів: розширення доступу до фіксованого ширококосмугового інтернету – на 1,7 %; зростання міжнародної пропускної здатності – на 0,66 %; поширення електронної комерції – на 0,88 % [88].

За інформацією Світового банку, упровадження цифрових технологій сприяє розмиванню географічних і фізичних обмежень, створюючи нові можливості для економічного, соціального та культурного розвитку країн, а також підвищення їхньої регіональної та глобальної конкурентоспроможності [88].

У межах Євразійського економічного союзу вплив цифровізації на зростання ВВП, зокрема, з огляду на реалізацію національних і регіональних стратегій цифровізації у 2018 – 2025 рр., наведено в табл. 2.4 [61].

Таблиця 2.4

**Зростання ВВП регіону Євразійського економічного союзу,
завдяки цифровізації, %**

Плани цифровізації	Зростання міжнародної пропускної спроможності інтернету	Зростання проникнення фіксованого ширококосмугового доступу	Поширення електронної торгівлі
Покраїновий сценарій	0,55	0,8	0,44
Сценарій, з огляду на цифровий порядок денний	0,66	1,7	0,88
Зростання	0,11	0,9	0,44

За підрахунками Європейської комісії, створення єдиного цифрового ринку в межах ЄС є здатним щорічно давати економіці до 415 млрд євро, сприяти створенню нових робочих місць та стимулювати формування суспільства, орієнтованого на знання. У глобальному масштабі транскордонні потоки даних у період 2005 – 2019 рр. зросли в 45 разів, досягнувши обсягу 2,8 трлн дол. США. Вплив цього процесу на зростання світового ВВП перевищує ефект від світової торгівлі товарами [61; 83].

Розвиток цифрової економіки відкриває численні нові економічні можливості. Дані, що генерують у цифровому середовищі, можуть застосовувати для розв'язання соціальних проблем, поліпшення економічних

і соціальних показників, стимулювання інновацій та зростання продуктивності.

Цифрові платформи полегшують проведення транзакцій, обмін інформацією та роботу в мережі. Для бізнесу впровадження цифрових технологій змінює умови на ринках і в різних галузях, сприяючи підвищення якості товарів і послуг за одночасного зниження витрат. Крім того, цифровізація трансформує ланцюги створення вартості, відкриваючи нові шляхи для підвищення доданої вартості та впровадження структурних змін. Отже, цифрова трансформація економіки є безперервним процесом, що стимулює розвиток ІТ-секторів, сприяє впровадженню інновацій та міжнародній співпраці.

Порівняно із традиційною економікою, ключовою перевагою цифрової економіки є здатність автоматично управляти всією системою або її окремими компонентами, а також практично необмежене масштабування без втрати ефективності. Це значно підвищує ефективність управління на мікро- та макрорівнях. Інакше кажучи, цифрова економіка охоплює всі традиційні галузі та компанії, які, завдяки цифровій трансформації, дістають нові технологічні можливості для підвищення продуктивності та ефективності бізнесу – від обробної промисловості та сільського господарства до будівництва і транспорту.

До основних сегментів цифрової економіки належать [120]:

сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та інфраструктура електронного бізнесу (мережі, програмне забезпечення, комп'ютери тощо);

цифрове виробництво та електронний бізнес, що містить організацію бізнес-процесів із використанням комп'ютерних мереж;

електронна торгівля, тобто онлайн-продаж товарів у роздріб.

ІКТ є однією із ключових інновацій сучасного світу. Вони становлять нову технологічну парадигму та належать до технологій загального призначення (General Purpose Technologies, GPT), які застосовують у різних секторах економіки. Основні особливості ІКТ – універсальність використання та інноваційна комплементарність. У розвинених країнах обсяг ринку ІКТ, за даними Мак Кінсі, до 2020 року оцінювали в межах 3 – 9 % ВВП [96].

Одним із найбільш динамічних підсекторів у глобальній ІКТ-галузі є промислові комп'ютерні послуги, які активно розвивають у всіх регіонах і відіграють ключову роль у створенні робочих місць. Серед країн, що розвиваються, лідером за часткою зайнятих у цьому секторі є Індія. Значну частку доданої вартості від виробництва ІКТ-продуктів зосереджено в Східній Азії, зокрема в Китаї, тоді як інші країни, що розвиваються, мають обмежені виробничі можливості. Протягом останніх десяти років експорт ІКТ-послуг і цифрових сервісів зростає швидше за середній темп глобального експорту послуг, що демонструє підвищення рівня цифровізації світової економіки. Наприклад, 2019 року обсяг цифрового експорту послуг досяг 2,9 трлн дол. США, становлячи половину всього світового експорту послуг [88].

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовою технологією сучасності. Завдяки зростанню обчислювальної потужності та масштабів опрацювання даних, ШІ визнають однією з найреволюційніших технологій наступного десятиліття. Інвестиції в глобальну сферу штучного інтелекту значно зростають: 2019 року вони сягнули 27 млрд дол. США, із яких понад половину забезпечили США. Згідно із прогнозом PwC «Штучний інтелект: не проминути добру нагоду», активне застосування ШІ буде сприяти зростанню світового ВВП на 14 % до 2030 року, або на 15,7 трлн дол. США [90]. Експерти Gartner прогнозують, що ШІ стане стратегічним елементом цифрової трансформації й інвестиційним пріоритетом для майже третини світових компаній. Найбільший вплив очікують у сферах ІТ, технологій та телекомунікацій (59 %), комерційних і професійних послуг (43 %) та споживчих і фінансових послуг (32 %) [87].

Широкосмуговий зв'язок є важливим фактором створення робочих місць, підвищення продуктивності та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності економіки. Він поєднує постійне під'єднання з високою пропускну здатністю передавання великих обсягів даних за секунду, що відкриває нові сервіси, сприяє розвитку індустрій і трансформує традиційні галузі та регуляторні підходи.

Технології п'ятого покоління (5G) забезпечують прискорення передавання даних у 40 і більше разів, змінюючи різні сфери економіки та соціального життя (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Ефект упровадження технології 5G за сферами діяльності

Подальший розвиток 5G та подібних технологій створює передумови для революційних змін у промисловості, аграрному секторі та транспорті, дозволяючи безперебійно передавати великі обсяги даних і керувати сільськогосподарською технікою, промисловими роботами та безпілотними транспортними засобами дистанційно.

Особливе значення в глобальній економіці має промисловий сектор інформаційно-комунікаційних технологій. Протягом останнього десятиліття продуктивність у промисловому виробництві залишалася майже стабільною, а попит на продукцію був переважно фрагментованим, що стимулювало потребу у впровадженні інновацій.

Оскільки близько третини економічної цінності Інтернету речей (IoT) зосереджено саме в промисловому виробництві, ключові зміни нової технологічної революції очікувано відбуваються на промислових підприємствах. Незважаючи на те, що на промисловість припадає лише 16 % світового ВВП, вона споживає близько 64 % всіх інвестицій у дослідження та розроблення [89; 96].

Важливим драйвером цифрової економіки є розвиток цифрових платформ. Протягом останніх десяти років виникло багато платформ, які ґрунтуються на опрацюванні даних і трансформують традиційні галузі. Цифрові платформи є посередниками для онлайн-взаємодії учасників ринку. Операційні платформи становлять дво- або багатосторонні ринки з онлайн-інфраструктурою, що забезпечує комерційні взаємодії між сторонами. Наприклад, Google контролює близько 90 % ринку пошукових систем у глобальному масштабі. Facebook займає дві третини ринку соціальних медіа та є найпопулярнішою платформою соціальних мереж у більш ніж 90 % країн світу. Через мережу Amazon здійснюють приблизно 40 % роздрібних онлайн-продажів у світі, а її підрозділ Amazon Web Services займає подібну частку світового ринку хмарних послуг [87].

Одним із центральних сегментів цифрової економіки є електронний бізнес (e-business), який передбачає використання глобальних інформаційних мереж для оптимізації бізнес-процесів, а також взаємодії всередині компанії та з партнерами, із метою підвищення прибутковості.

Електронна комерція (e-commerce) сьогодні належить до найбільш динамічно зростаючих напрямів, що охоплює фінансові та торговельні операції через комп'ютерні мережі, а також супутні бізнес-процеси. Значне поширення інтернету серед населення сприяє швидкому розвитку цього сегмента. Масштаб і популярність електронної торгівлі на світовому ринку значною мірою залежать від рівня цифрового покриття в різних країнах і регіонах.

До ключових складових електронної комерції належать такі: обмін інформацією в цифровому форматі, рух капіталу онлайн, електронна торгівля, використання електронних грошей, інтернет-маркетинг, електронне банківське обслуговування та онлайн-страхування. Основні сучасні тенденції розвитку електронної торгівлі наведено в табл. 2.5 [122].

Тренди електронної торгівлі

Тренди	Описи
Торгівля без обмежень	Охоплює мобільні та соціальні платформи, голосових помічників і месенджери. Наприклад, 83 % користувачів застосовують месенджери для здобуття додаткової інформації про товари
Купівля за передплатою	Один із популярних форматів електронної комерції, де клієнт регулярно отримує вибраний набір товарів за оформленою передплатою. Наприклад, Amazon пропонує понад 150 варіантів таких послуг
Купівля в один клік	Мобільні застосунки дозволяють швидко знайти продукт і здійснити купівлю за секунди. Тренд підтримують сервіси Google Shopping, Facebook Marketplace та Instagram Checkout
Прямі продажі від виробників	Починаючи із 2020 року продажі безпосередньо від виробника стають усе більш популярними: понад половина американців із 2017 року купували товари безпосередньо у виробників, щойно виникала така можливість

Джерело: сформовано на основі [11; 96; 100].

Ініціативи країн G20 у сфері цифрової економіки демонструють, що цифровізація є ключовим фактором прискорення глобального економічного розвитку, підвищення продуктивності та формування нових ринків і секторів. Упровадження цифрових технологій відкриває перспективи для інклюзивного та стійкого економічного зростання. Звіт ОЕСР підкреслює значний потенціал цифровізації та зазначає, що сучасні технології, розумні застосунки та інші інноваційні рішення цифрової економіки є здатними підвищити якість надання послуг і сприяти розв'язанню проблем у різних сферах: охороні здоров'я, сільському господарстві, державному управлінні, оподаткуванні, транспорті, освіті, екології тощо [86].

Швидке впровадження цифрових технологій у всіх аспектах життя здебільшого визначено їхніми позитивними ефектами на різних рівнях (рис. 2.6).

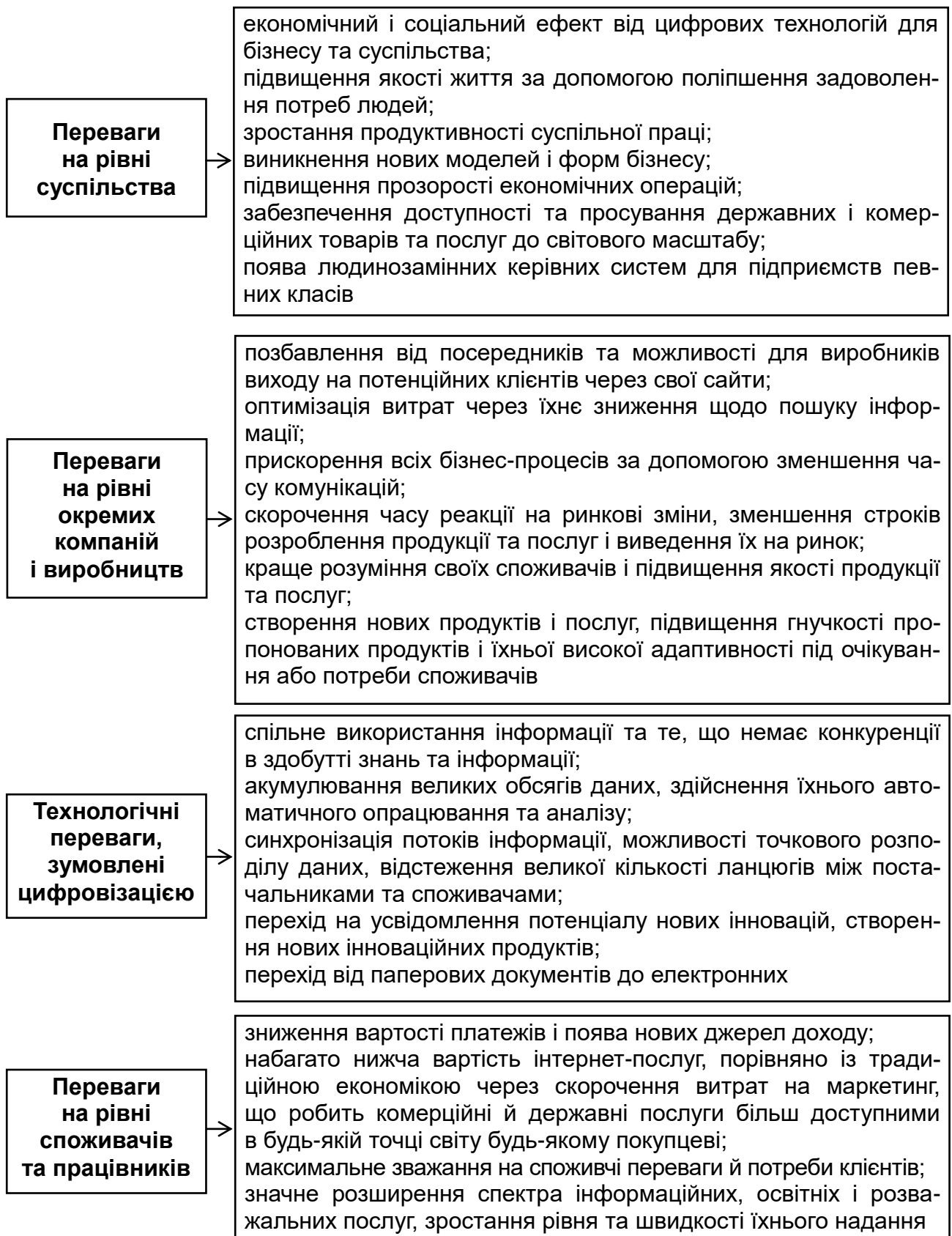


Рис. 2.6. **Переваги цифровізації для розвитку світової економіки**

Однак прискорене економічне зростання демонструють лише ті країни й економічні союзи, які системно формують основи лідерства

в цифровій економіці. Розвиток цифровізації неминуче впливає на ринок праці. Цей процес є складним і поступовим, оскільки все більше традиційних секторів інтегрують у цифрову економіку. Експерти зазначають, що жодна держава ще не має повністю сформованої стратегії адаптації до майбутніх змін, і уряди стикаються з потребою в перегляді пріоритетів та розробленні ефективних підходів. Аналіз наявних практик показує три основні типи дій, які уряди застосовують або обговорюють для пом'якшення можливих потрясінь [89]:

стимулювання створення нових робочих місць. Створення стабільних робочих місць у довгостроковій перспективі є складним. Компанії можуть підтримувати зайнятість лише доти, поки діють пільги, після чого робочі місця можуть скоротити на користь більш ефективних рішень. Одним із рішень є підтримання секторів, де людська праця є незамінною для виконання ключових завдань. Такий підхід трансформує концепцію робочого місця: працівник більше зосереджується на реалізації творчого потенціалу, а не на рутинній діяльності, що відповідає тенденціям мережевого суспільства;

законодавче уповільнення впровадження технологій. Ця стратегія не обов'язково потребує створення нових законів, адже багато чинних нормативів можна використовувати для стримування автоматизації. Наприклад, відмова від переходу на розподілені реєстри на основі блокчейну тимчасово забезпечує зайнятість співробітникам реєстраційних служб. Такий крок може відтермінувати технологічні зміни, але без одночасної адаптації населення лише посилює майбутній шок;

упровадження безумовного базового доходу. Регулярні виплати всім членам суспільства для покриття базових потреб набирають популярності як механізм підтримання в періоди цифрових трансформацій.

Імовірно, запровадження безумовного базового доходу (ББД) покликано знизити страх людей перед утратою роботи [121]. Цю ідею підтримують провідні науковці, як-от Г. Стендінг та М. Фрідман, а також впливові бізнесмени – І. Маск, М. Цукерберг і Р. Ренсон.

Незважаючи на популярність цього підходу, є критичні зауваження. Одне з них полягає в тому, що немає стимулу для отримувачів ББД активно шукати роботу. Більш глибокою є проблема, пов'язана із психологічним сприйняттям праці: робота часто надає сенс життю, й отримання доходу без потреби працювати може призвести до втрати цього сенсу для багатьох людей.

Водночас будь-яку адаптаційну стратегію можна коригувати, відповідно до обставин. Наприклад, пандемія COVID-19 дала підприємствам

змогу експериментувати із цифровими технологіями в реальному часі. У звичайних умовах компаніям важко було б переконати акціонерів, працівників і споживачів у потребі в цифровій трансформації. Проте карантинні обмеження змусили швидко перевести співробітників на дистанційну роботу, що потребувало розвитку ІТ-інфраструктури, систем кібербезпеки, комунікацій, електронного планування завдань та моніторингу їхнього виконання.

Цей перехід підкреслив важливість навчання персоналу роботі з новими технологіями та адаптації до змін. Крім того, пандемія стала своєрідним «стрес-тестом» для національних проєктів цифровізації, демонструючи їхню ефективність у непередбачуваних умовах. Лише деякі країни, наприклад Південна Корея та Сінгапур, змогли оперативним чином використовувати великі обсяги даних для контролю за поширенням вірусу, завдяки швидкій ідентифікації потенційних носіїв. Водночас COVID-19 показав і наявні перешкоди цифрової трансформації, які лише посилюються в кризовий період.

У сучасних умовах будь-які компанії та організації працюють на основі інформації, яка стала одним із ключових продуктів економіки. Для ефективного збирання, опрацювання та передавання даних є необхідною технічна інфраструктура, програмне забезпечення та послуги, які надають ІТ-компанії, забезпечуючи розвиток бізнесу в різних галузях.

Дати повне й однозначне визначення ІТ-послуг досить складно, оскільки це поняття є складним процесом із багатьма учасниками. Насправді це певний набір продуктів і послуг, спрямованих на безперебійне, безпечне й ефективне забезпечення підприємств інформацією.

Якість ІТ-послуг значною мірою залежить від ефективності комунікації між усіма учасниками ланцюга: вендорами (розроблення програмного забезпечення), дистриб'юторами (доставляння обладнання або ПЗ реселерам і сервісне обслуговування), реселерами (установлення та підтримання обладнання і ПЗ) і кінцевими користувачами. Якщо кожен учасник швидко реагує на потреби споживачів і партнерів, що займаються розробленням та обслуговуванням ІТ-продуктів, підприємство має більше шансів надання високоякісних послуг і підвищення власної продуктивності.

Компанії самостійно визначають спектр ІТ-послуг, адже точне розмежування та класифікація цих послуг є складними, так само як і формулювання чіткого визначення ІТ. Найчастіше сучасні провайдери виділяють такі напрями [14; 64]: розроблення власного продукту; системну інтеграцію; консалтинг у сфері інформаційних систем; упровадження та підтри-

мання інформаційних систем; розроблення замовного програмного забезпечення; аутсорсинг.

Розглянемо кожен напрям окремо для оцінювання його прибутковості.

Першими на ринку виникли продуктові компанії, які створюють власні програмні продукти: мобільні застосунки, соціальні мережі, середовища розроблення, антивіруси тощо. Прикладами таких корпорацій є Microsoft і Apple. Їхні продукти використовують мільйони людей щодня, що генерує значні прибутки. Щоб залишатися конкурентоспроможними, продуктові компанії постійно відстежують нові технології та впроваджують їх у свої продукти. Користувачі мають вибирати їхні розробки, а не продукти конкурентів, оскільки основне джерело доходу – це платежі споживачів. Для цього проводять маркетингові дослідження, що дозволяють адаптувати продукт до потреб клієнтів. Перевагами продуктових компаній є орієнтація на кінцевого користувача, а не на замовника; стабільність роботи над одним продуктом дозволяє команді вдосконалювати його деталі без постійного перемикавання на нові проекти; можливість відчувати причетність до продукту, яким користуються сотні тисяч або мільйони людей. Недоліками є значна залежність від ринку – падіння попиту або поява дешевших альтернатив у конкурентів може призвести до втрати доходів; обмежена різноманітність завдань – фахівці часто займаються лише підтриманням та поліпшенням одного продукту; складність переходу між різними проектами всередині компанії – навіть у великих продуктових корпораціях команди часто не перетинаються.

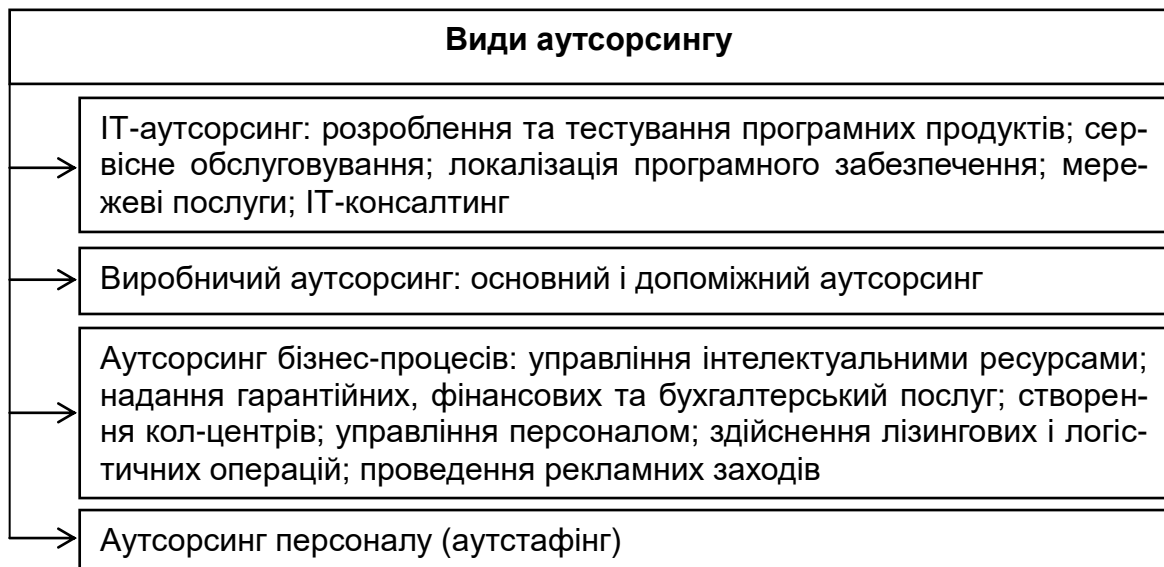
Інша важлива група – компанії, що займаються впровадженням готового програмного забезпечення для замовників. Вони постачають комплексні IT-рішення та інтегрують їх у бізнес-процеси клієнтів. Перевагами таких компаній є такі: високі заробітки через складність і тривалість впровадження ПЗ, що дозволяють працювати з великими замовниками; можливість співпраці з відомими компаніями та внеску в розвиток їхніх бізнес-процесів. Недоліки роботи в компаніях, що впроваджують готове програмне забезпечення, містять стресовий характер діяльності. Процес інтеграції ПЗ можуть розтягувати на тривалий час, іноді на кілька років. Це пояснюють тим, що замовник здатен змінювати свої вимоги в ході реалізації проекту, не погоджуватися з консультантами IT-компанії або бути незадоволеним виконаною роботою. Ще одним значним недоліком є часті та тривалі відрядження. Більшість великих консалтингових компаній розміщено у великих містах, тоді як замовники є розташованими по всій країні. Тому для працівників консалтингу відрядження є невід'ємною частиною роботи. Не всі є готовими проводити п'ять днів на тиждень

далеко від дому та сім'ї, а приватні авіаперельоти дають додатковий рівень навантаження.

Відділи ІТ у нетехнічних компаніях стали окремим напрямом, який активно розвивають через цифрову трансформацію традиційного бізнесу. Сьогодні наявність у цифровому просторі є обов'язковою умовою для великих банків, страхових компаній або форекс-брокерів. Часто вони створюють власні ІТ-відділи або дочірні ІТ-компанії, щоб забезпечити цифрове підтримання своєї діяльності.

Аутсорсингові компанії – це підприємства, що спеціалізують на розробленні програмного забезпечення на замовлення для інших підприємств. Замовник надає технічне завдання, з огляду на власні вимоги, погоджує строки виконання, а після завершення отримує готовий продукт. Появу аутсорсингових компаній зумовлено проникненням цифрових технологій у традиційні галузі, як-от банки, роздріб або страхування [41]. Ці підприємства звернулися до ІТ-компаній за рішеннями для своїх клієнтів: мобільними застосунками, інтернет-магазинами та іншими цифровими сервісами, які потрібно було розробляти «з нуля».

Робота в аутсорсинговій компанії має низку важливих переваг. По-перше, вона надає різноманітність сфер і проєктів: сьогодні можна працювати над онлайн-магазином, а завтра – над грою з доповненою реальністю. Це дозволяє програмістам набути досвіду роботи з різними технологіями та швидко стати багатопрофільними фахівцями, що підвищує їхній професійний рівень і цінність на ринку праці (рис. 2.7).



Джерело: сформовано на основі [41].

Рис. 2.7. Види аутсорсингу

Аутсорсинг є набагато стабільнішим напрямом, порівняно з усіма раніше описаними моделями. Для продуктової компанії успіх напряму залежить від кількості користувачів продукту – чим їх більше, тим вищим є дохід. Натомість аутсорсинговій компанії достатньо мати лише декілька великих замовників для забезпечення стабільного прибутку. Вхід у сферу аутсорсингу є простішим. Зазвичай такі компанії зростають у ширину, залучаючи нові проекти. Це, своєю чергою, створює нові вакансії для розробників, тестувальників і менеджерів проектів.

Серед основних недоліків варто виділити, по-перше, складнощі у взаємодії із замовниками. Процес комунікації не завжди є простим і приємним. Не всі клієнти мають власні ІТ-відділи, які могли б чітко формулювати потреби. Часто контакт із проектною командою здійснюють представники фінансових або маркетингових підрозділів замовника, які не завжди повністю розуміють завдання і можуть передати їх компанії-розробнику некоректно. По-друге, за рік програміст може працювати над десятком невеликих проектів, що знижує відчуття причетності до будь-якого з них. Інакший вигляд має ситуація з великими проектами для великих замовників, проте їх спостерігають лише в найбільших аутсорсингових компаніях.

Аналізуючи переваги та недоліки різних видів послуг, що надають ІТ-компанії, можна впевнено стверджувати, що все більша частка ринку переходить під аутсорсингові послуги через їхню привабливість для замовників, стабільність і високу прибутковість.

Сьогодні проектний підхід став нормою для багатьох підприємств. Він передбачає створення групи з високим рівнем мотивації для роботи над конкретним проектом та використання сучасних комп'ютерних інструментів управління проектами. Планування та реалізація проектів із застосуванням спеціалізованих методів і програмного забезпечення стало невід'ємною частиною професійних обов'язків менеджерів як приватних, так і державних організацій.

Щодо організаційної структури, діяльність як малих підприємств, так і великих корпорацій часто ґрунтується на реалізації окремих проектів і програм. Планування проектів дозволяє розглядати весь процес загалом, а управління ними потребує уваги не лише до технічних аспектів – складання мережевих графіків, визначення критичного шляху – а й до організаційного менеджменту. Успіх проекту значною мірою залежить від ефективності роботи команди та якості керівництва проектом.

ІТ-проект – це короткострокове зусилля, спрямоване на створення унікального продукту, сервісу або середовища, наприклад, заміна застарілих сервісів новими, розроблення комерційного сайту, створення нових настільних програм або інтеграція баз даних. Водночас процеси управління ІТ-проектами часто є складними та багатоступінчастими, що потребує високого професіоналізму від усіх учасників. Для підвищення ймовірності успішного виконання ІТ-проекту обов'язково визначають ключові ролі серед учасників. Зазвичай у складі проекту можна виділити дві сторони: компанію-замовника та компанію-виконавця. В окремих випадках реалізацію проекту здійснюють силами внутрішнього ІТ-підрозділу підприємства. Розгляньмо розподіл ролей у першому випадку.

У світі є безліч підходів до управління проектами, і кожен із них пропонує власне бачення того, які ролі мають виконувати учасники. Для практики найбільш поширеною є модель, у якій чітко визначено основні ролі проекту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Модель ролей фахівців у проектній діяльності

Назви ролей	Відповідальність	Повноваження
Керівник проекту	Відповідає за всі параметри «проектного трикутника»: досягнення цілей у встановлені строки та в межах бюджету	У проектній організаційній структурі: вибір виконавців до команди, формування команди, планування та контроль за виконанням завдань
Замовник проекту	Затвердження документації за вимогами до ІТ-проекту (наприклад, SRS); організація та виконання робіт із приймання досягнених результатів проекту	Зміна вимог до результатів проекту, визначення пріоритетів у реалізації вимог
Спонсор проекту	Затвердження цілей проекту, запланованих строків та бюджету	Розв'язання питань, на які не вистачає повноважень у керівника та замовника проекту
Команда проекту	Виконання завдань проекту в заплановані строки та межі бюджету	Сигналізування керівнику проекту про виникнення проблем під час виконання завдань

Джерело: сформовано на основі [144; 145].

Із боку компанії-розробника в проекті зазвичай задіяно команду, яка володіє необхідними компетенціями для виконання завдань проекту.

Обов'язковим є наявність керівника проєкту, який координує діяльність команди та забезпечує досягнення цілей. Склад інших учасників залежить від специфіки завдань та робіт, що передбачені проєктом.

Залежно від масштабу та специфіки проєкту, у команді зазвичай є присутніми:

розробники – створюють програмний код, відповідно до вимог, забезпечують функціональність продукту;

тестувальники (QA) – розробляють тест-кейси, проводять тестування, фіксують помилки та відхилення від вимог;

бізнес-аналітики – збирають і аналізують вимоги, виявляють проблеми, пропонують рішення, документують вимоги;

дизайнери інтерфейсів – у деяких проєктах відповідають за UX/UI та візуальну складову продукту;

системний архітектор – проєктує архітектуру системи, визначає взаємозв'язки між компонентами;

технічний письменник – створює технічну документацію для користувачів та внутрішніх команд;

Team Leader – у великих командах (понад 9 осіб) керує окремими підкомандами, координує роботу та розвиток компетенцій учасників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні ролі в IT-проєкті

Ролі	Відповідальність	Коментарі
Project Manager	Реалізація проєкту у встановлений строк та бюджет, досягнення поставлених цілей	Контролює всі етапи та взаємодіє із замовником і командою
Бізнес-аналітик	Вилучення та аналіз вимог, пошук проблем, вироблення рішень, документування вимог	Зв'язок між замовником та технічною командою
Архітектор продукту	Проєктування продукту, опис його архітектури	Забезпечує погодженість компонентів системи
Розробники	Кодування вимог, створення функціоналу, проходження тест-кейсів	Основні виконавці технічної частини проєкту
Тестувальники	Розроблення сценаріїв тестування, проведення тестування, фіксація помилок	Гарантують якість продукту та відповідність вимогам
Team Leader	Керування підкомандою, контроль за завданнями, розвиток компетенцій учасників	Додатковий рівень управління у великих проєктах

Кожен ІТ-проект обмежено трьома ключовими факторами:

- 1) час – строки реалізації проекту;
- 2) вартість – бюджет на реалізацію проекту;
- 3) обсяг – перелік завдань і функціональність продукту.

Баланс між цими обмеженнями є критично важливим. Якщо одне з обмежень виходить із-під контролю, проект ризикує провалом.

Усі проекти проходять через п'ять основних фаз:

1. Ініціація – визначення цілей проекту, оцінювання можливостей та ресурсів.

2. Планування – розроблення детального плану, визначення завдань, ресурсів, строків та бюджету.

3. Виконання – реалізація завдань, розроблення продукту та проведення тестування.

4. Моніторинг і контроль – відстеження прогресу, коригування плану, управління ризиками.

5. Завершення – передавання продукту замовнику, оцінювання результатів, оформлення документації.

Кожна фаза містить комплекс процесів, які забезпечують просування проекту від початкової ідеї до кінцевої реалізації (рис. 2.8).

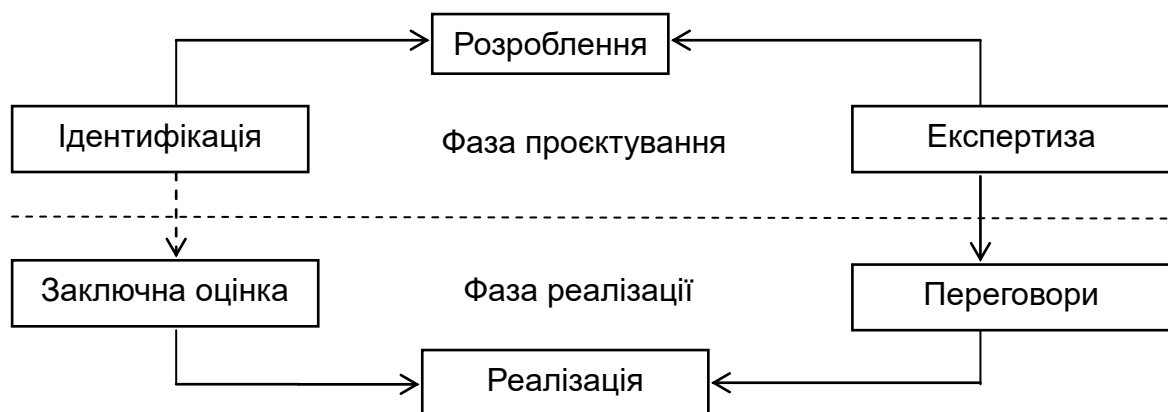


Рис. 2.8. Життєвий цикл проекту [51]

Для того щоб ІТ-проект уважали успішним, необхідно встановлювати чіткі критерії оцінювання його результатів. До основних показників належать дотримання стандартів якості, як-от ISO або Six Sigma, які регламентують порядок виконання робіт і вимоги до готового продукту. Проект мають уписувати у визначений бюджет, виконувати у встановлені строки та надавати функціональність, передбачену технічним завданням

або специфікацією. Одним із додаткових інструментів оцінювання є так зване правило 15/15, яке визначає межу допустимого перевищення бюджету та строків на рівні 15 відсотків: якщо проєкт перевищує ці межі, його ефективність різко знижується і він навряд чи окупить витрачені ресурси та зусилля.

Ще одним корисним методом визначення ступеня успішності є метод освоєного обсягу, який дозволяє організації оцінювати реальний прогрес виконання робіт. За його допомогою можна створювати графіки відхилень від плану, відстежувати витрати та строки, прогнозувати можливі строки завершення проєкту і вплив на нього фінансових ресурсів. Якщо під час аналізу за допомогою цього методу виявляють, що проєкт стане надто витратним, генерує збитки або його затягнуто в часі, то проєкт можна вважати неуспішним і ухвалювати рішення про зміну підходів або припинення реалізації. Основною причиною скасування ІТ-проєктів залишається недостатньо ретельне планування, але також важливими факторами є перевитрата бюджету понад допустиму межу, відставання ключових етапів, низька якість виконання завдань, зміна умов функціонування компанії або істотне розширення обсягу робіт. У таких випадках компанія може ухвалити рішення про повне скасування проєкту або розподілити його на декілька менших підпроєктів, що дозволяє знизити ризики та підвищити шанси на успіх у кожному окремому завданні.

Для організації ефективного управління портфелем ІТ-проєктів підприємства мають створити власний підхід або адаптувати наявні стандартизовані методики. Це дозволяє керівникам швидко визначати, які проєкти виконують успішно, а які відстають або потребують утручання. Важливо, щоб усі учасники процесу користувалися спільною системою оцінювання, адже це забезпечує однозначне розуміння очікувань і дозволяє координувати дії між різними відділами та командами. Змішання стандартного підходу з індивідуальним може створювати труднощі у визначенні ефективності проєктів, що ускладнює оцінювання методологій і заміну неефективних практик.

Є кілька основних методів управління ІТ-проєктами.

Традиційний підхід застосовують універсально та він підходить для проєктів будь-якого типу, незалежно від технологій і тривалості виконання. Він передбачає поетапне планування, організацію виконання робіт, контроль і завершення проєкту.

Другий метод, відомий як екстремальне програмування (XP), розроблено спеціально для сфер розроблення програмного забезпечення.

Гнучкий підхід до управління ІТ-проєктами ґрунтується на декількох ключових принципах, які дозволяють забезпечити ефективність роботи команди та підвищити ймовірність успішного завершення проєкту.

Першою складовою є наочний контроль. Учасники проєкту використовують різнокольорові картки, кожна з яких відображає певний статус завдання або елемента продукту, наприклад, що заплановано, що розроблено, що завершено. Такий візуальний метод дозволяє всім членам команди бачити реальний стан проєкту в будь-який момент часу та підтримує спільне розуміння цілей і прогресу. Клієнт та команда працюють разом у безпосередньому контакті, що сприяє прискоренню обміну інформацією та поліпшенню продуктивності, оскільки кожен учасник завжди знає, що відбувається на поточному етапі.

Другою важливою складовою є адаптація управління. Керівник проєкту є не просто формальною особою, що видає накази, а справжнім лідером, який визначає правила роботи та взаємодії команди. Спільна діяльність керівника, учасників команди та замовника забезпечує прозорість процесів, усуває можливі непорозуміння та спотворення інформації. Крім того, завдання розподіляють на невеликі підпроєкти, що дозволяє кожному члену команди зосередитися на конкретній частині роботи та підвищити ефективність виконання завдань.

Третьою ключовою складовою є робота над помилками. Протягом кожного циклу проєкту команда опановує нові навички, здійснює аналіз допущених помилок і використовує набутий досвід для підвищення якості роботи в наступних ітераціях. Цей підхід дозволяє поступово вдосконалювати процеси та знижувати ймовірність повторення невдач.

Команди, що застосовують гнучкий метод, зазвичай проводять регулярні спринти та щоденні короткі зустрічі. Спринти – це часові відрізки, протягом яких команда виконує певний набір завдань, що дозволяє наочно стежити за результатами роботи. Наприклад, період реалізації проєкту можна розподілити на десять спринтів тривалістю два тижні кожен, що допомагає оцінити прогрес, своєчасно коригувати процеси та швидко реагувати на зміни вимог.

Багато компаній створюють проєктні офіси, щоб централізувати й координувати всі проєктні активності, серед них ІТ. Проєктні офіси

встановлюють основні правила й очікування щодо виконання проєктів для керівників, команд і акціонерів, займаються опрацюванням запитів на зміни, контролем за програмним забезпеченням, підготовкою шаблонів планів і проведенням тренінгів. У деяких випадках проєктні офіси визначають пріоритети проєктів і розподіляють ресурси, що запобігає конфліктам між підрозділами. Зазвичай їх очолює досвідчений менеджер і забезпечує команду підтриманням у рутинних завданнях, як-от ведення протоколів, координації документації та комунікацій із зацікавленими сторонами.

За даними The Standish Group, яка аналізує успішність ІТ-проєктів, лише 29 % завершених проєктів виявили успішними. Основні причини невдач містять складність управління, високі вимоги до ресурсів, технологічні проблеми, недостатнє планування та поспіх у реалізації. ІТ-проєкти часто стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з операційними системами, базами даних або технічними засобами, що ускладнює їхнє виконання, порівняно з іншими типами проєктів.

Ключовими причинами невдач є те, що немає детального плану, неправильне оцінювання ресурсів, недостатньо сформульовані вимоги до персоналу та неточне планування часу на розроблення і тестування. Кожен керівник мусить мати чіткий план управління проєктом, інакше проєкт неминуче зазнає провалу. Крім того, прискорена реалізація, спричинена бажанням компаній отримати конкурентну перевагу, часто створює додатковий тиск. Потреба швидко вивести новий продукт або сервіс на ринок змушує скорочувати час на планування, оцінювання ризиків та тестування, що підвищує ймовірність невдачі. Для успішного виконання ІТ-проєкту організаціям необхідно поєднувати чітке планування, ефективний контроль, грамотне управління ризиками та поступову адаптацію процесів, що забезпечує дотримання бюджету, строків та функціональності кінцевого продукту.

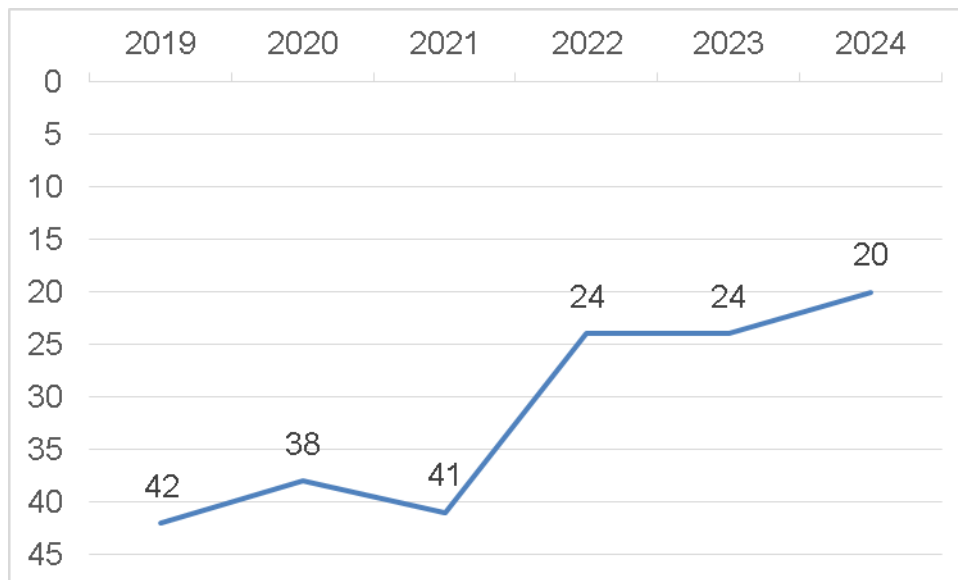
ІТ-проєкти часто зазнають невдач через великий обсяг робіт і складність завдань. Чим масштабнішим є проєкт, тим важче його контролювати, і в таких випадках доцільніше розподіляти його на серію дрібніших, більш керованих проєктів. Наприклад, перетворення всіх паперових документів, форм і угод організації на цифрову онлайн-базу даних може

виявитися надзвичайно трудомістким і складним завданням. Якщо розподілити його на декілька етапів, управління стане простішим і ефективнішим: спершу перевести наявні записи в цифровий формат, потім розробити внутрішню цифрову базу даних, а на наступному етапі перенести її в інтернет. Такий підхід дозволяє завершувати завдання послідовно, підвищує гнучкість процесу та знижує ризики, пов'язані з великими та складними проєктами, які важко контролювати повністю.

Важливим фактором успіху для аутсорсингових компаній є можливість опрацьовувати великі обсяги даних і складні завдання через модульний підхід до проєктів. Це дозволяє клієнтам досягати результатів швидше та ефективніше, а командам розробників – концентруватися на конкретних аспектах роботи, що підвищує якість і точність виконання завдань.

Роль України на глобальному ринку аутсорсингових послуг значно зросла із 2009 року. Згідно з індексом AT Kearney Global Services Location Index, Україна наразі посідає 20-те місце серед країн світу, що є важливим показником привабливості країни для розміщення офшорних сервісів. Цей рейтинг оцінює життєздатність країн як напрямів для аутсорсингу на основі фінансової привабливості, рівня кваліфікації та доступності робочої сили, а також сприятливості ділового середовища. Зростання позицій України в цьому рейтингу демонструє, що країна є здатною забезпечити високий рівень професійних послуг, що відповідають міжнародним стандартам, а її ІТ-спеціалісти володіють необхідними навичками для реалізації проєктів різної складності.

Цей факт свідчить про те, що український ринок аутсорсингу продовжують розвивати, приваблюючи міжнародні компанії, які шукають надійних партнерів для реалізації своїх ІТ-проєктів. Розвиток індустрії аутсорсингу в Україні сприяє підвищенню якості послуг, упровадженню нових технологій і створенню умов для професійного зростання ІТ-фахівців. Така тенденція також підтверджує, що модульний підхід до управління великими проєктами є ефективним інструментом для досягнення стабільності, продуктивності та конкурентних переваг на світовому ринку (рис. 2.10).



— Місце

Рис. 2.10. Місце України, згідно з A.T. Kearney Global Services Location Index

Поширення ІТ-бізнесу в Україні суттєво вплинуло на ринок нерухомості та економіку країни загалом. Із появою численних програмних продуктів і послуг, які розробляють українські компанії, а також завдяки високій купівельній спроможності ІТ-спеціалістів, що переїжджають до великих міст, попит на сучасні офісні приміщення і житло зріс у значних обсягах. Київ, Львів, Харків, Одеса та Дніпро почали активно змінювати: зростала площа офісів, підвищували якість житлового середовища, виникли нові бізнес-центри та інфраструктурні об'єкти, що формували сучасні ІТ-кластери та сприяли розвитку міст загалом.

ІТ-компанії не обмежуються лише розробленням продуктів, вони активно беруть участь у створенні власних інфраструктурних проєктів. Співпраця з місцевими ІТ-кластерами, державними органами й іноземними інвесторами дозволяє реалізовувати масштабні інноваційні ініціативи. Одним із прикладів є ІТ-парк інновацій у Львові, який став найбільшим інфраструктурним проєктом Західної України з інвестиціями 160 млн дол. США і територією приблизно 10 га. Його розраховано на розміщення до 14 тис. осіб та він містить шість класів офісних будівель загальною площею 164 тис. м², три бізнес-центри й багатофункціональні зони для дозвілля та соціальних потреб. Інший проєкт, ІТ-Village у Львові, передбачає створення житлового району для ІТ-професіоналів зі 133 окремими будинками на площі 17 га, що формує своєрідну спільноту із професійними та соціальними зв'язками.

Київ, будучи столицею і головним ІТ-центром України, пропонує розвинену інфраструктуру для технологічного бізнесу. Прикладом є UNIT City – інноваційний парк, який розкинувся на 25 га і об'єднує приблизно 15 тис. жителів, 3 тис. здобувачів вищої освіти, 1,5 тис. робочих місць для коворкінгу та 10 науково-дослідних лабораторій. Подібний проєкт у Львові – LvivTech.City – займає приблизно 1,77 га й охоплює понад 40 тис. м² офісної площі. Такі проєкти стимулюють розвиток міських ІТ-кластерів, підвищують рівень життя в містах і створюють нові економічні можливості для місцевих громад.

Україна закріплює свої позиції на світовій технологічній сцені, що відображають у міжнародних рейтингах і нагородах. Рік від року кількість українських компаній у списках найбільш швидкозростаючих та відомих підприємств зростає. Зокрема, за рейтингом Inc. 5 000, 2023 року українські ІТ-компанії N-iX, Intellias, MacPaw та NetPeak вкотре увійшли до списку найбільш динамічних підприємств. Вони продовжують демонструвати високі темпи зростання, підтверджуючи свій статус провідних гравців на глобальному ринку. Також ці та інші українські компанії продовжують входити до рейтингу Software 500, який щорічно складає журнал Software та охоплює найбільші ІТ-компанії світу.

Сприятливі передумови для розвитку ІТ-галузі в Україні пов'язано з високим рівнем технічної освіти, наявністю великої кількості кваліфікованих розробників і їхнім досвідом у створенні інноваційних продуктів. Однак більшість стартапів розвивають здебільшого для експортного ринку, а самі продуктові компанії часто реєструють за кордоном, залишаючи в Україні лише R&D-центри. Серед таких центрів працюють представництва глобальних компаній Oracle, Boeing, Siemens, Samsung, Ericsson, що дозволяє українським фахівцям набувати міжнародного досвіду і підвищує імідж країни як надійного постачальника висококваліфікованих ІТ-послуг.

Український ІТ-ринок демонструє стрімке зростання і стає ключовим сектором економіки. Дані Світового банку, PwC, ІТ Україна та Держстату України відображають швидке розширення галузі, яку почали активніше розвивати після політичної кризи 2014 року, коли українські ІТ-послуги стали більш конкурентними для міжнародних інвесторів. Інформаційно-комунікаційні технології стали третьою за величиною експортною галуззю країни, становлячи понад 20 % загального експорту послуг, а галузь зростає на 26 %. В Україні працюють понад 4 тис. технологічних

компаній, із них 1,6 тис. займаються інформаційними послугами. Фонд талантів налічує близько 185 тис. IT-фахівців, а понад 100 компаній зі списку Fortune 500 є клієнтами українських IT-фірм. У січні – вересні 2022 року експорт послуг перевищив 8,77 млрд дол. США, що на 11,6 % більше ніж 2021 року, а міжнародні операції здійснювали із 228 країнами, найбільшими споживачами послуг були США і країни ЄС. Сектор ІКТ дав економіці 1,5 млрд. дол. США і становив 16,7 % від загального експорту послуг.

В Україні IT-ринок очолював Центральну та Східну Європу у 2007 та 2013 рр., а за кількістю сертифікованих фахівців країна слідує у світі після США та Індії. Згідно з аналізом PwC, ринок зріс на 150 % у період 2011 – 2015 рр. і до 2023 року досягнув 6,7 млрд. дол. США, демонструючи високу динаміку розвитку та стабільність українського IT-сектору, що закріплює роль країни як важливого гравця на міжнародній технологічній арені. У результаті технологічна галузь створила 420 тис. робочих місць в IT та суміжних галузях [93].

Зі зростанням ролі IT-індустрії у ВВП країни український уряд упроваджує безліч реформ для сприяння його подальшому розвитку.

Ось кілька важливих речей, які наразі впроваджують [83; 101]:

стимулювання внутрішнього ринку;

реформи освітньої системи;

поліпшення інфраструктури IT та телекомунікацій;

захист прав інтелектуальної власності;

просування української IT-галузі за кордоном;

сприятливі умови для IT-фахівців.

2.2. Цифрова стратегія відновлення та підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності

Цифрові технології істотно трансформують логіку функціонування підприємств у глобальному економічному просторі, змінюючи моделі створення вартості, формати комунікації, системи логістики та механізми виходу на зовнішні ринки. У сучасних умовах, що характеризують високою нестабільністю зовнішнього середовища, ці трансформації мають не лише адаптивне, а й стратегічне значення для бізнесу. Особливо помітним це стає в післякризовий і повоєнний періоди, коли підприємства мають швидко реагувати на виклики, пов'язані з порушенням ланцюгів

постачання, зниженням доступу до інфраструктури та зміною регуляторного ландшафту міжнародної торгівлі.

Розгляд механізмів цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності в цьому контексті дозволяє виокремити важливі практичні завдання. Зокрема, ідеться про інтеграцію українських підприємств до цифрової інфраструктури глобальної торгівлі, формування нових форматів участі в міжнародних платформах, а також пошук стратегій збереження конкурентоспроможності в умовах цифрового переходу.

У контексті цього підрозділу особливий акцент зроблено на потребі у формуванні теоретично погоджених підходів до цифрової трансформації, що зважають на специфіку повоєнного періоду. Ця тематика набуває особливого значення для країн із транзитивною економікою, зокрема України, де цифрова модернізація підприємницького середовища стикається з водночас високим потенціалом ІТ-сектору та структурною нерівномірністю цифрової зрілості в реальному секторі.

Протягом останнього десятиріччя цифрова трансформація стала об'єктом поглибленого вивчення в низці міждисциплінарних досліджень. Розвиток технологій штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів і аналітики великих даних створив підґрунтя для переосмислення не лише функціональних процесів, але й систем управління підприємствами [12].

У міжнародній літературі активно розвивають підходи, що трактують цифрову трансформацію як глибоку зміну бізнес-моделі. Зокрема, у відомій праці Дж. Вестермана, Д. Бонне та Е. Макафі *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* автори підкреслюють, що цифрові зміни мають охоплювати всю систему створення цінності, а не слід зводити їх до окремих технологічних нововведень [166]. Подібну логіку підтримують Мікалеф П. та ін., де цифрова трансформація постає як парадигмальний зсув, що потребує нового мислення в управлінні ресурсами, взаємодії з ринком та організації бізнесу загалом [115].

У вітчизняному науковому дискурсі важливі напрацювання з цієї теми належать Прохоровій В., Янчак Ю., Щербині Є., які акцентують увагу на цифровій трансформації як фактору інноваційної динаміки та підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств [44]. Їхні підходи поєднують стратегічний і технологічний аспекти, водночас підкреслюючи потребу в інституціональному підтриманні цифрових ініціатив.

Зі зростанням ролі цифрових інструментів у сфері міжнародної торгівлі виникає нова хвиля досліджень, присвячених цифровій трансформації

глобальних ланцюгів доданої вартості. Наприклад, у статті Г. Герєффі *Global Value Chains in a Post-COVID World* зазначено, що цифровізація є фактором переформатування економічної географії, що відкриває нові можливості для підприємств із країн, що розвиваються [106]. Р. Болдвін у книзі *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization* також підкреслює, що інформаційні технології спричиняють радикальні зрушення в глобальних ринках, змінюючи саму природу транс-кордонної економічної взаємодії [67].

К. П'єтробеллі та Р. Рабеллотті, аналізуючи вплив цифрових технологій на глобальні ланцюги вартості, акцентують увагу на зниженні транзакційних витрат та зниженні порогів входу на зовнішні ринки, завдяки платформам типу Alibaba, Amazon, TradeLens [133]. Вони доводять, що цифрова інфраструктура створює нові форми участі у світовій економіці для малих і середніх підприємств із країн із середнім рівнем доходів.

Утім, попри динамічний розвиток цього напрямку, більшість наявних праць залишаються в межах загальноекономічного або технологічного аналізу. У сучасному науковому дискурсі бракує комплексного підходу до вивчення цифрової трансформації саме як складової стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю в повоєнних умовах. Така аналітична прогалина створює передумови для подальших досліджень, орієнтованих на розроблення моделей цифрової адаптації, зважаючи на галузеву специфіку, трансформаційний контекст та вимоги цифрового регулювання.

У контексті глибоких геоекономічних зрушень та кардинальних трансформацій глобального ринкового середовища, що спостерігають в умовах повоєнної реконструкції, особливої актуальності набуває теоретичне обґрунтування цифрової трансформації як ключового вектора стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю підприємств. Відновлення економічної активності, інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості й утвердження конкурентних позицій українських суб'єктів господарювання на міжнародній арені є неможливими без глибокого переосмислення моделей взаємодії із глобальним середовищем, що дедалі більше набуває ознак цифрового. У такому середовищі пріоритетного значення набуває здатність підприємства не лише оперативно адаптуватися до нових технологічних викликів, а й формувати інноваційні сценарії виходу на зовнішні ринки через цифрові канали.

Трансформацію міжнародної економічної діяльності за допомогою цифрових рішень дедалі більше сприймають не як опцію, а як умову виживання в умовах високотехнологічної глобальної конкуренції.

Цифровізація зовнішньоекономічних процесів більше не є факультативним процесом або інноваційною надбудовою. Натомість, вона є системоутворювальною складовою бізнес-стратегії підприємства, зумовлюючи радикальні зміни в логіці створення цінності, формуванні конкурентних переваг та способах ведення транскордонної торгівлі.

Крім того, цифровізація дозволяє нівелювати певні інституціональні бар'єри, пов'язані з бюрократичними процедурами, завдяки автоматизації, прозорості та інтегрованості процесів. Тому, щоб говорити про формування дієвої цифрової стратегії у сфері міжнародної економічної діяльності, необхідно розглянути відповідну теоретичну межу, що містить як парадигмальні основи цифрової трансформації, так і методологічні підходи до її стратегічного планування. Теоретичне підґрунтя цифрових змін має охоплювати як макроекономічні аспекти цифрової політики держави, так і мікроекономічні практики цифрового управління на рівні окремих господарських одиниць.

Сучасна наукова думка, що досліджує феномен цифрової трансформації, спирається на синтез кількох теоретичних напрямів: теорії стратегічного менеджменту, інституціональної економіки, ресурсно-компетентнісного підходу, теорії міжорганізаційних мереж і цифрової інтернаціоналізації. У межах стратегічного менеджменту, ще із часів праць М. Портера [135; 136] наголошено на потребі в погодженні зовнішніх викликів із внутрішніми ресурсними можливостями. Цифрові рішення дозволяють трансформувати традиційні бізнес-моделі в більш гнучкі та масштабовані форми організації міжнародної діяльності. У цифрову епоху це погодження здійснюють через створення цифрово-адаптивної стратегії, яка не лише відповідає на зовнішні подразники, але й формує проактивні сценарії трансформації.

Особливої ваги набуває також інституціональний вимір цифрової трансформації, зокрема в умовах країн із перехідною економікою, які мають обмежений доступ до високотехнологічних ринків, водночас є змушеними долати структурну фрагментацію цифрової інфраструктури. Слідом за Д. Нормом [125] та його послідовниками, ми можемо стверджувати, що ефективна цифрова стратегія передбачає не лише технологічну модернізацію, а й інституціональне оновлення від створення регуляторно

сприятливого середовища до підтримання цифрової грамотності кадрів. У цьому контексті особливого значення набуває також цифрова інклюзія, що передбачає не лише технічний доступ до інфраструктури, а й розвиток цифрових навичок серед усіх учасників зовнішньоекономічного процесу. У контексті міжнародної економічної діяльності це означає здатність підприємства інтегруватися в цифрові протоколи глобального рівня, як от: митні інформаційні системи, платформи електронного обміну даними, смарт-контракти в логістиці тощо.

Розуміння стратегічної сутності цифрової трансформації також є неможливим без зважання на постулати ресурсно-компетентнісної школи [73], яка зосереджена на унікальних здатностях підприємства створювати, розгортати та комбінувати ресурси, із метою досягнення стійких конкурентних переваг. Цифрова стратегія в цьому контексті є механізмом мобілізації й масштабування ключових цифрових компетенцій (цифрової аналітики, хмарних обчислень, платформних рішень), що дозволяють підприємству адаптуватися до різних зовнішніх умов і водночас утримувати керованість процесами в цифровому просторі. Не менш важливою є й теорія мережевого капіталу [166], згідно з якою цифровізація міжнародної економічної діяльності означає приєднання підприємства до нових форматів горизонтальної кооперації через платформи, блокчейн-мережі, інтегровані цифрові екосистеми [63; 166].

Теоретичний корпус був би неповним без зосередження на методології формування цифрової стратегії. У цьому аспекті доцільно говорити про багаторівневий підхід, що забезпечує системність у побудові цифрових трансформаційних процесів (рис. 2.11).

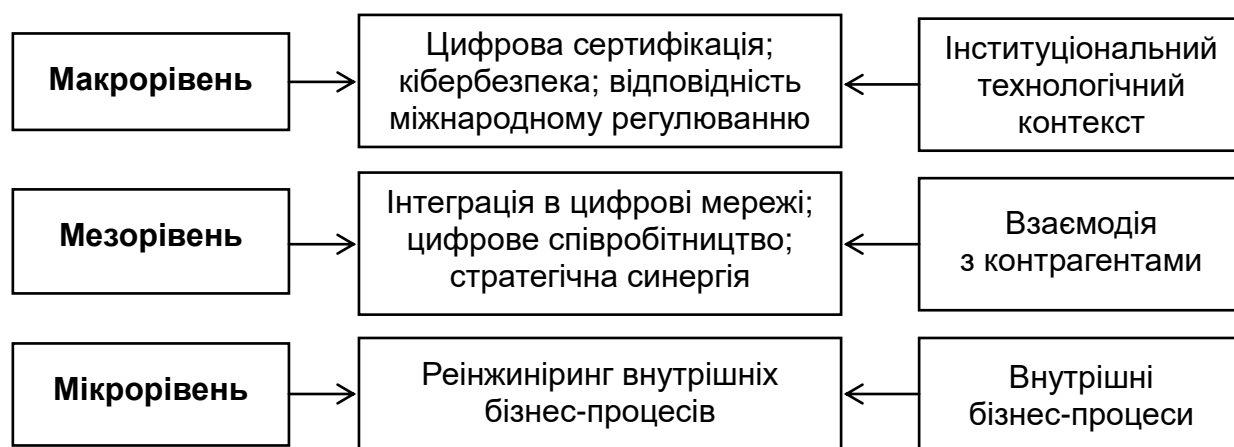


Рис. 2.11. Багаторівнева структура формування цифрової стратегії

Для забезпечення цілісності стратегічного підходу до цифрової трансформації міжнародної діяльності необхідним є звернення до методології багаторівневої структуризації цифрових змін, що охоплює мікро, мезо- та макрорівні економічної взаємодії. Така стратифікована архітектура цифрової трансформації створює основу для побудови адаптивної, інституціонально збалансованої та системно інтегрованої цифрової стратегії підприємства. Ідеться не про ізольовану реалізацію окремих цифрових ініціатив, а про конструювання цілісної архітектури цифрової наявності підприємства, що охоплює всі рівні економічної системи: мікро-, мезо- та макрорівень. Таку архітектуру цифрової трансформації ґрунтовано на принципі стратифікованої адаптації, згідно з яким кожен рівень виконує унікальну функцію у формуванні цілісної, адаптивної та масштабованої цифрової стратегії.

На мікрорівні стратегічну увагу зосереджено на реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів, із метою їхньої глибокої цифровізації, автоматизації та алгоритмізації. Ідеться, зокрема, про впровадження інтегрованих систем управління підприємством (ERP), клієнтських платформ (CRM), хмарних бухгалтерських і фінансово-аналітичних рішень, цифрових логістичних вузлів та інструментів контролінгу в реальному часі. Це забезпечує скорочення транзакційних витрат, підвищення адаптивності операційної діяльності та зміцнення управлінської керованості.

Мезорівень охоплює взаємодію підприємства з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища, формуючи соціотехнічний фундамент цифрової синергії. У межах стратегічного бачення цифрова стратегія має забезпечити інтеграцію до міжорганізаційних цифрових мереж вартості через під'єднання до електронних торговельних платформ, участь у цифрових тендерах, кооперацію в межах R&D-проектів у форматі відкритих інновацій (open innovation), використання платформ цифрового співробітництва (наприклад, Slack, Asana, Miro) для управління транскордонними проектами. Отже, мезорівень забезпечує гнучке позиціонування підприємства в міжнародному інноваційному середовищі.

На макрорівні реалізація цифрової стратегії передбачає відповідність глобальним регуляторним, технологічним і етичним стандартам цифрової економіки. Це охоплює дотримання вимог європейського регламенту GDPR щодо захисту персональних даних, інтеграцію до систем цифрової сертифікації продукції, забезпечення кібербезпеки, застосування цифрових інструментів митного оформлення та відповідність нормативам

транскордонної електронної комерції (зокрема, стандарту eFTI) [159; 164]. Водночас макрорівень потребує від підприємства не лише реакції на зовнішні імперативи, а й здатності формувати власну цифрову політику через впровадження ESG-інструментів, стратегічного foresight-планування, цифрового антикризового моделювання та корпоративної репутаційної архітектури в цифровому просторі.

Отже, стратегічне формування цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності підприємства не може бути зведеним до технологічної інсталяції або точкової автоматизації. Ідеться про розгортання нового типу економічної раціональності, заснованої на глибокому переосмисленні взаємодії між цифровим ресурсом, ціннісною пропозицією підприємства та глобальною структурою економіки. Таке стратегічне мислення потребує високого рівня когнітивної складності управлінських рішень, міждисциплінарної інтеграції знань, а також створення гнучких організаційних конфігурацій, спроможних до швидкої адаптації та еволюції в умовах перманентної невизначеності.

З огляду на специфіку повоєнного контексту, що характеризують високим рівнем структурної невизначеності, фрагментацією інституціонального середовища та нестабільністю глобальних ринків, особливої значущості набуває застосування концепції «антикрихкості», запропонованої Н. Талебом [151]. У межах цієї парадигми ефективна стратегія передбачає не лише здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам, а й уміння використовувати їх як каталізатори для внутрішнього зростання та стратегічної еволюції. Відповідно, стратегію цифрової трансформації в умовах післявоєнного відновлення мають розглядати як адаптивно-еволюційну систему, що функціонує в динамічному полі багатовекторної невизначеності, акумулюючи внутрішні компетенції, цифрову інфраструктуру та транскордонну інтеграцію.

Отже, теоретичне обґрунтування цифрової стратегії постає як міждисциплінарний синтез ключових підходів сучасної економічної науки, серед яких концепції стратегічного менеджменту, інституціональної економіки, цифрової інтернаціоналізації та ресурсно-компетентнісної парадигми. Саме така інтегративна межа дозволяє формувати стратегічно цілісні, гнучкі та адаптивні моделі цифрової трансформації, які відповідають викликам посткризового середовища.

Особливого значення в цьому процесі набуває ідея стратифікованого стратегування, відповідно до якої цифрову трансформацію підприємства реалізують у вигляді багаторівневої моделі із чітким розподілом

функціональних пріоритетів між мікро-, мезо- та макрорівнями. Така структура не лише забезпечує системність і погодженість цифрових перетворень, а й створює умови для формування нових конкурентних траєкторій підприємства на глобальному ринку.

Формування подібної стратегії передбачає побудову когерентної цифрової архітекτονіки, що інтегрує управлінські рішення, технологічні інновації та міжнародні партнерства у єдину функціональну систему. У результаті відбувається глибока трансформація експорто орієнтованої моделі підприємства: від екстенсивної, транзакційної логіки до інноваційно-інтеграційної парадигми цифрової наявності в глобальній економіці.

У післявоєнний період, коли національна економіка зазнає глибоких трансформацій, цифрові стратегії у сфері міжнародної економічної діяльності набувають ролі не лише оперативного інструмента, а й ключового фактора переосмислення конкурентоспроможності українських підприємств. Цифрова трансформація стає визначальною в процесі реінтеграції національного бізнесу в глобальні ланцюги створення доданої вартості, особливо в умовах порушення традиційних каналів міжнародної взаємодії.

Попри зростання темпів цифровізації, викликане військовим вторгненням і супутніми руйнаціями інфраструктури та логістики, трансформаційні процеси здебільшого мають реактивний характер. Їх рідко супроводжують структурні зміни в управлінні й обмежують упровадженням точкових рішень: хмарних платформ, CRM-систем або участю в цифрових маркетплейсах. Утім, для переходу до комплексних цифрових стратегій необхідно подолати низку системних бар'єрів: фінансових, кадрових, нормативних.

На цьому тлі цифрові передумови України набувають суперечливого характеру. З одного боку, країна демонструє високий рівень розвитку ІТ-сектору, здатного забезпечити гнучкість та технологічне підтримання цифрових трансформацій, навіть за умов воєнного часу. За даними ІТ Ukraine Association, 2023 року експорт ІТ-послуг сягнув майже половини від загального обсягу експорту послуг, що підтверджує потужний потенціал національного людського капіталу у сфері цифрової економіки. З іншого боку, цей потенціал залишається нерівномірно інтегрованим у практику реального сектору, де цифрова зрілість підприємств, особливо серед експортно орієнтованого малого і середнього бізнесу, залишається недостатньою.

Серед позитивних інституціональних зрушень, що формують сприятливе середовище для цифрової трансформації бізнесу в Україні, варто зазначити реалізацію національних проєктів, зокрема Дія, Дія.City, а також імплементацію стратегічних орієнтирів, визначених у Національній економічній стратегії до 2030 року [20]. Сукупність цих ініціатив створює нормативно-правову основу, яка стимулює цифровізацію підприємницької діяльності, знижує адміністративні бар'єри, підвищує прозорість бізнес-процесів та сприяє інтеграції українських компаній у європейське цифрове середовище.

У поєднанні із процесами євроінтеграції формують комплексну інституціональну межу, яка передбачає гармонізацію із цифровими стандартами ЄС, зокрема в таких критично важливих сферах, як електронна ідентифікація, захист персональних даних (відповідно до вимог GDPR), цифрова сертифікація продукції та регулювання електронної комерції. Ці елементи поступово закладають основу для формування цифрового регуляторного простору, сумісного з європейськими нормами. Водночас на глобальному рівні відбувається стрімке поширення нових форматів ведення міжнародної торгівлі, що ґрунтуються на використанні цифрової логістики, смарт-контрактів, блокчейн-рішень і платформених моделей трейдингу.

Із метою систематизації виявлених факторів цифрової трансформації доцільно здійснити їх узагальнення у форматі SWOT-аналізу, який дає змогу комплексно оцінити як внутрішні параметри – сильні сторони й обмеження цифрової модернізації підприємств, так і зовнішні вектори впливу, серед яких глобальні ризики та перспективні можливості цифрової інтеграції в міжнародне економічне середовище (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Матриця SWOT-аналізу цифрової трансформації
міжнародної економічної діяльності українських підприємств
у повоєнний період**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Висока кваліфікація ІТ-фахівців та експортна орієнтація цифрових послуг (зокрема в галузі software development)	Обмежений доступ малих і середніх підприємств до фінансування цифрових трансформацій

1	2
Функціонування національних цифрових ініціатив (Дія, Дія.City) як інституціонального драйвера	Територіальна асиметрія цифрової інфраструктури (розрив між містами та регіонами)
Зростання частки цифрового експорту в торгівлі послугами	Дефіцит кадрів цифрового профілю в галузях реального сектору
Орієнтація на цифрові стандарти ЄС (eID, GDPR, eDelivery тощо)	Немає галузевих дорожніх карт цифрової трансформації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція у європейську цифрову інфраструктуру та ринок е-комерції	Поглиблення цифрової нерівності між секторами та регіонами
Розширення участі в транснаціональних цифрових платформах	Кіберзагрози та недосконалий захист критичних даних
Залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій у цифрову трансформацію	Еміграція фахівців ІТ та цифрового інжинірингу за кордон
Інтеграція в глобальні ланцюги вартості через цифрову логістику, смарт-контракти, блокчейн	Конкуренція із глобальними цифровими корпораціями на ринках e-commerce та e-services

Джерело: сформовано на основі [68; 151; 164].

Такий підхід дозволяє не лише структурувати ключові детермінанти цифрової адаптації, а й окреслити потенційні точки стратегічного зростання, які можуть бути активованими через цільову політику стимулювання інноваційної активності в експортному секторі.

Аналіз сильних сторін цифрової трансформації демонструє наявність у країни потужного ІТ-ресурсу, розвиненої цифрової інфраструктури та зростального досвіду взаємодії з міжнародними платформами, що створює передумови для прискореної інтеграції в глобальні ланцюги цифрової торгівлі.

Водночас виявлено слабкі сторони – дефіцит цифрових компетенцій у традиційних галузях, обмеженість інвестицій у цифрову модернізацію та фрагментованість регіонального розвитку – указують на потребу в системному вирівнюванні цифрової спроможності підприємств.

Зовнішні виклики, зумовлені як геополітичною турбулентністю, так і стрімкою динамікою світових технологічних трендів, потребують від українських компаній не лише адаптаційної гнучкості, а й стратегічної

візійності. Наприклад, розвиток глобальних стандартів цифрової торгівлі, як-от Digital Economy Partnership Agreement (DEPA), розширює горизонти інтеграції, але водночас посилює регуляторну конкуренцію. У цьому контексті можливості, які відкриває цифрова трансформація, охоплюють не лише вихід на нові ринки, а й формування нових моделей вартості, заснованих на інтелектуальному капіталі, сервісній орієнтації та стійких інноваціях. За таких умов SWOT-аналіз перетворюють на аналітичний інструмент стратегічної навігації, що дозволяє не тільки відображати наявний стан речей, а й прогнозувати сценарії подальшого розвитку, зважаючи на зовнішньоекономічну волатильність, регуляторні зрушення і трансформацію глобального попиту на цифрові продукти та послуги.

На основі здійсненого SWOT-аналізу доцільним є перехід від інвентаризації факторів до формування стратегічних конфігурацій, які розкривають потенціал погодженості внутрішніх і зовнішніх параметрів цифрової трансформації. Такий підхід дозволяє вийти за межі описової логіки й забезпечити аналітичну валідність управлінських висновків, орієнтованих на стратегічне моделювання. За таких умов особливої уваги заслуговують комбінації, що фокусують не лише на використанні наявних сильних сторін чи зовнішніх можливостей, а й на подоланні системних обмежень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Взаємозв'язки SWOT-факторів у формуванні цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності українських підприємств

Типи стратегій	Зв'язки	Розширені стратегічні рішення
1	2	3
S – O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Високий рівень ІТ-компетенцій + + Інтеграція до цифрової інфраструктури ЄС	Інституціоналізація партнерств між українськими ІТ-компаніями та платформами ЄС (eDelivery, Reprol, eFTI): створення консорціумів для розроблення B2B-рішень і логістичних платформ, сумісних із європейськими цифровими протоколами, що забезпечить підприємствам прямий доступ до цифрових ланцюгів доданої вартості
	Наявність цифрових ініціатив (Дія, Дія.City) + + Міжнародна техдопомога	Експансія державних платформ (зокрема Дія.Бізнес) на базі міжнародного фінансування (GIZ, USAID): розширення функціоналу до вбудованої участі в міжнародних електронних тендерах, автоматизованих е-сертифікатів та cross-border e-commerce інтеграції

1	2	3
S – T (використання сильних сторін для протидії загрозам)	Орієнтація на цифрові стандарти ЄС + Кіберзагрози	Уніфікація протоколів кіберзахисту з європейськими стандартами (GDPR, ISO/IEC 27001): упровадження обов'язкових програм аудиту інформаційної безпеки на підприємствах, що беруть участь в експорті, із подальшим створенням національного реєстру сертифікованих постачальників цифрових товарів і послуг
	Зростання цифрового експорту + Міграція ІТ-кадрів	Формування екосистеми «цифрової діаспори»: запуск державної програми підтримання фриланс-співпраці з ІТ-фахівцями за кордоном через податкові пільги, гранти та спеціалізовані B2B-платформи для експортних завдань
W – O (подолання слабких сторін, завдяки можливостям)	Обмежений доступ до капіталу + Міжнародна технічна допомога	Створення гарантованих державою фінансових інструментів (цифрові ваучери, matching grants): на співфінансування цифрових проєктів для МСП у межах міжнародних програм (наприклад, Digital Europe, EU4Business)
	Відсутність галузевих стратегій + Доступ до цифрових платформ	Формування міжгалузевих альянсів у співпраці з міжнародними цифровими асоціаціями (наприклад, GS1, Ecommerce Europe): підготовка галузевих «дорожніх карт» цифрової трансформації з акцентом на інтеграцію у європейську торгівлю
W – T (мінімізація слабких сторін і нейтралізація загроз)	Нерівномірність цифрової інфраструктури + Цифровий розрив між регіонами	Створення регіональних Digital Transformation Hubs у межах державно-приватного партнерства: підтримання технопарків у прикордонних та сільських регіонах із фокусом на експортно орієнтовані галузі
	Дефіцит кадрів у промисловості + Конкуренція із транснаціональними корпораціями	Запровадження короткострокових модульних освітніх програм із цифрової трансформації (digital upskilling): у співпраці з університетами, торговельно-промисловими палатами та міжнародними донорами (наприклад, EBRD, OECD)

Джерело: сформовано на основі [4; 34; 56; 65].

Оцінювання передумов і бар'єрів цифрової трансформації показує, що потенціал українських підприємств є потужним, але фрагментованим і структурно нерівномірним. Його реалізація потребує системного підтримання, модернізації управлінських підходів та розширення інституціональних меж.

Цифрова модернізація має формувати нову логіку інтеграції в глобальні цифрові ринки, орієнтуючись на випереджальне стратегування, управлінське прогнозування та партнерську взаємодію, а не лише на адаптацію до зовнішніх вимог.

SWOT-аналіз ключових факторів цифрової трансформації дозволяє комплексно оцінити внутрішні параметри готовності підприємств і зовнішні вектори можливостей та загроз, створюючи основу для стратегічного моделювання розвитку. У багатовимірному поствоєнному середовищі, де поєднують реконструкцію економіки, трансформацію глобальних ринків та зростаючий тиск цифрових інновацій, управлінські стратегії мають бути проактивними, інтегруючи цифрову складову як конститутивний елемент конкурентної конфігурації.

Реалізація цієї моделі передбачає не точкову автоматизацію, а створення цілісної цифрової логіки ведення бізнесу, що трансформує всі рівні управління, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує глибоку інтеграцію підприємства в глобальні цифрові інституції, зважаючи на стандарти електронної ідентифікації, сертифікацію та обмін даними.

Запропонована логіка має ґрунтуватися на чотирьох базових складових: цифровому цілепокладанні, багаторівневій системі реалізації, внутрішньоорганізаційній кооперації та зовнішній інтеграції. Кожен із цих компонентів є не лише самостійною функціональною ланкою, а й взаємозалежним модулем цифрової архітектоники підприємства, де синергетичний ефект формують, завдяки одночасному розгортанню технологічних, управлінських та стратегічних нововведень.

Водночас розроблювану модель мають залишити адаптивною до змін довкілля, зокрема політичних, економічних та технологічних коливань, характерних для післявоєнного періоду. Вона має містити інтегровані механізми «антихрупкості», що забезпечують підприємству здатність не лише протистояти кризовим викликам та екзогенним шокам, а й еволюціонувати у їхніх умовах, трансформуючи ризики на джерело стратегічних оновлень (рис. 2.12).



Джерело: сформовано на основі [41; 157] із доповненням авторських узагальнень і стратегічного моделювання.

Рис. 2.12. Структурно-логічна модель етапного впровадження цифрової стратегії розвитку підприємства

Цифровізація перестає бути інструментом автоматизації та стає ключовим фактором формування стратегічної суб'єктності підприємства: від адаптивного реагування до проактивної участі в цифрових ланцюгах створення вартості. Традиційні парадигми стратегування є недостатніми, тому необхідною є нова архітектура цифрової стратегії, яка відповідає трьом критеріям, як-от: когерентність із трансформаційною динамікою національної економіки; інституціональна погодженість із міжнародними цифровими протоколами; здатність до інтеграції в змінне глобальне середовище.

Першим етапом реалізації цифрової стратегії є формування цифрової візії підприємства у сфері міжнародної економічної діяльності. Ідеться про чітке визначення ролі цифровізації в досягненні зовнішньоекономічних цілей: підвищенні ефективності логістики; розширенні дистрибуційних каналів; оптимізації транскордонних розрахунків чи переході до платформної моделі торгівлі. Якщо немає такої, цифрові ініціативи розпорошуються та втрачають стратегічну спрямованість.

Другий етап моделі – інституціонально-організаційне забезпечення трансформаційних процесів. У цьому аспекті українські компанії часто стикаються з гострим браком управлінців, які поєднують знання цифрових технологій із розумінням специфіки МЕНД. Ефективна цифрова трансформація потребує створення міждисциплінарних команд, що охоплюють ІТ-спеціалістів, логістів, міжнародних маркетологів, юристів та ризик-менеджерів. Ключову координаційну функцію має виконувати CDO (Chief Digital Officer) або фахівець, спроможний синхронізувати цифрові напрями у всіх підсистемах підприємства – від виробничих процесів до зовнішньоекономічних контрактів.

Третій рівень передбачає побудову комплексної цифрової архітектури, що охоплює: мікрорівень (внутрішні бізнес-процеси); мезорівень (взаємодію з партнерами); макрорівень (нормативно-регуляторне середовище).

На мікрорівні йдеться про впровадження ERP, CRM, MES, WMS, хмарних сервісів та аналітичних інструментів, що забезпечують прозорість, масштабованість та оперативність опрацювання даних. Це також означає цифровізацію ключових управлінських функцій (від фінансів

до постачання) із подальшою інтеграцією в корпоративні механізми ухвалення рішень.

На мезорівні актуалізують під'єднання до глобальних цифрових платформ, використання eDI-сервісів, смарт-контрактів у логістиці, а також участь у моделях відкритих інновацій (наприклад, кооперацію з іноземними партнерами у створенні нових продуктів через інструменти Miro, Slack, Asana). Тут вирішальним фактором стає цифрова сумісність між учасниками міжнародних ланцюгів постачання, яка потребує уніфікації форматів даних та швидкої синхронізації бізнес-процесів.

На макрорівні йдеться про відповідність міжнародним регуляторним вимогам: цифровій сертифікації, стандартам eFTI, нормам кіберзахисту, електронному митному адмініструванню тощо. Важливо не лише дотримуватися технічних стандартів, а й своєчасно реагувати на зміни в регуляторній політиці країн-партнерів.

Найвагомішим елементом є четвертий компонент – здатність підприємства до стратегічного сценарного моделювання, що дає змогу не лише пристосовуватися до цифрових змін, а й формувати власні проактивні стратегії. Це потребує створення внутрішніх чи аутсорсингових аналітичних центрів, що відстежують глобальні тренди в цифровій торгівлі, аналізують індекси цифрової готовності цільових ринків, оцінюють ризики та визначають оптимальні канали входу в міжнародні екосистеми. Наприклад, для меблів виробника стратегічно значущою є участь у TradeLens чи Alibaba, тоді як для машинобудівної компанії – інтеграція до EDI-платформ та блокчейн-рішень із логістичними операторами ЄС.

З огляду на ці аспекти, доцільно запропонувати адаптивну покрокову модель реалізації цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності (МЕД) українських підприємств, яка охоплює певні етапи, які розгляньмо детальніше:

1) діагностика цифрової зрілості підприємства у сфері МЕД. На цьому етапі проводять детальний аудит цифрового потенціалу компанії: оцінюють вже застосовувані цифрові інструменти, рівень інтегрованості в міжнародні ланцюги постачання, цифрові компетенції персоналу, а також дотримання вимог міжнародного регулювання (зокрема eFTI, eIDAS, GDPR). До переліку перевірки входять IT-інфраструктура, використання

хмарних сервісів, наявність аналітичних модулів та API-зв'язків із зовнішніми партнерами;

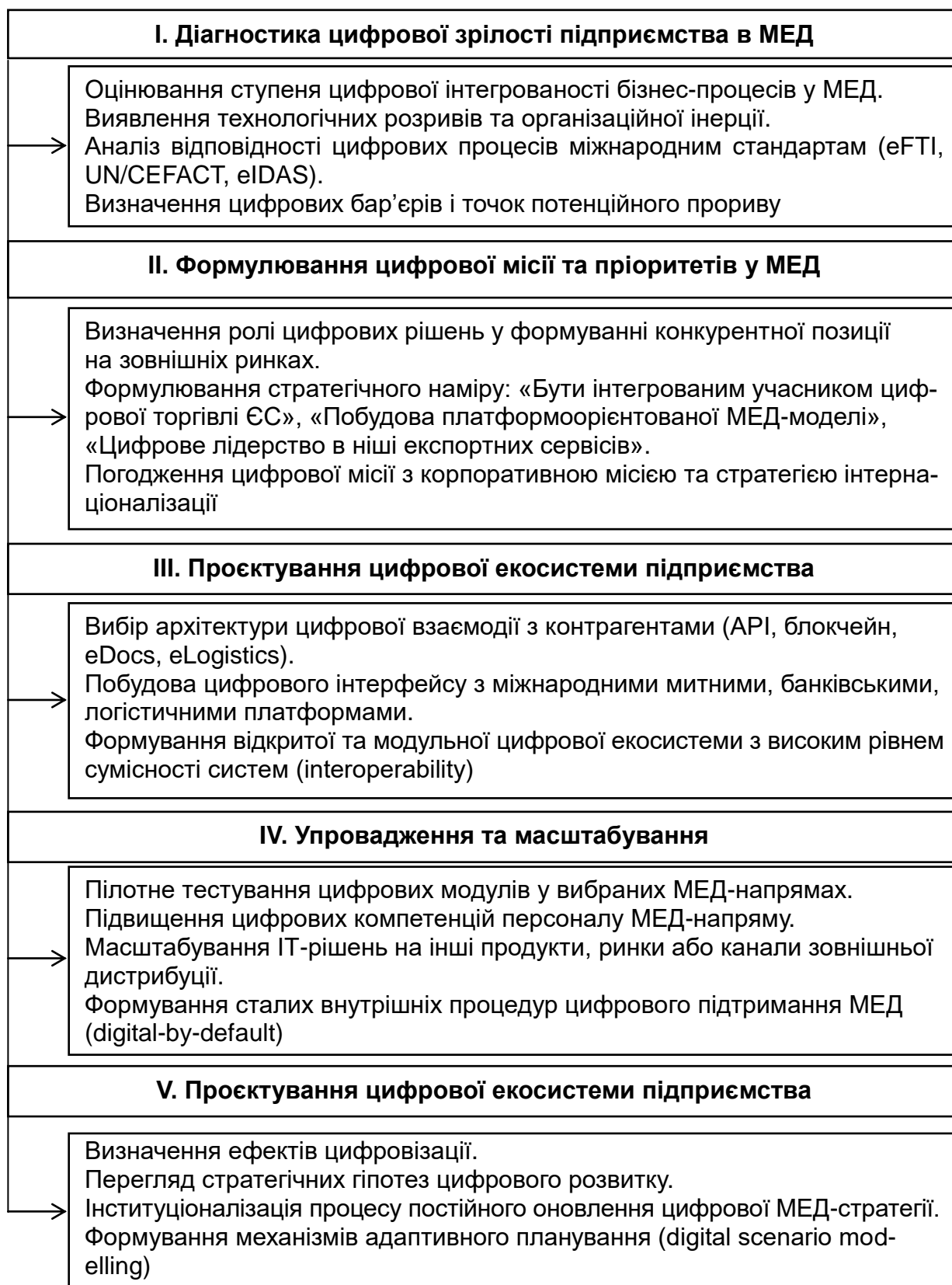
2) визначення цифрової місії та ключових пріоритетів у МЕД. Підприємство формує стратегічне бачення цифровізації в зовнішньоекономічній сфері. Ідеться про з'ясування, чи цифровізація стане інструментом підвищення ефективності логістики, чи засобом прозорості й поліпшення аналітики даних, чи способом виходу на нові канали продажу через e-commerce-платформи. Одночасно визначають KPI, які показують цифрову трансформацію як стратегічний ресурс, а не виключно як технічну модернізацію;

3) розроблення цифрової екосистеми підприємства. На цьому етапі створюють цифрову архітектуру компанії, що ґрунтується на принципах відкритості, масштабованості та інтеграційності. Вибирають ключові IT-рішення (ERP, CRM, SCM), проєктують канали цифрової взаємодії з митними структурами, банками, логістичними операторами та бізнес-партнерами. Формують механізм інтеграції у світові цифрові платформи;

4) реалізація та масштабування. Передбачає фактичне втілення визначених цифрових рішень: навчання персоналу, запуск тестових ініціатив, інтеграцію платформних сервісів, організацію цифрового моніторингу зовнішньоекономічних операцій. Із часом цифрові інструменти проникають у всі бізнес-процеси компанії, адаптуючись до регіональної специфіки, вимог партнерів і логістичних умов;

5) оцінювання ефективності та стратегічне доопрацювання. Здійснюють аналіз результатів цифрової трансформації: відстежують зміни в ключових економічних показниках, виявляють ризики, визначають зростання стратегічної маневреності. Перевіряють відповідність цифрової стратегії новим зовнішнім обставинам і за потреби вносять корективи. За підсумками оновлюють стратегічні орієнтири, фінансові плани та цифрову структуру управління.

Блок-схема, показана на рис. 2.13, ілюструє узагальнену логіку реалізації цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності українського підприємства, зважаючи на виклики відбудови, процеси цифрової конвергенції світових ринків і структурне оновлення економіки.



Джерело: сформовано на основі [4; 24] із доповненням авторських узагальнень і концептуального моделювання.

Рис. 2.13. Блок-схема адаптивного етапного впровадження цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства

Ця модель є результатом узагальнення наявних наукових концепцій, управлінської практики провідних компаній та специфіки українського економічного середовища в умовах відбудови.

Її не зводять лише до теоретичних положень, а вона є прикладним інструментом, що забезпечує підприємствам можливість крок за кроком реалізовувати цифрову стратегію як органічну складову їхньої міжнародної діяльності. Її багаторівнева структура створює умови для поєднання внутрішніх ресурсів підприємства з викликами зовнішнього цифрового середовища.

Вона містить послідовні дії – від формування візії до стратегічного моделювання та управління ризиками, передбачаючи чітку взаємодію між функціональними підсистемами, ресурсною базою та зовнішніми партнерами. Кожен етап має прикладну орієнтацію: окреслює цілі, методи реалізації, очікувані результати та критерії оцінювання успіху. Завдяки цьому запропонована модель стає практичним орієнтиром для компаній, що прагнуть інтегрувати цифрові рішення в міжнародні економічні процеси, залишаючись водночас гнучкими та стійкими в мінливому глобальному середовищі.

Запропонована блок-схема адаптивного етапного впровадження цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства відображає прикладний алгоритм управлінської трансформації, який виходить за межі вузькотехнологічного трактування цифровізації. Її архітектоніку побудовано на поетапній інтеграції цифрових інструментів у стратегічний, операційний та інституціональний вимір міжнародної діяльності з акцентом на гармонізацію внутрішніх можливостей підприємства із глобальними цифровими стандартами, вимогами та логікою інтернаціоналізованого ринку. Кожен етап передбачає конкретні управлінські дії, спрямовані на практичну діагностику цифрової зрілості, впровадження рішень та оцінювання їхньої результативності. Така прикладна логіка дає змогу уникати фрагментарного чи суто технократичного підходу до цифровізації, забезпечуючи стратегічно цілісний і водночас адаптивний цифровий розвиток підприємства.

На відміну від традиційних підходів до цифровізації, що зосереджують переважно на внутрішній автоматизації процесів, подана модель

акцентує увагу на міжнародному економічному вимірі. Ідеться про під'єднання до глобальних платформ, дотримання регуляторних вимог цифрової торгівлі (зокрема eFTI, eIDAS, цифрової сертифікації), а також про налагодження інтеграції з банківськими, логістичними й комерційними партнерами через стандартизовані відкриті IT-інтерфейси.

Особливої уваги заслуговує прикладна спрямованість такої архітектури: її можна застосовувати як компаніям, що тільки розпочинають цифрову трансформацію у сфері МЕД, так і більш досвідченими підприємствами, які прагнуть поглибити цифрову інфраструктуру, масштабувати вже апробовані рішення чи оновити стратегію, відповідно до глобальних тенденцій. Важливо, що компанії мають змогу стартувати з будь-якого етапу, зважаючи на рівень цифрової інтегрованості, наявні ресурси, галузеву специфіку та пріоритетні завдання розвитку.

У післявоєнний період відновлення України запропонована схема може виконувати роль дорожньої карти для формування бізнес-середовища, орієнтованого на цифровізацію. Вона відображає потребу не лише в технологічному апгрейді, але й у гармонізації з міжнародними стандартами цифрової взаємодії, що є визначальним фактором для інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості.

Отже, модель не зводять до універсальної інструкції, а вона передає складність, динамічність і багатовекторність процесів цифрової модернізації у сфері міжнародної діяльності. Її головна перевага полягає у стратегічній цілісності, яка поєднує технологічні рішення з організаційними й інституціональними змінами. Це створює умови не просто для цифровізації, а для глибинного перетворення підприємства на активного учасника цифрової міжнародної економіки нового покоління.

У межах проведеного дослідження доведено, що цифрова стратегія, побудована на перетині стратегічного менеджменту, інституціональної економіки та практик цифрової трансформації, виконує функцію не лише технічного інструмента оновлення, але й потужного каталізатора структурних змін у міжнародній економічній діяльності українських компаній. У цьому контексті цифрова трансформація постає як системна реінженералізація бізнес-моделі, що охоплює всі рівні – від операційного до стратегічного, від внутрішніх процесів до зовнішньої інтеграції в глобальні виробничо-ціннісні ланцюги.

Установлено, що результативність цифрових трансформаційних рішень безпосередньо зумовлено здатністю підприємства сформувати цілісне бачення цифрового розвитку, інтегрувати його в управлінську систему, вибудувати багаторівневу архітектуру на мікро-, мезо- та макрорівнях і забезпечити постійне відстеження та коригування процесів. Такий підхід особливо є вагомим у період повоєнної відбудови, коли бізнесові структури є змушеними працювати в середовищі надзвичайної турбулентності, втрати зовнішніх ринків, дефіциту кваліфікованих кадрів, розривів логістики та зростальних цифрових вимог із боку міжнародних партнерів.

Аналітичний огляд передумов і бар'єрів цифровізації у сфері міжнародної економічної діяльності показав, що навіть за наявності потужного ІТ-потенціалу, високої цифрової культури та активної державної політики у сфері диджиталізації, більшість українських підприємств зіштовхуються з обмеженими фінансовими ресурсами, кадровими розривами, інфраструктурною фрагментарністю та тим, що немає галузевих дорожніх карт цифрової трансформації. Це зумовлює потребу в координації зусиль на рівні держави та бізнес-асоціацій, створенні нормативно-правової бази, погодженої з міжнародними стандартами цифрової торгівлі, а також поширенні успішних практик через галузеві платформи та партнерські мережі.

Запропонована в дослідженні модель реалізації цифрової стратегії підприємства складається із чотирьох взаємопов'язаних блоків: формування цифрової візії; інституціонально-структурного забезпечення змін; створення багаторівневої цифрової архітектури та оптимізації функціонування цифрової екосистеми. Така структура дозволяє досягти не лише адаптації до цифрових викликів, а й формування «антикрихкої» бізнес-моделі, здатної еволюціонувати в умовах затяжної кризи.

Беручи до уваги масштаб викликів, які супроводжують цифрову трансформацію зовнішньоекономічної діяльності в Україні, перспективними є розроблення системи індикаторів для вимірювання цифрової готовності експортерів, створення інституцій підтримки цифрових стратегій, а також розвиток освітніх програм і управлінських компетенцій у сфері МЕД. Лише синергія внутрішнього стратегічного бачення підприємств та їхньої інтегрованості в глобальні цифрові мережі дозволить українським компаніям поступово перетворюватися на повноправних учасників цифрової міжнародної економіки.

Розділ 3

Управлінські практики цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності

3.1. Трансформація стратегічних управлінських рішень суб'єктів міжнародної економічної діяльності в умовах використання штучного інтелекту

У XXI ст. стратегічне управління дедалі тісніше поєднують із цифровими технологіями, особливо із системами штучного інтелекту, які радикально трансформують підходи до ухвалення рішень, а також змінюють уявлення про управлінську суб'єктність, відповідальність і стратегічну автономію. У цьому дослідженні стратегічну суб'єктність розглядають як здатність суб'єкта самостійно формувати цілі, вибирати методи їхнього досягнення та брати на себе відповідальність за наслідки рішень у межах публічно легітимованого простору. Алгоритмізацію управлінських процесів трактують як системне інтегрування обчислювальних моделей у повний цикл стратегічного планування, аналізу та вибору альтернатив, коли алгоритми стають коагентами людини. Такий підхід зміщує центр стратегічної волі від індивіда до гібридної системи «людина – алгоритм», що потребує переосмислення меж етики, прозорості та легітимності управлінських дій.

Застосування ШІ у стратегічному управлінні має очевидні переваги: підвищення ефективності, точність прогнозів та здатність опрацьовувати складні сценарії. Водночас це створює принципові виклики. Перехід від лінійного планування до алгоритмізованого моделювання загострює суперечності між цінностями оптимізації й ефективності та фундаментальними принципами відповідальності, морального судження й інституціональної підзвітності. Підвищення технологічної результативності неминуче актуалізує питання, хто саме і у який спосіб легітимує стратегічний вибір, що здійснюють з участю автономних цифрових систем.

Серед основних ризиків варто зазначити алгоритмічну непрозорість, коли навіть формально обґрунтовані рішення залишаються незрозумілими для людини. Брак пояснюваності унеможлиблює повноцінний аналіз причинно-наслідкових зв'язків, знижує довіру і створює загрозу делегування стратегічної волі системам, які не мають моральної суб'єктності та контекстуальної чутливості. Додатково, проблему викривлених

чи неповних даних у стратегічному плануванні виявляють як системну упередженість, що може призвести до дискримінаційних практик, деформації цілей і навіть правових наслідків.

Ще одним фактором, який посилює ризики, є поступове розмивання стратегічної суб'єктності. Керівник дедалі частіше перетворюється з автономного актора на координатора або модератора взаємодії з алгоритмічними коагентами. Це потребує чіткого визначення меж делегування, зон відповідальності та впровадження ефективних етичних запобіжників. Без належного закріплення людського контролю та незалежної перевірки моделей гібридна архітектура ухвалення рішень ризикує стати механізмом дифузії відповідальності.

Ситуацію ускладнює фрагментарний характер етичних стандартів застосування ШІ у стратегічному управлінні. Попри проголошені принципи справедливості, підзвітності та прозорості, наявні підходи залишають переважно декларативними та вони не охоплюють усіх трансформацій стратегічної суб'єктності. Те, що немає усталених процедур пояснюваності та підзвітності в процесі використання автономних систем створює інституціональні розриви, у межах яких ризики втрати людської автономії та моральної релевантності рішень залишають неврегульованими.

У сучасних умовах цифрової фрагментації, глобальної нестабільності та стратегічної невизначеності стратегічне управління не можна обмежувати лише пошуком конкурентних переваг. Необхідно досягати етико-інституціональної рівноваги між технологічною інновацією, що радикально змінює структуру рішень, і гуманістичними засадами управлінської діяльності. Основне завдання полягає у формуванні концепції інтеграції ШІ у стратегічне управління, яка забезпечує процедурну пояснюваність, чіткі механізми підзвітності та збереження стратегічної суб'єктності людини як носія волі, відповідальності та публічної легітимації.

Формулювання проблеми в цьому дослідженні сконцентровано на інституціоналізації етичних вимірів алгоритмізованого стратегування. Ідеться про закріплення людського контролю, пояснюваності та персональної відповідальності як обов'язкових елементів гібридних систем ухвалення рішень, щоб технологічна автономія доповнювала, а не замінювала моральну легітимність рішень і сприяла здатності управлінця діяти у складному багатовимірному середовищі. Такий підхід створює основу для подальшої операціоналізації принципів відповідального стратегічного управління в умовах цифрової доби.

Останнє десятиліття характеризують посиленням академічного інтересу до впливу штучного інтелекту на управлінські практики, зокрема у сфері стратегічного управління. Дослідження формують нову парадигму, у якій ШІ сприймають не лише як інструмент автоматизації, а як фактор, що змінює логіку ухвалення рішень, розподіл відповідальності та структуру управлінської суб'єктності. Проте значну частину наукових робіт сконцентровано або на технічних характеристиках алгоритмів, або на загальних етичних принципах, залишаючи поза увагою системний аналіз етико-стратегічних дилем, які виникають на перетині технологічної автономії та інституціональної легітимності.

У монографії *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* Дж. Вестерман, Д. Боннет і Е. Макафі підкреслюють, що інтелектуальні аналітичні системи мають інтегрувати у стратегічне бачення компанії як ключовий інструмент трансформації ціннісної пропозиції та управлінської моделі [166]. Подібну позицію висловлюють Е. Бріньольфссон і Е. Макафі у праці *Machine, Platform, Crowd*, де обґрунтовують потребу в переході від традиційних моделей ухвалення рішень до адаптивних підходів, що поєднують людську інтуїцію з алгоритмічним аналізом [73].

У межах концепції *algorithmic governance*, що розробили Л. Флоріді та С. Міддлтон, наголошено на потребі в нормативному впорядкуванні взаємодії між автономними системами й управлінськими структурами, з огляду на ризики непрозорості, делегування рішень та дифузії відповідальності [102; 103]. Л. Флоріді запропонував принцип інформованої автономності, відповідно до якого навіть автономні ШІ-системи мають діяти в межах етично обґрунтованих ціннісних орієнтирів, установлених управлінцем як відповідальним суб'єктом.

Дослідження управлінських імплікацій ШІ у стратегічних функціях подано в статті М. Джорджа *The Responsible AI Manifesto for Managers* (MIT Sloan Management Review), де наголошено на потребі у формалізації процесів ухвалення рішень за участю ШІ, створення внутрішніх етичних протоколів, залученні міждисциплінарних рад та проведенні регулярного аудиту алгоритмів [105]. Автори застерігають, що технологічна ефективність без етичної валідації може призвести до втрати довіри стейкхолдерів, репутаційних загроз та регуляторної нестабільності.

На інституціональному рівні питання етики в управлінні ШІ регламентують такими документами, як *OECD Principles on Artificial Intelligence*, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence* ЮНЕСКО та *AI Act*

Європейської комісії [61; 86; 108; 138; 153; 155; 160]. Ці акти містять ключові принципи, як-от: прозорість, підзвітність, справедливість і збереження людського контролю. Проте експерти зауважують декларативний характер цих принципів і недостатню імплементацію в системи стратегічного управління, особливо в транснаціональних корпораціях, де технологічна динаміка випереджає інституціональні межі.

З українських науковців проблематику етичних меж цифрових трансформацій досліджують О. Шкарупа, І. Школенко та М. Денисенко. Вони акцентують на важливості формування цифрової відповідальності у стратегіях розвитку підприємств [60]. Проте їхні праці не формують цілісної етико-стратегічної межі, що дозволяє інтегрувати ШІ в управління без втрати стратегічної суб'єктності.

Емпіричні дані підтверджують складність інтеграції етичних принципів. Наприклад, дослідження Deloitte показало, що лише 38 % керівників, які застосовують ШІ у стратегічному плануванні, є впевненими в етичній легітимності алгоритмів, а понад 60 %, зазначили, що немає внутрішньої експертизи з етичної валідації [87].

Отже, незважаючи на наявність якісних напрацювань у сферах цифрової трансформації, лідерства й алгоритмізації, збережено концептуальну прогалину. Немає міждисциплінарних моделей, здатних пояснити трансформацію стратегічної суб'єктності під впливом ШІ та визначити межі етично допустимого делегування рішень. Усунення цієї прогалини потребує формування нового теоретичного підходу, у межах якого технологічна автономія й управлінська відповідальність можуть співіснувати в методологічно збалансованому стані.

Центральне завдання дослідження полягає у визначенні концептуальних та інструментальних основ для досягнення етико-стратегічної рівноваги, за якої автономія алгоритмічних рішень підсилює спроможність управлінця діяти у складному багатовимірному середовищі на основі морально вивіреного стратегічного судження. У цьому контексті формують межу, що дозволяє погоджене співіснування технологічної раціональності й етичної легітимності як взаємодоповнюваних складових сучасного стратегічного управління.

Зі зростанням ролі ШІ стратегічна суб'єктність поступово перестає бути виключною прерогативою людини-управлінця. Відбувається еволюція, яка має як технологічний, так і онтологічний характер, трансформуючи способи формування та реалізації стратегічних рішень, когнітивні джерела управлінської дії, принципи відповідальності й інституціональну

легітимацію, впливаючи на ідентичність управлінця як носія волі, наміру та інтерпретації.

В умовах цифрової економіки стратегічне мислення перестає бути прерогативою виключно індивіда або класичної раціональної логіки. Зростає потреба в концептуалізації форм стратегічної суб'єктності, які інтегрують когнітивні можливості цифрових систем із людською етичною орієнтацією, інституціональною відповідальністю та організаційною інтенцією.

Для системного аналізу цієї трансформації доцільно застосувати трирівневу аналітичну межу, що охоплює організаційні, когнітивні та етичні аспекти управлінських змін:

організаційно-структурний рівень – визначають носіїв рішень, сфери застосування та моделі процесів. Операційні орієнтири: частка автоматизованих / напівавтоматизованих рішень; моделі «людина-в-циклі» або «людина-на-спостереженні»; формалізовані RACI-матриці та протоколи ескалації; аудит-трейли та строки оскарження;

когнітивно-аналітичний рівень – фокусують на джерелах знань та методах мислення. Операційні орієнтири: походження даних і їхня придатність; класи моделей і ступінь пояснюваності; методи валідації та стрес-тестування; управління невизначеністю; моніторинг дрейфу даних і моделей; частка рішень, заснованих на інтерпретованих або пост-хок пояснювальних моделях; наявність протоколів перевірки якості даних; установлення порогів похибок та error budget для стратегічних сценаріїв;

нормативно-етичний рівень – визначають розподіл відповідальності, ризики та етичні виклики. Операційні орієнтири: карта відповідальності між управлінцем, алгоритмічними агентами та розробниками; періодичність етичного аудиту; реєстр інцидентів і механізми відшкодування; індикатори недискримінаційності та захист прав зацікавлених сторін. Завдання: підтримувати етико-стратегічну рівновагу між технологічною автономністю та збереженням моральної суб'єктності людини.

На основі цих трьох рівнів можливо здійснити порівняльний аналіз типів стратегічної суб'єктності: класичної, гібридної та алгоритмічної. Така класифікація дозволяє оцінити зміни в ролі управлінця, ступінь делегування рішень алгоритмам і рівень етичного контролю, що особливо важливо для формування гібридних моделей стратегічного управління. Табл. 3.1 систематизує порівняння цих типів суб'єктності за організаційними, когнітивними та нормативно-етичними показниками, створюючи базу для оцінювання ефективності й етичної легітимності алгоритмізованих управлінських процесів.

Еволюція стратегічної суб'єктності в умовах алгоритмізації

Критерії порівняння	Класична суб'єктність	Гібридна суб'єктність	Алгоритмічна суб'єктність
1	2	3	4
Організаційно-структурний рівень			
Носій стратегічного вибору	Індивідуальний управлінець, концентрує владу та відповідальність	Людина в співпраці з алгоритмом; частина рішень делегують системі	Автономна система ухвалення рішень із мінімальним людським утручанням
Сфера застосування	Стабільні або передбачувані середовища (локальний бізнес, традиційне виробництво)	Динамічні ринки з високою невизначеністю (технологічні компанії, інноваційні кластери)	Турбулентні, фрагментовані системи, що потребують масштабованої автоматизації (онлайн-платформи, fintech)
Модель ухвалення рішень	Особисте бачення та досвід лідера; швидке інтуїтивне реагування	Поєднання алгоритмічного аналізу і людської інтерпретації; багаторівневі погодження	Автоматизоване прогнозування й оптимізація на основі великих даних
Практичні приклади	Малі виробничі компанії, де власник ухвалює всі стратегічні рішення	Ритейл-мережа з AI-аналітикою для прогнозу попиту, рішення затверджує менеджер	Платформа мікрокредитування, яка повністю автоматизує процес схвалення заявок
Когнітивно-аналітичний рівень			
Когнітивна основа	Інтуїція, професійний досвід, особисте бачення	Евристичні методи + алгоритмічні розрахунки	Статистична оптимізація, машинне навчання, глибокі нейромережі
Рівень прозорості	Високий – рішення пояснювані та підзвітні	Часткова пояснюваність, залежна від складності алгоритму	Низька прозорість, «чорні скриньки» без чіткої інтерпретації
Інституціональна легітимація	Особистий авторитет, формальна посада	Формалізовані процедури делегування	Умовна або немає процедурної межі
Нормативно-етичний рівень			
Відповідальність	Персональна, чітко ідентифікована	Розподілена між людиною та системою; ризик конфлікту логік	Розмита, важко ідентифікована

1	2	3	4
Ризики	Суб'єктивізм, обмеженість аналітичних ресурсів	Розмиття відповідальності, конфлікт між алгоритмічною та етичною логікою	Автономія без легітимації, моральна індиферентність
Етичні виклики	Можливість упереджених рішень на основі особистих симпатій/антипатій	Непогодженість алгоритмічних рекомендацій із ціннісними орієнтирами підприємства	Використання непрозорих моделей без належної підзвітності та контролю

Джерело: сформовано на основі [60; 122].

Такий підхід дозволяє вийти за межі суто технологічної класифікації й інтегрувати в аналіз фактори, що безпосередньо впливають на якість, легітимність та ефективність стратегічного управління. Як показано в табл. 3.1, у гібридному типі ключову роль відіграє здатність людини інтерпретувати дані та моделювати сценарії, зважаючи на широке коло змінних, що підкреслено в працях Е. Брінйольфссон та ін. [73].

Натомість алгоритмічний тип, який активно впроваджують у компаніях із високим рівнем автоматизації (зокрема Amazon, Alibaba), характеризують зміщенням акцента з етичної оцінки на технічну ефективність, що, за зауваженням Л. Флоріді [103], створює ризики втрати контролю та делегування відповідальності системам, які позбавлені моральної суб'єктності. Виявлені в трирівневій аналітичній структурі (див. табл. 3.1) компоненти стратегічної суб'єктності окреслюють не лише потенційні вектори її розвитку, але й зони підвищеного ризику, де баланс між раціональною ефективністю й етичною легітимністю може бути порушеним. Ці ризики, пов'язані з інтеграцією алгоритмізованих підходів у стратегічне планування, потребують окремого фокусного аналізу.

Інтенсивна інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління породжує не лише функціональні переваги, а й низку етичних та організаційних викликів. Виявлення цих ризиків є важливим для забезпечення прозорості, легітимності й ефективності управлінських рішень.

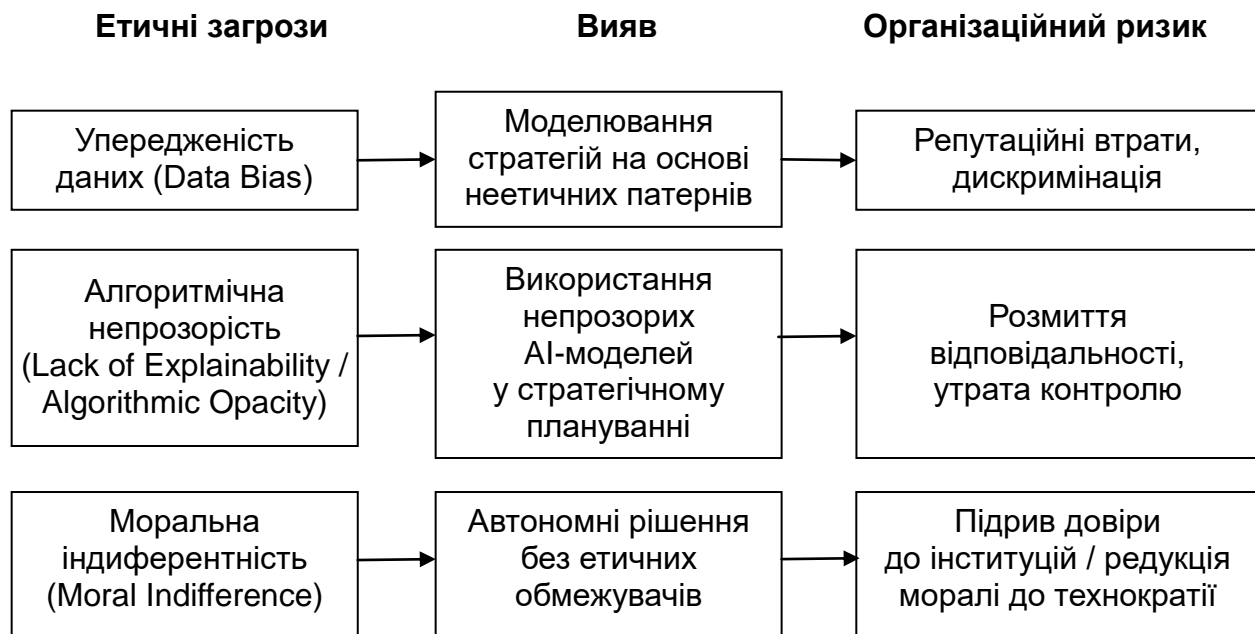
Наведена табл. 3.2 систематизує ключові етичні загрози та відповідні організаційні наслідки, а також пропонує рекомендовані заходи для їхньої нейтралізації.

Ключові етичні загрози та організаційні ризики інтеграції ШІ у стратегічне управління

Вектори ризику / етичні загрози	Опис проблем	Організаційні наслідки	Рекомендовані заходи
Упередженість даних (data bias)	Викривлені або неетично сформовані тренувальні вибірки, що призводять до системної дискримінації	Репутаційні втрати, дискримінаційні практики, деформація цілей	Використання репрезентативних даних, контроль за якістю тренувальних вибірок, регулярний аудит моделей
Алгоритмічна непрозорість (lack of explainability)	Відсутність можливості зрозуміти логіку AI-систем («чорні скриньки»)	Зниження довіри, ризик делегування стратегічної волі неконтрольованим системам	Упровадження інтерпретованих моделей, протоколи пояснюваності, незалежний аудит алгоритмів
Розмиття відповідальності (diffusion of accountability)	Невизначеність зон впливу та немає чітких протоколів підзвітності	Стратегічні помилки можуть перетворити на правові або репутаційні втрати	Чітке визначення зон відповідальності, формалізація процедур ухвалення рішень, етичний аудит
Моральна індиферентність (moral indifference)	Автономні системи орієнтовано виключно на ефективність, без огляду на гуманістичні цінності	Зниження морального фундаменту управління, підриядовіри до інституцій	Упровадження етичних принципів в алгоритми, етична експертиза, механізми легітимації рішень

Такий підхід дозволяє зосередитися на критичних точках впливу алгоритмічних рішень на стратегічну суб'єктність людини та організації. Табл. 3.2 демонструє, що інтеграцію ШІ у стратегічне управління супроводжують комплексом взаємопов'язаних ризиків, які без належного регулювання можуть підриядати етичну легітимність та інституціональну довіру. Основні виклики – упередженість даних, алгоритмічна непрозорість, розмиття відповідальності та моральна індиферентність – потребують комплексного підходу, що поєднує прозорі моделі, етичну експертизу та формалізовані протоколи підзвітності. Лише інтегроване управління цими аспектами забезпечує збалансовану взаємодію технологічної ефективності та збереження стратегічної суб'єктності людини.

Саме тому наступний етап дослідження зосереджено на систематичному виявленні ключових етичних загроз і відповідних організаційних ризиків, що супроводжують управлінські процеси в цифровому середовищі. Цей підхід став основою візуалізації, подання якої показано на рис. 3.1.



Джерело: сформовано на основі [60; 61; 122; 138].

Рис. 3.1. Взаємозв'язок етичних загроз, їхніх виявів та організаційних ризиків у процесах алгоритмізованого стратегування

Інтенсивне впровадження штучного інтелекту у стратегічні процеси виводить на передній план не лише операційні переваги, а й низку глибоко закорінених етичних проблем, що супроводжують значними організаційними ризиками. У центрі уваги постає конфлікт між автономністю алгоритмів та потребою забезпечувати етичну інтеграцію, прозорість і чітке визначення відповідальності в процесі ухвалення стратегічних рішень.

Першою критичною проблемою є упередженість даних (data bias), яка виникає через застосування викривлених або неетично сформованих навчальних вибірок. Як зазначають С. Барокас, М. Гардт і А. Нараянан [70], навіть незначні перекося у вхідних даних можуть спричинити системну дискримінацію у стратегічних моделях. Особливо небезпечно, коли такі моделі відтворюють неетичні патерни, трактуючи їх як оптимальні рішення.

Другою загрозою є алгоритмічна непрозорість (lack of explainability), що унеможлиблює зрозуміле тлумачення логіки роботи AI-систем. Як підкреслюють Б. Міттельштадт та ін. [122], навіть складні глибинні нейронмережі часто функціонують як «чорні скриньки», що ускладнює відтворення процесу ухвалення рішень. Це знижує довіру до інституцій та підвищує ризик делегування управлінської волі неконтрольованим системам без етичної та контекстуальної чутливості. Особливо актуальною стає проблема розмиття відповідальності (diffusion of accountability), коли немає чітко визначених зон впливу та протоколів підзвітності.

Третім критичним вектором є моральна індиферентність (moral indifference), коли автономні системи, орієнтовані виключно на ефективність, ухвалюють рішення без зважання на гуманістичні цінності. Як зазначає Л. Флоріді [102], редукція моральних дилем до технократичних параметрів створює передумови для нових форм цифрового авторитаризму, що підриває довіру до інституцій та звужує моральний горизонт стратегічного управління.

Як показано на рис. 3.1, виявлені етичні загрози корелюють із конкретними організаційними наслідками – від дискримінаційних практик і втрати контролю до руйнування морального фундаменту управління. Їхнє пом'якшення потребує впровадження прозорих AI-моделей, формування інституціональної етичної експертизи, чіткого розмежування зон відповідальності та створення механізмів етичної легітимації ухвалених рішень. Виявлені дилеми та пов'язані з ними ризики свідчать про глибинні концептуальні обмеження традиційних моделей стратегічного управління. Парадигми, що формували в доалгоритмічну епоху, недостатньо зважають на етичну легітимність рішень та не є пристосованими до реалій гібридної цифрової суб'єктності.

Класичні школи стратегічного управління, зокрема позиційна та процесуальна, орієнтовано переважно на конкурентну ефективність, використовуючи категорії ринкового аналізу, ресурсів та конкурентних переваг [135]. Зауваження Росс Дж., Біт К., Себастьян І. [141] підкреслюють, що моральні аспекти в таких підходах розглядали здебільшого як зовнішній елемент – соціальну відповідальність, – а не як органічну складову стратегічного циклу.

Ця інструментальна логіка набуває особливої гостроти за умов упровадження штучного інтелекту, коли алгоритми послуговуються статистичними критеріями, а не етичними нормами. Як зазначає Л. Флоріді

[103], у таких випадках моральний контекст звужено до технократичних параметрів, що підриває легітимність стратегічного вибору.

Сучасний стратегічний суб'єкт має гібридний характер: управлінець взаємодіє з автономними цифровими агентами. Талеб Н. [151] зазначає, що більшість традиційних підходів ігнорують цю нову форму суб'єктності, яка потребує перерозподілу відповідальності та чіткого етичного регламентування ролі людини в процесі ухвалення рішень.

Традиційні моделі демонструють низку системних дефіцитів, що особливо виявляють в умовах алгоритмізації та інтеграції ШІ:

немає інтегрованої етичної логіки. Етичні аспекти розглядають як периферійний компонент, що унеможлиблює раннє виявлення моральних ризиків і робить управлінські рішення вразливими на етапах реалізації;

переважання інструментального підходу. Стратегічні дилеми редукують до економічних та операційних параметрів, що орієнтує управлінські моделі на короткострокові результати та ігнорує довгострокові наслідки для соціального капіталу, репутації та довіри стейкхолдерів;

ігнорування нових форм відповідальності. Немає чіткої архітектури розподілу ролей між людськими керівниками, автономними агентами та розробниками, що створює «сіру зону» у відповідальності та підвищує ризик дифузії відповідальності.

Подолання цих обмежень потребує не косметичних змін, а принципового перегляду концептуальних засад стратегічного управління. Необхідно інституціоналізувати етичну чутливість, прозорість і підзвітність як базові принципи, які пронизують весь стратегічний цикл – від формулювання цілей і проєктування моделей до оцінювання ефективності та коригування стратегій. Лише такий підхід забезпечує не лише технологічну адаптивність, а й моральну легітимність рішень у гібридному цифровому середовищі.

Ключовим викликом є не стільки технічна адаптація моделей, скільки їхня етична трансформація. Розширення ролі ШІ актуалізує переосмислення процедур ухвалення рішень і концептуальну реконфігурацію стратегічної суб'єктності, що дедалі частіше має децентралізований характер із розподілом відповідальності між управлінцем, цифровими агентами та розробниками алгоритмів.

Системна інтеграція етичних засад у стратегічні моделі має стати невід'ємною частиною процесу, а не залишковим елементом. Концепція вбудованої етики (*embedded ethics*), що формують у сучасних практиках

AI governance, забезпечує збереження моральної легітимності навіть у ситуації автономності цифрових рішень [104].

Не менш важливим є інституціоналізований стратегічний етичний аудит – своєрідний етичний due diligence, який дозволяє виявляти напруження між алгоритмічними рішеннями та критеріями відповідального управління. Упровадження системи індикаторів етичних перебоїв (ethical drift) дозволяє сигналізувати про розрив між початковим етичним задумом і фактичним функціонуванням алгоритмів, забезпечуючи безперервний моніторинг моральної відповідності стратегічних дій.

У сучасних стратегічних процесах особливого значення набуває залучення експертів із цифрової етики, здатних інтерпретувати параметри, які на технічному рівні здаються нейтральними, із погляду цінностей та соціальних наслідків. Не менш важливим є вимір етичної прозорості: згідно зі звітом Deloitte, понад 60 % керівників вважають за потрібне публічно аргументувати логіку алгоритмічних рішень і демонструвати їхню відповідність етичним очікуванням стейкхолдерів.

Відтак, стратегія, яка ігнорує етичну комунікативність, ризикує втратити довіру як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Подолання цих обмежень потребує формування стратегічних меж на перетині технологічної компетентності, етичної чутливості та організаційної адаптивності. Така інтегративна архітектоніка забезпечує умови для ухвалення рішень, що поєднують ефективність із моральною релевантністю – критерієм, який у гіперавтоматизованих системах управління набуває дедалі більшої ваги.

Ключове проблемне питання полягає не лише у вдосконаленні моделей стратегічного управління, а й у трансформації самого способу стратегічного мислення [103]. Перспективним є операціоналізація концепції відповідального стратегування, адаптованого до цифрової суб'єктності, а також розроблення універсальних етико-стратегічних фреймворків, що інтегрують управлінську раціональність і моральну легітимність.

Проведене дослідження показало, що інтеграція ШІ змінює архітектоніку стратегічного управління: від індивідуально центрованої моделі до гібридної взаємодії «людина – алгоритм». У таких умовах ефективність не можна розглядати відокремлено від етичної легітимності та публічної підзвітності рішень.

Запропонована трирівнева аналітична межа (організаційно-структурний, когнітивно-аналітичний та нормативно-етичний рівні) довела

свою пояснювальну силу для опису еволюції стратегічної суб'єктності. Вона дозволяє не лише класифікувати типи суб'єктності (класичної, гібридної, алгоритмічної), а й операціоналізувати оцінювання через конкретні орієнтири: наявність «людини-в-циклі» або «людини-на-спостереженні», формалізацію RACI-ролей і протоколів ескалації, сліди підзвітності, джерела та якість даних, ступінь пояснюваності моделей, процедури валідації та стрес-тестування, механізми захисту прав зацікавлених сторін.

Порівняльний аналіз (див. табл. 3.2) показав, що перехід до гібридної й алгоритмічної суб'єктності супроводжують зростанням вимог до прозорості, пояснюваності та розподілу відповідальності. Саме в цих точках формують «гарячі зони» ризику порушення балансу між технократичною раціональністю та моральною обґрунтованістю рішень.

Візуалізація взаємозв'язків (див. рис. 3.1) засвідчила прямий зв'язок між ключовими етичними загрозами – упередженістю даних, алгоритмічною непрозорістю та моральною індиферентністю – й організаційними наслідками: дискримінаційними практиками, розмиттям відповідальності, утратою довіри до інституцій. Відтак управлінські втручання мають зосереджувати на забезпеченні пояснюваності моделей, публічній аргументації логіки рішень і чіткій персоніфікації відповідальності.

Виявлено концептуальні обмеження традиційних стратегічних підходів: немає інтегрованої етичної логіки в плануванні, домінування інструментального бачення без зважання на гуманістичний контекст та ігнорування нових форм відповідальності в цифрових практиках. Подолання цих обмежень потребує інституціоналізації етичної чутливості, прозорості та підзвітності на всіх етапах стратегічного циклу – від формулювання цілей до оцінювання результатів і коригування.

Практичний висновок полягає в потребі в закріпленні процедур етичного аудиту алгоритмізованих рішень, упровадженні індикаторів етичної прозорості (пояснюваності та відповідності цінностям підприємства), а також залученні фахівців із цифрової етики до стратегічних процесів. Наголос роблять на комунікативній складовій: стратегія без етичної комунікації втрачає довіру як усередині, так і поза межами організації.

У підсумку нова стратегічна раціональність має ґрунтуватися на інтеграції технологічної компетенції, етичної чутливості й організаційної адаптивності. Така межа дозволяє погодити технологічну автономію з людською суб'єктністю, забезпечуючи не лише інноваційну динаміку, а й легітимність та стійкість управлінських рішень у цифрову епоху.

Перспективи подальших досліджень містять операціоналізацію відповідального стратегування, як-от: удосконалення показників якості даних і пояснюваності моделей, розширення процедур етичного аудиту, формалізацію галузевих критеріїв оцінювання етичної легітимності та дослідження організаційних конфігурацій, що оптимально підтримують баланс між ефективністю та моральною релевантністю рішень.

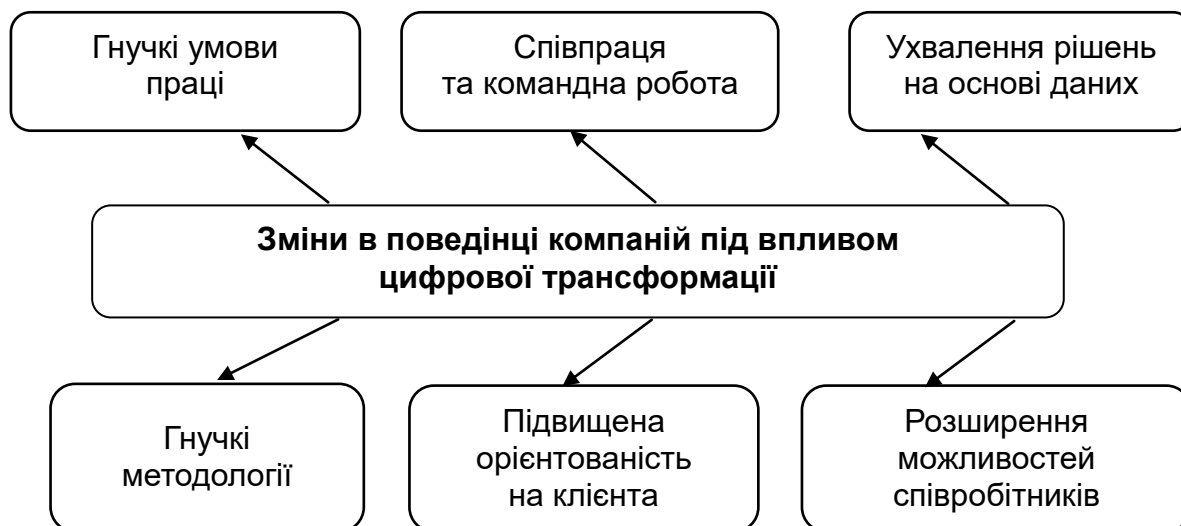
3.2. Управлінські практики цифрової трансформації HR-стратегій під час здійснення міжнародної економічної діяльності

Зростання цифровізації істотно трансформувало механізми конкуренції між компаніями та способи створення нових цифрових продуктів і сервісів. Це ще раз підкреслює стратегічну роль інформаційних технологій (IT) у формуванні та реалізації бізнес-стратегії підприємств. У результаті керівники IT-підрозділів дедалі частіше виконують не лише технічні, а й бізнес-орієнтовані функції, спрямовані на забезпечення доданої цінності для основних напрямів діяльності через цифрові рішення. Отже, відбувається перехід від фрагментованих функціональних структур до процесно-орієнтованих інтегрованих моделей управління, у яких цифрові технології пронизують традиційні організаційні межі [148].

Сучасні дослідники наголошують, що йдеться не стільки про погодження IT-стратегії з бізнес-стратегією, як це розглядали Т. Колтман та ін. [147], скільки про їхнє об'єднання у єдину цифрову бізнес-стратегію, яка формує орієнтири розвитку компанії в умовах цифрової конкуренції [127; 142]. Цифрову бізнес-стратегію визначають як «організаційну стратегію, яку формують та реалізують через використання цифрових ресурсів для створення унікальної цінності» [81]. Її сутність полягає не лише в уведенні IT в окремі бізнес-сфери, а в системній інтеграції цифрових рішень у всі бізнес-процеси компанії.

К. Ларді [117] акцентує увагу на практичному вимірі цифрової трансформації, виділяючи людський фактор як ключовий елемент успіху. Вона аналізує управління як внутрішніми зацікавленими сторонами (керівними командами, персоналом), так і зовнішніми (клієнтами, партнерами, постачальниками). На цій основі дослідниця пропонує модель цифрової трансформації бізнесу, спрямовану на ефективне впровадження інноваційних рішень.

Водночас організаційні зміни значною мірою визначено поведінкою співробітників. Активне впровадження цифрових платформ і нових технологій приводить до появи нових форматів роботи, комунікацій і взаємодії. Саме ці трансформаційні зрушення в організаційній поведінці стали ключовим наслідком цифрової модернізації бізнесу, що наочно показано на рис. 3.2.



Джерело: розроблено на основі [132].

Рис. 3.2. Вплив цифрової трансформації на організаційну поведінку

Цифрова трансформація відкрила нові можливості для компаній у сфері управління персоналом, зокрема, у наданні більш гнучких форматів зайнятості. Це охоплює дистанційну роботу, віддалену співпрацю та індивідуально налаштований графік, що дозволяє працівникам поєднувати професійні обов'язки з особистим життям і, як наслідок, підвищує їхню продуктивність.

Світові корпорації, як-от Google та Dell, активно впроваджують цифрові інструменти для комунікації та колективної взаємодії, створюючи умови для роботи з будь-якої точки світу у зручний час [131].

Подібний підхід застосовує і IBM, яка орієнтується на використання технологій відеозв'язку й онлайн-платформ співпраці, забезпечуючи працівникам можливість індивідуального планування робочого процесу [134].

Окрему увагу приділяють дослідженню бар'єрів і невдач цифрових трансформацій. Зокрема, М. Беєн [72] аналізує практичний досвід компаній і підкреслює, що рушійною силою цифрових змін має бути топменеджмент. Хоча цифровізація не може бути успішною виключно через

підхід згори вниз, те, що немає підтримання керівництва, робить неможливим ефективне реформування застарілих процесів і систем. Успіх цифрової трансформації потребує поєднання стратегічного бачення із практичною готовністю персоналу, а також залученості всіх учасників процесу.

Ключовим фактором ефективності перетворень є організаційна гнучкість, що визначають рядом атрибутів: людськими ресурсами, рівнем організаційного навчання, структурою управління, стилем лідерства, технологічними можливостями та розвитком ланцюгів постачання. У межах цифрової епохи організаційну гнучкість трактують як здатність адаптуватися до швидких змін, а її вимірювання здійснюють за кількома показниками: структурною, ресурсною, лідерською, культурною, технологічною та інноваційною гнучкістю (рис. 3.3).



Джерело: розроблено на основі [63].

Рис. 3.3. Складові організаційної гнучкості компаній в умовах цифрової трансформації

Структурна гнучкість – здатність організації швидко здійснювати реструктуризацію, змінювати організаційні підрозділи й управлінські механізми, відповідно до нових умов.

Ресурсна гнучкість – можливість перетворювати та переспрямовувати ресурси на інші вигідні напрями використання, створюючи для компанії буфер для адаптації в середовищі невизначеності.

Лідерська гнучкість – здатність керівників виконувати різні, іноді протилежні ролі, залежно від контексту, а також адаптувати цілі та стратегії, використовуючи власний досвід, знання й компетенції.

Культурна гнучкість – спроможність трансформувати корпоративну культуру, із метою формування відкритого мислення, атмосфери навчання та почуття цінності кожного працівника, що сприяє ефективній адаптації до зовнішніх викликів.

Технологічна гнучкість – здатність швидко оновлювати технологічний потенціал і використовувати нові технічні рішення, відповідно до зростаючих конкурентних вимог.

Інноваційна гнучкість – можливість створювати нові продукти й послуги та виводити їх на ринок у короткі строки й із мінімальними витратами, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги.

Використання таких підходів і впровадження гнучких методологій управління сприяє підвищенню ефективності компаній, особливо в умовах динамічних змін середовища. Типові приклади їхнього вияву наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати впровадження гнучких методологій
у діяльність міжнародної компанії**

Результати впровадження гнучких технологій	Зміст результатів упровадження гнучких технологій
Зменшення часу на розв'язання проблем та ухвалення рішень	Забезпечують оперативне реагування на внутрішні зміни та коливання ринку, що скорочує цикл ухвалення управлінських рішень
Поліпшення комунікації та співпраці	Сприяють інтеграції між командами та відділами, формуючи ефективні канали обміну інформацією та колективної роботи
Підвищення мотивації працівників	Працівники дістають ширші можливості для самостійних дій і впливу на процеси, що підсилює їхню зацікавленість і залученість у діяльність компанії
Поліпшення якості продукту	Орієнтація на запити споживачів дозволяє швидше адаптувати продукцію до мінливих вимог, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів
Зниження витрат	Використання ресурсів стає більш раціональним, що скорочує витрати на виробничі, логістичні та маркетингові операції. Дозволяють компанії ефективніше використовувати ресурси та знизити витрати на виробництво, маркетинг і розроблення продукту

Джерело: розроблено на основі [132].

Попередні дослідження підкреслювали, що розвиток технологій є одним із ключових факторів, що впливають на управління персоналом [63]. Людський капітал визнають «унікальним і цінним ресурсом», який визначає ефективність та стратегічні результати організації [97].

Висока конкуренція за кваліфікованих працівників, відома як «війна за таланти», стимулює компанії до цифрової трансформації робочих місць і вдосконалення бранда роботодавця. Це змушує науковців і практиків переосмислювати традиційні HR-підходи та впроваджувати ефективні практики управління людськими ресурсами, що сприяють оновленню знань і підвищенню конкурентоспроможності організації [126].

HR-функції трансформують, займаючи нові організаційні ролі, а керівники HR і IT часто співпрацюють для оптимізації процесів і зміни способу роботи співробітників [130]. Цифрову HR-стратегію визначають як функціональну стратегію, що інтегрує цифрові технології в HR-практики для досягнення цілей, як-от поліпшення досвіду працівників, їхньої продуктивності, задоволеності та креативності.

Упровадження цифрової HR-стратегії позитивно впливає на ефективність компанії. Воно забезпечує синергію між HR і IT, трансформує досвід працівників, оптимізує витрати, зміцнює бренд роботодавця та дозволяє ухвалювати управлінські рішення на основі даних, одночасно створюючи нові джерела доходу.

Для вимірювання цифрової HR-стратегії використовують конфігурацію дев'яти ключових практик: каналів комунікації, навчальних програм, компенсацій і пільг, гнучких умов праці, мережевих заходів, адапційних програм, управління кар'єрою та наступництвом, додаткових пільг і програм благополуччя [112]. Кожна практика складається із цифрових і нецифрових підпрактик, а оцінювання стратегії ґрунтується на їхній взаємодії та інтеграції. Цифрова HR-стратегія виходить за межі простої інтеграції IT і HR; вона формує новий рівень управління, де цифрові технології стають органічною частиною процесів управління людськими ресурсами. Попередні дослідження визначили різні категорії HR-практик, серед них відбір, навчання, рекрутинг, компенсації, управління ефективністю та участь співробітників у процесах [59; 72; 113; 131]. Цифрова стратегія HR охоплює весь життєвий цикл працівника, забезпечуючи інтеграцію технологій у ключові HR-процеси.

Запропоновано дев'ять HR-практик, що складають цифрову HR-стратегію і кожна HR-практика складається з кількох HR-підпрактик та цифрових HR-практик (табл. 3.4).

Цифрова HR-стратегія

№ з/п	HR-практики	Характеристики практик
1	Канали комунікації	Доступ до керівництва через спеціальні сесії, опитування, вебпортал для співробітників, форуми, корпоративні соцмережі, електронна пошта, миттєві повідомлення, робочі ради
2	Програми навчання та розвитку	Коучинг, командне навчання, компетентнісно орієнтовані курси, семінари, майстер-класи, e-learning, програми розвитку для випускників та стажистів, міжнародні обміни, ротації, наставництво, мобільне та онлайн-навчання, навчальні ігри, зворотний зв'язок 180/360°
3	Компенсація та пільги	Знижки на продукцію, бонуси за рекомендації, динаміка річної винагороди, погашення кредитів, довгострокові стимули, субсидії на харчування, пенсійні програми, участь у прибутку, премії, змінна компенсація, інвестиції в навчання
4	Гнучкі умови праці	Можливість приводити дітей, стиснений графік, дитячі заклади, гнучкий робочий час, часткова зайнятість, робота з дому, творчі перерви або відпустки, скорочення понаднормової роботи, спеціальні відпустки для батьків
5	Мережева діяльність	Клуби випускників, гнучкі робочі простори, неформальні зустрічі з керівництвом, онлайн-чат, профілі в соцмережах, сезонні та спортивні заходи, щотижневі корпоративні події
6	Адаптаційна діяльність	Призначення наставника, кодекс поведінки, зустріч з HR, посібники й онлайн-матеріали, вступні курси про місію та цінності, обмін досвідом, індивідуальні програми адаптації, оцінювання після працевлаштування, політики безпеки
7	Управління кар'єрою та наступництвом	Коучинг, міжнародна мобільність, збагачення роботи, ротації, наставництво, переведення на нові посади, спеціальні проекти, навчальні програми
8	Додаткові пільги	Компенсація за транспорт, службові автомобілі, допомога на дозвілля, ноутбуки, мобільні пристрої, паркування, доплата за зв'язок
9	Програми добробуту	Відновлення після вигорання; додаткові права, вищі за законодавчі норми; допомога співробітникам, компенсація за фітнес та медобстеження, охорона праці, харчові консультації, спортивні споруди, програми здоров'я, бонуси за досягнення, управління стресом і часом, програми схуднення, відмова від куріння

Джерело: розроблено на основі [84; 94; 118].

Як приклад практичного впровадження цифрових HR-практик компанія Unilever модернізувала процес підбору та навчання персоналу, використовуючи соціальні мережі для розміщення вакансій, онлайн-ігри для оцінювання професійних навичок та штучний інтелект для відбору кандидатів [170].

Подібним чином Cisco організувала хакатони для розроблення нових HR-рішень, серед яких застосунок голосових команд Ask Alex, що дозволяє швидко діставати відповіді на запити відділу кадрів.

Ford Motor Co. інтегрувала свої системи із програмою добробуту, додавши онлайн-портал охорони здоров'я, що дало змогу оптимізувати витрати, завдяки більш вигідним угодам із постачальниками медичного страхування.

Варто зазначити, що впровадження технологій у HR-практики відбуваються не як ізольовані заходи, а як частина комплексної конфігурації, що охоплює повний життєвий цикл співробітника та формує цифрову HR-стратегію компанії.

Цифрова HR-стратегія дозволяє пояснити відмінності в продуктивності фірм (рис. 3.4). Незважаючи на дискусії щодо поєднання окремих високопродуктивних практик, системна перспектива вказує на те, що взаємодія між компонентами створює більшу цінність, ніж їхнє застосування окремо.

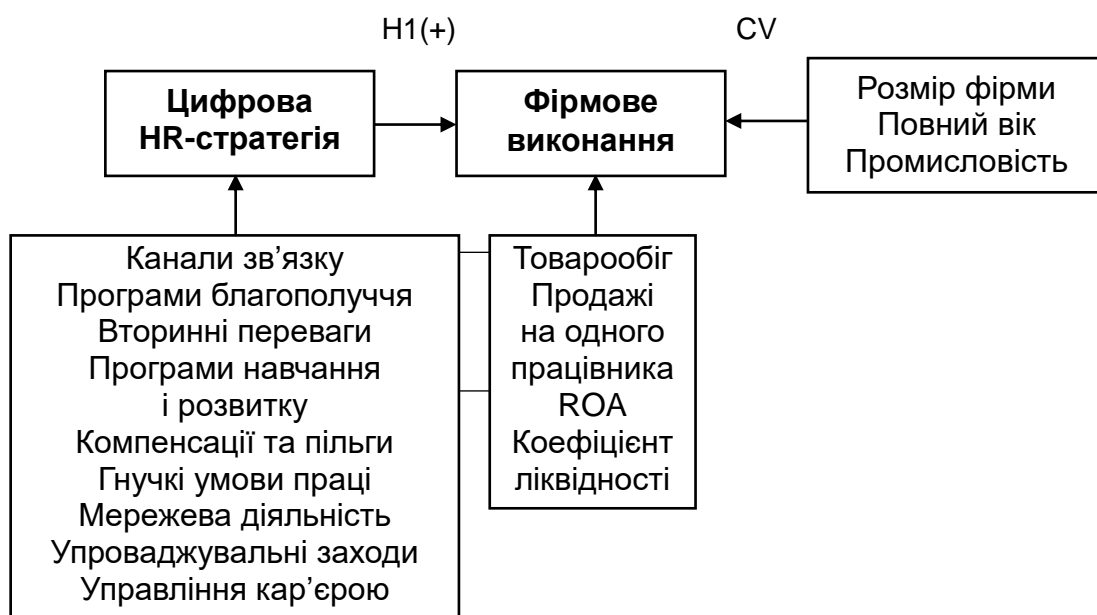


Рис. 3.4. Модель дослідження (CV: контрольні змінні)

Отже, цифрову HR-стратегію формують як інтеграцію цифрових і традиційних HR-ініціатив, що є взаємопов'язаними та доповнюють одна одну, забезпечуючи синергію. Компоненти цифрової HR-стратегії підсилюють ефективність один одного, створюючи результат, який перевищує суму окремих практик. Це дозволяє компанії послідовно передавати цінні повідомлення співробітникам і підвищувати їхню продуктивність, завдяки синергетичній взаємодії цифрових та нецифрових HR-процедур.

Цифрова HR-стратегія акцентує увагу на досвіді співробітників, сприяючи зміні стилів роботи та поліпшенню комунікації та співпраці через інтеграцію офлайн- і онлайн-комунікацій та підтримання віртуальних робочих середовищ [124]. Орієнтація на співробітників підвищує задоволеність клієнтів, стимулює інновації та креативність. Наприклад, Best Buy реалізував корпоративну соціальну мережу Blue Shirt Nation для обміну ідеями та спільного створення знань, а DBS Bank забезпечує співробітників платформами для колективного обміну даними та відеоконференцій, що поліпшує досвід персоналу і клієнтів.

Цифровізація HR-процесів дозволяє оптимізувати ресурси й скорочувати адміністративні витрати, витрати на зв'язок, проїзд і навчання. Наприклад, електронне навчання, мобільні тренінги й онлайн-програми підвищують гнучкість і ефективність, знижуючи витрати, порівняно із традиційними методами. Cisco скоротила час на оформлення обладнання та пільг для нових співробітників з одного тижня до одного дня через інтеграцію порталу HR. DBS Bank автоматизував процеси, скоротивши середній час опрацювання HR-завдань на 87 % [111].

Цифрова HR-стратегія підвищує мотивацію, залученість та утримання персоналу, зміцнює бренд роботодавця і сприяє балансуванню між роботою й особистим життям через віддалені та гнучкі форми праці. Deloitte в Нідерландах створила «розумний» офіс Edge із високою інтеграцією IoT та мобільних застосунків, що підвищило привабливість компанії для талантів і продуктивність співробітників [109]. Гейміфікація HR-систем і симуляційні ігри додатково поліпшують задоволеність, залученість та продуктивність персоналу.

Цифрові HR-практики дозволяють керівникам діставати аналітичні дані для ухвалення рішень щодо кар'єри та наступництва. Використання великих даних та штучного інтелекту забезпечує точність і швидкість ухвалення управлінських рішень. У Novartis інтеграція HR та IT дозволила

стандартизувати дані та прискорити управлінські процеси, одночасно знижуючи операційні витрати.

Цифровізація HR-процесів дозволяє підвищувати доходи, ефективніше використовувати наявні ресурси та створювати нові канали й продукти. Це сприяє гнучкому реагуванню на потреби клієнтів, поліпшує взаємодію команд продажу та стимулює генерацію додаткових доходів.

Цифрова HR-стратегія створює синергію між HR та IT, трансформує досвід співробітників, підвищує бренд роботодавця, скорочує витрати, оптимізує управлінські рішення та генерує нові доходи. Для ефективної реалізації цифрової HR-стратегії важливо інтегрувати HR- та IT-стратегії, інвестувати в цифрові HRM-практики та перетворювати HR-менеджерів на технічно підкованих агентів змін. Це дозволяє диференціювати HR-практики компанії та підвищити її конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація HR-стратегій у контексті міжнародної економічної діяльності (МЕД) передбачає системне впровадження цифрових технологій, аналітичних інструментів та платформ управління людським капіталом, із метою підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємства. В умовах глобалізації, віртуалізації робочих процесів і зростання міжнародної мобільності персоналу HR-стратегію трансформують з адміністративної функції у стратегічний драйвер міжнародного розвитку компанії. Сучасні управлінські практики цифрової трансформації HR-стратегій під час здійснення міжнародної економічної діяльності наведено в табл. 3.5 [107; 161; 168; 169].

Таблиця 3.5

Управлінські практики цифрової трансформації HR-стратегій у міжнародній економічній діяльності

Управлінські практики	Цифрові інструменти	Ефект для міжнародної економічної діяльності
1	2	3
Цифровізація міжнародного рекрутингу та відбору персоналу	Глобальні рекрутингові платформи (LinkedIn, міжнародні job-портали), AI-based recruitment systems, ATS-системи	Розширення доступу до глобального ринку талантів; скорочення часу та витрат на підбір персоналу; підвищення якості кадрових рішень

1	2	3
Використання HR-аналітики та People Analytics	HRM-системи, Big Data, аналітичні панелі (HR dashboards), predictive analytics	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; прогнозування потреб у персоналі; зниження кадрових ризиків у МЕД
Управління мультикультурними командами	Корпоративні цифрові платформи комунікації, ERP-системи, хмарні сервіси	Підвищення координації міжнародних команд; зростання продуктивності праці; формування єдиної корпоративної культури
Цифрове навчання та розвиток персоналу	LMS-платформи, MOOC, e-learning, VR/AR-тренінги	Розвиток глобальних компетенцій персоналу; прискорення адаптації до міжнародних ринків; зростання інноваційної спроможності
Автоматизація HR-процесів	HRM-системи, системи електронного документообігу, payroll automation	Зниження адміністративних витрат; підвищення прозорості HR-процесів; оптимізація управління персоналом у різних країнах
Забезпечення міжнародного HR-комплаєнсу	Цифрові системи контролю за відповідністю, compliance management software	Мінімізація правових і репутаційних ризиків; відповідність міжнародним стандартам та нормам трудового законодавства
Формування цифрової HR-стратегії	HR digital strategy tools, стратегічні аналітичні платформи	Погодження HR-цілей із міжнародною бізнес-стратегією; посилення конкурентних переваг підприємства

Однією із ключових управлінських практик цифрової трансформації HR-стратегій є цифровізація процесів міжнародного рекрутингу. Використання глобальних онлайн-платформ, систем автоматизованого відбору й алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підприємствам оперативно залучати висококваліфікованих фахівців із різних країн. Цифрові інструменти рекрутингу сприяють зниженню транзакційних витрат, скороченню часу закриття вакансій та підвищенню якості кадрових рішень, що є особливо важливим у контексті динамічних міжнародних ринків праці.

Використання HR-аналітики та People Analytics є важливою управлінською практикою цифрової трансформації HR-стратегій. Аналітичні інструменти дозволяють здійснювати прогнозування потреб у персоналі, оцінювати ефективність міжнародних проєктів і програм експатріації, а також визначати вплив людського капіталу на фінансові результати підприємства. Застосування підходів data-driven у HR-менеджменті сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зниженню ризиків у міжнародній економічній діяльності.

Цифрова трансформація HR-стратегій передбачає впровадження сучасних інструментів управління мультикультурними та географічно розподіленими командами. Використання корпоративних цифрових платформ комунікації, HRM- та ERP-систем забезпечує ефективну координацію діяльності персоналу в різних країнах. Управлінські практики в цьому напрямі містять розвиток цифрових компетенцій, формування єдиної корпоративної культури та застосування гнучких (agile) підходів до управління персоналом у міжнародному середовищі.

Цифрові HR-стратегії орієнтовано на безперервний розвиток персоналу через використання e-learning платформ, міжнародних онлайн-курсів та цифрових програм підвищення кваліфікації. Це дозволяє забезпечити швидку адаптацію працівників до змін технологічного та інституціонального середовища на міжнародних ринках. Цифрове навчання сприяє формуванню глобальних компетенцій персоналу та підвищує інноваційну спроможність підприємства.

Автоматизація HR-процесів є важливою управлінською практикою цифрової трансформації HR-стратегій у міжнародній економічній діяльності. Вона охоплює управління контрактами, оплатою праці, податковими зобов'язаннями та дотриманням трудового законодавства різних країн. Застосування цифрових HR-рішень дозволяє мінімізувати правові ризики, забезпечити відповідність міжнародним стандартам та підвищити прозорість управління людськими ресурсами.

Отже, управлінські практики цифрової трансформації HR-стратегій є ключовим фактором ефективного здійснення міжнародної економічної діяльності. Їхнє впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних викликів, сприяє оптимізації HR-процесів, підвищенню гнучкості управління людським капіталом та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Висновки

У монографії подано комплексне дослідження, у якому викладено теоретичні, методичні та інструментально-аналітичні засади цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності. Особливу увагу приділено аналізу ролі цифровізації у формуванні стійких конкурентних переваг підприємств у сучасному глобальному цифровому просторі. Зокрема, за результатами проведеного дослідження було досягнуто таких наукових та практичних результатів:

проаналізовано теоретичні та методичні засади цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності (МЕД) та її критичний вплив на формування конкурентних переваг підприємств у сучасному глобальному середовищі;

установлено, що цифрова трансформація є не просто впровадженням окремих технологій, а багатокомпонентним процесом системної модернізації бізнес-моделей, організаційних структур та корпоративної культури;

сформульовано комплексне визначення поняття «цифрова трансформація» як поетапного процесу оновлення діяльності підприємства через повну інтеграцію сучасних цифрових технологій (AI, Big Data, хмарні обчислення, IoT) та аналітичних платформ;

розроблено концептуальні підходи до формування цифрової стратегії МЕД, які зважають на специфіку використання цифрових екосистем, аналітики великих даних та штучного інтелекту для ухвалення стратегічних управлінських рішень;

систематизовано ключові етапи цифрової трансформації підприємства, що охоплюють оцінювання цифрових можливостей, розроблення стратегічної дорожньої карти, впровадження рішень, оптимізацію та безперервну адаптацію до ринкових змін;

обґрунтовано роль цифрових технологій як стратегічних ресурсів, що дозволяють підприємствам долати наслідки кризових явищ, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та ефективно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості;

проаналізовано сучасні управлінські практики трансформації HR-стратегій, зокрема методики цифрового рекрутингу, розвитку цифрових компетенцій персоналу та управління мультикультурними командами за допомогою гнучких (Agile) підходів;

рекомендовано впровадження адаптивної покрокової моделі реалізації цифрової стратегії для українських підприємств, яка передбачає діагностику цифрової зрілості, формування цифрової місії та побудову відкритої архітектури взаємодії з міжнародними партнерами;

визначено стратегічне значення цифровізації для післявоєнного відновлення економіки України, зміцнення її позицій на зовнішніх ринках та підвищення прозорості міжнародних операцій через використання блокчейн-рішень та цифрової сертифікації продукції.

Використана література

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євро-союзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 17.
2. Артюшок В., Гринчук Ю., Сігаєва Т. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 211–222. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-211-222](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222).
3. Баркін Н. В. Розробка програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень* : матеріали VI Міжнародної студентської наукової конференції (м. Чернігів, 10 травня 2024 року) / ред. О. М. Чупир. Чернігів, 2024. С. 18–20. DOI: <https://doi.org/10.62732/liga-inter-10.05.2024>.
4. Башлай С. В., Яремко І. І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 128–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.
5. Бей Г. В. Стратегічні та тактичні питання успішної трансформації бізнесу в умовах нової цифрової реальності. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (40). С. 260–270. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.24>. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10203>.
6. Бутенко О. П., Кот О. В. Стратегічні виклики та перспективи розвитку ІТ-сектору України в умовах економічної нестабільності. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 21–22 листоп. 2024 р. С. 256–258.
7. Вдовиченко Ю. Б. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 79–82.
8. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
9. Владика Ю. П., Турова Л. Л. Роль сучасних digital-технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21>.

10. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 56–61.
11. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83–102. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
12. Глобальні проблеми сучасності / В. С. Бакіров та ін. Харків : Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2020. 632 с.
13. Горобинська М. В. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : тези доп. Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 листопада 2022 року. Харків : ФОП Лібуркіна, 2022. С. 738–742.
14. Гриценко А. М. ІТ-інфраструктура банків: виклики та рішення. Харків : Фінанси і технології, 2023. 215 с.
15. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 95–103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.
16. Демчишак Н. Б., Глутковський М. О. Розвиток цифрової економіки в Україні: концептуальні основи, пріоритети та роль інновацій. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 5–6. С. 43–48.
17. Державна служба експортного контролю України. Публічний звіт голови держекспортконтролю 2023 рік. URL: <https://dsecu.gov.ua/uploads/2024/03/publicnij-zvit-golovi-2023-v.pdf?language=ua>.
18. Державна служба експорту. Міжнародні режими експортного контролю. URL: <https://www.dsecu.gov.ua/ua/mizhнародni-regimy-eksporntogo-kontrolyu>.
19. Джусов О. А., Апальков С. С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. *Міжнародні відносини*. 2016. № 9. С. 13–21. Серія: «Економічні науки». URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ecn/article/view/3058/2746>.
20. Дія.Бізнес. Платформи для цифрової присутності українського бізнесу на глобальному ринку. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2023. URL: <https://diia.gov.ua>.
21. Длігач А. О. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye>.

22. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-21-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32).
23. Європа формує новий цифровий ринок. Чому Україна поза ним? 14.12.2017 р. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2364078-misia-ocifruvati-ekonomiku-strategia-edinogo-cifrovogo-rinku.html>.
24. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26 (1). С. 56–60. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27376>.
25. Ковальчук С. Державне регулювання експорту товарів з України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 5 (11). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5\(11\)-174-184](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5(11)-174-184).
26. Ковтонюк К. В. Цифровізація світової економіки як фактор економічного зростання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 27 (1). С. 29–33. Серія: Економічні науки.
27. Козаченко О. В., Ляшенко А. Н., Ладко І. Ю. Управління великим підприємством : монографія. Київ : Лібра, 2006. 384 с.
28. Костенко Ю., Безуглова І., Жукова Ю. Економічна теорія в контексті глобалізації та міжнародної торгівлі. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-779-791](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-779-791).
29. Кремень В. Г., Спірін О. М. Роль Національної академії педагогічних наук України в цифровій трансформації освіти і науки. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2024. № 6 (2). С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6228>.
30. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>.
31. Кривда О. В. Четверта промислова революція та цифрові перетворення. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). 2020. С. 48–49.

32. Куцик П. О., Процикевич А. І., Процикевич К. І. Стратегічні пріоритети державної політики розвитку високотехнологічних стартапів у сфері інформаційнокомунікаційних технологій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 80. С. 7–15.
33. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
34. Лук'янова О. М. Проблеми та перспективи цифровізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300298>.
35. Макаренко О., Курченко М. Економетричне моделювання впливу зовнішньоекономічної діяльності (експорту та імпорту) на ВВП України. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 180–183. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-1>.
36. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Диджиталізація управління бізнес-процесами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). 2020. С. 52–53.
37. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4896&i=21>.
38. Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/>.
39. Міністерство фінансів України. Звіти про хід виконання стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022 – 2025 роки. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zvit>.
40. Панасюк О. О. Цифрова трансформація бізнесу. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. Житомир, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>.
41. Пищуліна О. Економічна модель «безумовного базового доходу»: нова соціальна альтернатива. Разумков Центр. 2016. 25 лют. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1456388199_file.pdf.
42. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 2. С. 84–91. Серія: Економіка.

43. Поляков М. В. Економіка знань: сутність, деструканти, глобальний ландшафт : монографія. Дніпро : Нова ідеологія, 2018. 688 с.
44. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>.
45. Самойлович А. Організаційно-економічне забезпечення надання цифрових послуг: європейський досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 79–86.
46. Скоробогатова Н. Є. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 388–400. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182748>.
47. Стрижкова Т. М. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури економіки України* / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стрижкової. Харків : НДІ правового забезп. інноваційного розвитку НАПрН України, 2019. С. 48–70. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf).
48. Технології сучасних міжнародних відносин : колективна монографія / І. В. Іващенко та ін. ; ред. І. В. Іщенко. Дніпро : Акцент ПП, 2021. 292 с.
49. Тоффлер Е. Третя хвиля / пер. Андрій Євса ; за ред. Віктора Шовкуна. Київ : Видавничий дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
50. Тренди інтернет-продажів 2024 року. Як розвивається електронна комерція в Україні. *Sprava.prom*. 2024. 28 травн. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-kommerciya-v-ukrayini/05>.
51. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>.
52. Тютюнникова С. В., Фрідман О. А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 26–47.
53. Федірко О. А. Європейські технологічні платформи як механізм секторального інноваційного розвитку ЄС. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. 2015. № 14. С. 34–38. Серія: Економіка і менеджмент.

54. Федулова Л. І., Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2. С. 21–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2015_2_4.

55. Фіщук В. В. Діджиталізація – це лише початок. *День*. Рубрика «Економіка». 2018. № 65–66. URL: <https://day.kviv.ua/uk/article/ekonomika/didzhvtalizaciva-ce-lyshe-pochatok>.

56. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур ; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

57. Чернова О. В., Заяць Д. Г. Оцінка діяльності філій транснаціональних корпорацій в Україні (на прикладі ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»). *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-27-34>.

58. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97–101. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/21.pdf.

59. Чупир, О. М., Бутенко О. П. Соціально-психологічні аспекти антикризового управління персоналом підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали Дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф., м. Харків, 1 верес. 2023 р. Харків, 2023. С. 444–445. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>.

60. Шкарупа О. В., Школенко І. А., Денисенко М. П. Цифрова відповідальність у стратегіях сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 42–49.

61. 21st Century Digital Skills and the Future of Work. Paris : OECD Publishing, 2025. 264 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4/26163cd3-en.pdf.

62. 5 ways digitalization can help build global resilience in 2023. *World Economic Forum*. 2023. Jan. 13. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/5-ways-digitalization-can-help-build-global-resilience-davos2023/>.

63. Adler P. Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*. 2003. Vol. 45. No. 1. P. 53–60. URL: <https://www.researchgate.net/publication/2981>.
64. AI Predictions. Six AI priorities you can't afford to ignore. *PwC 2019*. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/services/assurance/risk-assurance/documents/2019-ai-predictions-summary-six-priorities.pdf>.
65. Aimann R. Go digital or die: The race for digital transformation. *Beyondsoft Consulting Inc. Insights*. URL: <https://www.beyondsoft.com/insights/blog/go-digital-or-die-the-race-for-digital-transformation/>.
66. Audiovisualization of real-time neuroimaging data / D. N Thibodeaux et al. *PLOS ONE*. 2024. No. 19 (2). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297435>.
67. Baldwin R. The digital economy and trade patterns. Netherlands : Kluwer Law International B.V., 2022. 375 p.
68. Banerjee A. V., Duflo E. Poor Economics: The Surprising Truth about Life on Less Than \$1 a Day. New York : Penguin Publishing Group, 2025. 400 p.
69. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
70. Barocas S., Hardt M., Narayanan A. Fairness and Machine Learning: Limitations and Opportunities. Cambridge : MIT Press, 2023. 284 p. URL: <https://fairmlbook.org/>.
71. Baumol W. J., Willig R. Intertemporal failures of the invisible hand: theory and implications for international market dominance. *Indian Economic Review*. 2019. No. 54 (1). P. 45–55.
72. Beijen M. Successful digital transformation. Hertogenbosch : Van Haren Publishing, 2021. 108 p.
73. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 432 p.
74. Bryson J., Theodorou A. How Society Can Maintain Human-Centric Artificial Intelligence. *Nature Machine Intelligence*. 2019. No. 1 (1). P. 6–8. DOI: <https://doi.org/10.1038/s42256-018-0005-8>.
75. Cassar C., Heath D., Micallef L. What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things. 2021. 19 Apr. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html>.

76. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. London : Pearson Education, 2022. 560 p.

77. Cong L. Formal Modeling and Discovery of Multi-instance Business Processes: A cloud resource management case study. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*. 2022. Vol. 9. No. 12. Pp. 2151–2160. DOI: 10.1109/JAS.2022.106109.

78. Cybersecurity in a digital age: The value of resilience. Digital McKinsey and Global Risk Practice. *McKinsey & Company*. 2022. 152 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/cybersecurity%20in%20a%20digital%20era/cybersecurity%20in%20a%20digital%20era.pdf>.

79. Davenport T., Short J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. No. 31. P. 11– 27.

80. Defining and Measuring the Digital Economy : Working Paper / K. Barefoot et al. 2018. 15 March. URL: <https://www.bea.gov/sites/default/files/papers/defining-and-measuring-the-digital-economy.pdf>.

81. Dery K., Sebastian I. M., van der Meulen N. The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. No. 2. P. 135–152. URL: <https://aisel.aisnet.org/misque/vol16/iss2/4>.

82. Digital Agenda of the Eurasian Economic Union. *Eurasian Research Institute (ERI)*. URL: <https://www.eurasian-research.org/publication/digital-agenda-of-the-urasian-economic-union/>.

83. Digital and Sustainable Trade Facilitation: Global Report. *ITC & UNCTAD*. 2023. 85 p. URL: <https://www.untfsurvey.org/files/documents/report-digital-sustainable-2023-global.pdf>.

84. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights / A. Bharadwaj et al. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482. DOI: 10.25300/misq/2013/37:2.3.

85. Digital economy development, international trade efficiency and trade uncertainty / Y. Li et al. *Comparative Economic Research*. 2021. Vol. 24. No. 2. P. 10–22. DOI: <https://doi.org/10.1515/cfer-2021-0018>.

86. Digital Economy Outlook 2017. Paris : OECD Publishing, 2017. 325 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/oecd-digital-economy-outlook-2017_g1g7aa8d/9789264276284-en.pdf.

87. Digital Economy Report 2019. 194 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf.
88. Digital Progress and Trends Report 2023. *World Bank Group*. 177 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>.
89. Digital Spillover. Measuring the true impact of the digital economy. *Huawei, Oxford Economics*. 2017. 56 p. URL: https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci_digital_spillover.pdf.
90. Digital technologies are key to economic diversification. UNCTAD. *SDG pulse*. URL: <https://sdgpulse.unctad.org/ict-development>.
91. Digital Trade for Development. *WTO*. 2023. 52 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf.
92. Digital Transformation for Agility and Resilience: An Exploratory Study / G. Mangalaraj et al. *Journal of Computer Information Systems*. 2022. DOI: 10.1080/08874417.2021.2015726. URL: https://www.researchgate.net/publication/357743421_Digital_Transformation_for_Agility_and_Resilience_An_Exploratory_Study.
93. Digital transformation in Central & Eastern Europe. An interview with Marina Dimova, Governance Chief Technical Specialist, UNDP Bosnia and Herzegovina by Emmanuel Koenig. *PwC 2023*. URL: <https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/digital-public-sector-cee/digital-transformation-in-cee.html>.
94. Digital Transformation Stages: Navigating the Path to Innovation and Success. *Identec Solutions*. 28 September, 2023. URL: <https://www.identecsolutions.com/news/digital-transformation-stages-navigating-the-path-to-innovation-and-success>.
95. Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda / J. Dąbrowska et al. *R&D Management*. 2022. No. 52 (5). P. 930–954. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12531>.
96. Digital/McKinsey: Insights. Reinvention through digital. 2017. July – August. 68 p. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20mckinsey%20insights%20number%201/digital%20mckinsey%20insights_issue%201.pdf.
97. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance / Crook T. R. et al. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96. No. 3. P. 443–456. DOI: 10.1037/a0022147.

98. Dovgal O., Makhova L. Development of the theory of innovations in the context of the new industrial revolution. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. No. 11. С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H07>.
99. Dovgal O. V., Kravchenko M. V., Demchuk N. I. Methods of Competitiveness Assessment of Agricultural Enterprise in Eastern Europe. *Regional Science Inquiry*. 2017. Vol. IX. No. 2. P. 231–242.
100. E-commerce in the times of COVID-19 / OECD, October, 2020. 10 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/e-commerce-in-the-time-of-covid-19_bb699f3a/3a2b78e8-en.pdf.
101. Fact Sheet: Key Barriers to Digital Trade. *Archive*. March, 2016. URL: <https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/fact-sheets/2016/march/fact-sheet-key-barriers-digital-trade>.
102. Floridi L. Ethics, Governance, and Policies for the Future of Artificial Intelligence. UK, Oxford : Springer, 2022. 144 p.
103. Floridi L. The Logic of Information: A Theory of Philosophy as Conceptual Design. Oxford : Oxford University Press, 2019. 240 p.
104. G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative, 2016. 8 p. URL: <https://www.mofa.go.jp/files/000185874.pdf>.
105. George M., Haas M., Pentland A. The Responsible AI Manifesto for Managers. *MIT Sloan Management Review*. 2021. No. 62. Vol. 2. P. 58–66.
106. Gereffi G. What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*. 2020. No. 3. P. 287–301. DOI: <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>.
107. Global Value Chain Development Report 2023. *WTO*. 328 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvc_dev_rep23_e.htm.
108. Going Digital Toolkit. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://goingdigital.oecd.org/>.
109. Harvard Business School. Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Strategy India Session* (Mumbai, May 24th, 2017). 33 p. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20170524%20Strategy%20Keynote_%20v4_full_final_2814963a-c8ca-457d-8ee6-69e8b57921ea.pdf.

110. Hilmola O.-P., Helo P. Digitalisation and the future of logistics and supply chain management. *International Journal of Logistics Systems and Management*. 2019. Vol. 34. No. 2. P. 123–140.

111. How to Perform and Report an Impactful Analysis Using Partial Least Squares: Guidelines for Confirmatory and Explanatory IS Research / J. Benitez et al. *Information & Management*. 2020. Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>.

112. Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research / C. E. Oehlhorn et al. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>.

113. Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation / N. Guodong et al. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010176>.

114. Innovation's New World Order / B. Jaruzelski et al. *Strategy+Business*. PwC. October 27, 2015. URL: <https://www.strategy-business.com/feature/00370>.

115. Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance / P. Mikaelef et al. *Information & Management*. 2018. Vol. 55. No. 8. P. 103–118.

116. Kenny M., Seizman J. The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32. No. 3. P. 61–69. URL: <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>.

117. Lardi K. *The Human Side of Digital Business Transformation* Hoboken : Wiley, 2022. 320 p.

118. Leveraging synergy to drive digital transformation: A systems-theoretic perspective / D. Kh. Nguyen et al. *Information and Management*. 2023. Vol. 60. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103836>.

119. *Management of Permanent Change* / H. Albach, H. Meffert, A. Pinkwart, R. Reichwald. Wiesbaden : Springer Gabler, 2015. 240 p.

120. *Measuring the Digital Economy. Advertising, Content, Commerce, and Innovation*. 2025. 179 p. URL: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2025/04/Measuring-the-Digital-Economy_April_29.pdf.

121. Measuring the Digital Economy. The 5th IMF Statistical Forum Session II: Framing the Conceptual Issue Discussion by Vitor Gaspar, Director, Fiscal Affairs Department, IMF. *International Monetary Fund*. 2017. 16 Nov. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/11/16/sp111617-measuring-the-digital-economy>.

122. Mittelstadt B., Russell C., Wachter S. Explaining explanations in AI. *Communications of the ACM*. 2019. No. 61. Vol. 4. P. 56–65. URL: https://www.researchgate.net/publication/328734051_Explaining_Explanations_in_AI.

123. Negroponte N. *Being Digital*. New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1995. 243 p.

124. New Smart Working Code of practice announce. BSI Group. 2016. URL: <https://www.gov.uk/government/news/new-smart-working-code-of-practice-announced>.

125. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

126. On the Untapped Value of e-HRM – a Literature Review / T. Wirtky et al. *Communications of the Association for Information Systems*. 2016. Vol. 38. P. 20–83. DOI: <https://doi.org/10.17705/1cais.03802>.

127. Park Y., Mithas S. Organized Complexity of Digital Business Strategy: A Configurational Perspective. *MIS Quarterly*. 2020. Vol. 44. No. 1. P. 85–127. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14477>.

128. Peltier T. *Information Security Policies, Procedures, and Standards: Guidelines for Effective Information Security Management*. New York : Auerbach Publications, 2016. 312 p.

129. Perkin H. *The third revolution: professional elites in the modern world*. London : Routledge, 1996. 255 p.

130. Phang N., Xu M., Kien S. Reimagining Employee Centricity: The digital Transformation of HR Function at DBS Harvard. Business School Publishing. 2020. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/NTU259-PDF-ENG>.

131. Pichai S. A hybrid approach to work. Google Blog. 2021. May 05. URL: <https://blog.google/company-news/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work/>.

132. Piddubna L., Gorobynskaya M. Digital transformation as a factor of changes in the organizational behaviour of international companies.

Development Management. 2023. Vol. 21. No. 4. P. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/4.2023.25>.

133. Pietrobelli C., Rabbellotti R. Digital technologies and global value chains: What role for low and middle-income countries? *Journal of Industrial and Business Economics*. 2021. Vol. 48. P. 323–345.

134. Poole E. Cloud-based communications are here: Is your enterprise ready? IBM Blog. 2020. URL: <https://www.ibm.com/blog/cloud-based-communications-are-here-is-your-enterprise-ready>.

135. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

136. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93. No. 10. P. 96–114. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49869>.

137. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 2006. January. No. 69 (3). P. 275–292. URL: https://www.researchgate.net/publication/227000462_The_Core_Competence_of_Corporation.

138. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. *OECD/LEGAL/0449*. 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>.

139. Rodrigues J.-P. The Geography of Transport Systems. 5th ed. Routledge, 2020. URL: <https://transportgeography.org/>.

140. Rogers E. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Free Press 2003. August 16. 576 p. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Diffusion-of-Innovations-5th-Edition/Everett-M-Rogers/9780743222099>.

141. Ross J., Beath C., Sebastian I. How to Create a Great Digital Strategy. *MIT Center for Information Systems Research*. 2016. Mar. 17. No. XVI-3. P. 5–8. URL: https://cisr.mit.edu/publication/2016_0301_GreatDigitalStrategy_RossSebastianBeath.

142. Saldanha T. Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2019. 216 p.

143. Schwab K., Nicholas D. Shaping the Fourth Industrial Revolution. New York : Currency, 2018. 262 p. URL: <https://rudycr.com/sm.vuca>

/Shaping%20the%20Fourth%20Industrial%20Revolution%20by%20Klaus%20Schwab%20et-al-2018.pdf.

144. Shkarlet S., Dubyna M., Shtyrhun K. Transformation of the Paradigm of the Economic Entities Development in Digital Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2020. Vol. 16. P. 413–422. URL: https://www.researchgate.net/publication/343366358_Transformation_of_the_Paradigm_of_the_Economic_Entities_Development_in_Digital_Economy.

145. Stelmakh N. Method and Automated System of Technological Preparation of Small-Scale Assembly Production in Instrumentation. *Advanced System Development Technologies II* / M. Bezuglyi, N. Bouraou, V. Mykytenko et al. (eds). Studies in Systems, Decision and Control. Vol. 581. Cham : Springer, 2025. P. 431–465. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-82035-9_12.

146. Stolterman E., Croon Fors A. *Information Technology and the Good Life*. Information systems research: relevant theory and informed practice. S.l. : Springer, 2004. P. 689.

147. Strategic IT alignment: twenty-five years on / T. Coltman et al. *Journal of Information Technology*. 2015. Vol. 30. P. 91–100. URL: https://www.researchgate.net/publication/273504616_Strategic_IT_Alignment_Twenty-Five_Years_on.

148. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management / M. Fischer et al. *Information & Management*. 2020. Vol. 57. No. 5. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720618303197>.

149. Strategy, not technology, drives digital transformation / G. Kane et al. *MIT Sloan Management Review*. 2015. July 14. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.

150. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice / P. Parviainen, M. Tihinen, J. Kääriäinen, S. Teppola. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2017. Vol. 5 (1). P. 63–77. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>.

151. Taleb N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York : Random House, 2012. 519 p.

152. Tapscott D. *The Digital Economy*. United Kingdom: McGraw-Hill Education, 1994. 342 p.

153. Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Subject to Tax Rule (Pillar Two). *OECD*. 2023. 17 July. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy-subject-to-tax-rule-pillar-two_9afd6856-en.html.

154. Teeth D. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. P. 1319–1350.

155. The Digital Transformation of SMEs. *OECD*. Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm>.

156. The Global Information Technology Report 2016. World Economic Forum and INSEAD, 2016. 307 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf?_gl=1*9mpypj*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw4PPNBhD8ARIsAMo-icwZdcZvFT3n51iTe63cn61xjmR-3qZJI2_ofU2mxNFf3PDDNfBrUG8aAu0kEALw_wcB&gbraid=0AAAAAoVy5F7IbNW1GofKug4BgEWMCHJUo.

157. The impact of globalization in connection with the development of e-commerce / E. N. Tesárová, A. Križanová. *SHS Web of Conferences «Globalization and its Socio-Economic Consequences»*. 2021. December. Vol. 129. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/2021129060007>.

158. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review / E. van Laar et al. *Computers in Human Behavior*. 2017. Vol. 72. P. 577–588. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>.

159. The Role of Digital Transformation in Enhancing SMEs' Competitiveness in Emerging Economies / L. Schafer et al. *Proceeding of the International Conference on Economics and Business*. June 2023. No. 2 (1). P. 151–157. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720618303197?via%3Dihub>.

160. Trade Facilitation and the Global Economy. *OECD*. 2018. 30 May. URL: https://www.oecd.org/en/publications/trade-facilitation-and-the-global-economy_9789264277571-en.html.

161. Trade topics. *WTO*. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tratop_e.htm.
162. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2023 Update. Washington, D.C. : World Bank, 2023. 142 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>.
163. Vial G. Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation* / ed. by A. Hinterhuber, T. Vescovi, F. Checchinato. London : Routledge, 2021. P. 13–66. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003008637>.
164. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
165. Warner K. S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. June. Vol. 52. Issue 3. P. 326–349. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117303710>.
166. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 263 p.
167. What is Competitive Advantage? Strategy & Examples. *LogRocket Blog*. URL: <https://blog.logrocket.com/product-management/what-is-competitive-advantage-strategy-examples/>.
168. World Tariff Profiles 2024. *WTO*. 236 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_tariff_profiles24_e.htm.
169. World Trade Report: Economic resilience and trade. Geneva : World Trade Organization, 2021. 212 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr21_e/00_wtr21_e.pdf.
170. Wright P. M., Boswell W. R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. 2002. Vol. 28. No. 3. P. 247–276.

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності.....	5
1.1. Цифрова трансформація як фактор формування конкурентних переваг підприємств	5
1.2. Розвиток міжнародної економічної діяльності в умовах цифрової економіки	40
Розділ 2. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності	61
2.1. Цілі та стратегічні детермінанти цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності.....	61
2.2. Цифрова стратегія відновлення та підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності.....	106
Розділ 3. Управлінські практики цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності.....	127
3.1. Трансформація стратегічних управлінських рішень суб'єктів міжнародної економічної діяльності в умовах використання штучного інтелекту	127
3.2. Управлінські практики цифрової трансформації HR-стратегій під час здійснення міжнародної економічної діяльності	140
Висновки.....	151
Використана література	153

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Шталь Тетяна Валеріївна
Піддубна Людмила Іванівна
Чернуха Тетяна Станіславівна
Фатьянов Даніїл Володимирович

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
ТЕОРІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ
ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ**

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *О. В. Кот*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2026 р. Поз. № 3-ЕНВ. Обсяг 170 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*