

Бондар О.В.аспірант кафедри міжнародного менеджменту
*Державний торговельно-економічний університет***Фокіна-Мезенцева К.В.**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного менеджменту
*Державний торговельно-економічний університет***Bondar Oleksandr**Postgraduate Student at the Department of International Management
*State University of Trade and Economics***Fokina-Mezentseva Kateryna**Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of International Management
State University of Trade and Economics

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

CONCEPTUALIZATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN INTERNATIONAL BUSINESS

Цифрові технології докорінно змінюють бізнес-стратегії, механізм організації бізнесу як на національному, так і міжнародному рівні. Завдяки автоматизації бізнес-процесів компанії оптимізують витрати, генерують нові типи продуктів, трансформують власні бізнес-моделі, розширюючи глобальну присутність. На основі аналізу наявної наукометричної бази цифрової трансформації міжнародного бізнесу визначено методологічні засади її концептуалізації та розроблено концептуальну модель, що складається з когнітивного ядра, соціального оточення та технологічної надбудови. Обґрунтовано, що методологічними засадами концептуалізації цифрової трансформації є довгострокове цілепокладання, цифровізація, ефективна стратегія, принцип "empowerment", бімодальна IT-архітектура, інвестування в штучний інтелект і цифрові компетенції. Виявлено, що концепт digital-трансформації бізнесу лежить в площині партнерського, людиноцентричного, знаннєвого, інформаційно-технологічного, стратегічного вимірів та виміру цифровізації. У статті розглядається концептуалізація цифрової трансформації у міжнародному бізнесі. Цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації та розвитку сучасних компаній, що діють у глобальному масштабі. Автори аналізують основні тенденції, технології та підходи, що сприяють впровадженню цифрових інновацій у міжнародному бізнесі, зокрема такі як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей, блокчейн та хмарні обчислення. Особлива увага приділяється аналізу впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність компаній на міжнародній арені, оптимізацію бізнес-процесів, покращення ланцюжків постачання та підвищення якості клієнтського обслуговування. Крім того, розглядаються виклики, пов'язані з впровадженням новітніх технологій, зокрема проблеми кібербезпеки, правового регулювання та управління змінами в організаціях. У статті підкреслюється важливість стратегічного планування і розвитку цифрових компетенцій для успішної адаптації до нових умов бізнес-середовища. Зрештою, стаття підкреслює важливість цифрової трансформації для розвитку міжнародного бізнесу, зокрема як інструменту.

Ключова слова: цифровізація, стратегія, штучний інтелект, IT-архітектура, цифрові компетенції, модель концептуалізації, виміри цифрової трансформації.

Digital technologies fundamentally change business strategies, the mechanism of business organization both at the national and international level. Thanks to the automation of business processes, companies optimize costs, generate new types of products, transform their own business models, expanding their global presence. Based on the analysis of the existing scientometric base of the digital transformation of international business, the methodological foundations of its conceptualization were determined and a conceptual model consisting of a cognitive core, social environment, and technological superstructure was developed. It is substantiated that the methodological foundations of the conceptualization of digital transformation are long-term goal setting, digitalization, effective strategy, the principle of "empowerment", bimodal IT architecture, investment in artificial intelligence and digital competences. It was revealed that the concept of digital transformation of business lies in the plane of partnership, human-centered, knowledge, information technology, strategic dimensions and digitalization dimension. The article

considers the conceptualization of digital transformation in international business. Digital transformation is a key factor in the modernization and development of modern companies operating on a global scale. The authors analyze the main trends, technologies and approaches that contribute to the introduction of digital innovations in international business, including artificial intelligence, big data, the Internet of Things, blockchain and cloud computing. Special attention is paid to the analysis of the impact of digital transformation on the competitiveness of companies in the international arena, optimization of business processes, improvement of supply chains and improvement of the quality of customer service. In addition, challenges related to the implementation of the latest technologies are considered, in particular, issues of cyber security, legal regulation and change management in organizations. The article emphasizes the importance of strategic planning and the development of digital competencies for successful adaptation to the new conditions of the business environment. Ultimately, the article highlights the importance of digital transformation for international business development, particularly as a tool.

Key words: digitalization, strategy, artificial intelligence, IT architecture, digital competencies, conceptualization model, digital transformation dimensions.

Постановка проблеми. Майбутнє міжнародного бізнесу визначається управлінськими рішеннями щодо оптимізації використання дефіцитних ресурсів та перегляду процесів проектування, виробництва та реалізації товарів й послуг. Зі збільшенням використання даних, цифрових технологій та інформаційних ресурсів можливості бізнесу значно розширюються. Впровадження цифрових інновацій в управлінські стратегії міжнародного бізнесу посилює його конкурентні переваги в турбулентному середовищі. Автоматизація і цифровізація виробничих процесів значно підвищують продуктивність, дозволяють фірмам залишатися конкурентоспроможними на міжнародних ринках, покращувати якість продукції та надавати більшу гнучкість у реагуванні на зміни на ринку [1]. Витрати міжнародного бізнесу на цифрові технології та послуги невпинно зростають щороку, а успішні компанії інтенсивно модернізують наявні технології для того, щоб стати повноправними учасниками глобальної цифрової екосистеми [34].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань цифрової трансформації бізнесу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед робіт вітчизняних вчених слід згадати про Гавриленко, Н.Г., Дергачову, Г.М., Колешню, Я.О., Клецову, Ю.Ю., Панченко, Є.Г., Самойленко, А.О., Тарасенко, І.О., Шкодіну І.В. Зарубіжні дослідження представлені публікаціями Bondar S., Bresciani S., Calderon-Monge E., Gerard G., Legner, C., Meyer K., Trașcă D.L., Westerman G. та ін.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є поглиблення сутнісного змісту цифрової трансформації в міжнародному бізнесі та розробка її концептуальної моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження концептуального змісту цифрової трансформації міжнародного бізнесу є важливим з наукової та прикладної точок зору. В науковому контексті концептуалізація цифрової трансформації в міжнародному бізнесі сприяє поглибленню знань про шляхи максимізації її переваг та нівелювання бар'єрів розвитку для транскордонного бізнесу, пов'язаних з цифровим розривом. У прикладному контексті методологічне поглиблення сутності цифрової трансформації, її глибини, факторів та наслідків для традиційних бізнес-моделей розширить когнітивний спектр сприйняття цифровізації управліннями, власниками бізнесу, та допоможе враховувати це при розробці бізнес-стратегій. Особливо важливою проблема концептуального

поглиблення сутності цифрової трансформації бізнесу стає з огляду на два зовнішні шоки останніх років: кризу, спричинену пандемією COVID-19 та війною росії проти нашої держави. Пандемія через карантинні рестрикції і обмеження товарообороту значно прискорила цифровізацію бізнесу та наочно продемонструвала нагальність впровадження в бізнес-процеси цифрових інструментів для остаточної їх трансформації з метою забезпечення безпеки і стійкості.

Отже, зовнішні шоки посилюють для міжнародних компаній геополітичну, організаційну та ринкову напругу. Політичний колапс та економічна криза, спричинені війною росії проти України істотно вплинули на перспективи розвитку міжнародного бізнесу. Згідно досліджень Світового банку, за умов високої інфляції, росту процентних ставок, інвестиційного спаду та загальним збиткам, завданім світовій економіці через російську агресію, темпи росту світового ВВП в 2023 р. різко уповільняться, а в 2024 р. наблизяться до свого потенційного значення [33].

Таким чином, успіх цифрової трансформації у міжнародному бізнесі визначає перспективи розвитку економіки як на рівні країн, так і в світовому масштабі. Тому концептуалізація цифрової трансформації міжнародного бізнесу є важливим дослідницьким напрямом.

Сучасний прогрес цифрових технологій закономірно формує принципово іншу структуру потреб і споживчої цінності. Відповідно, поглиблюються процеси digital-імплементації в усі бізнес-процеси, включаючи виробничі, логістичні, торговельні операції, підносить систему комунікацій з персоналом, клієнтами та контрагентами на якісно новий рівень розвитку. Революційні цифрові технології інтегрують з бізнес-процесами і утворюють якісно нову цифрову економіку, що дозволяє казати про організаційну трансформацію бізнесу, якою і є цифрова трансформація. До того ж, каталізатором цифрової трансформації бізнесу є інституційний плюралізм глобального середовища, що змінює організацію продуктивної праці, структуру та координацію мультинаціональних компаній як головних акторів міжнародного бізнесу. Зміна очікувань споживачів та контрагентів: постачальників, партнерів, інвесторів – трансформує розуміння парадигми створення доданої вартості [14]. Тому концепт створення доданої вартості поглиблюється з врахуванням клієнт-орієнтації та інтересів контрагентів, що якісно ускладнює бізнес-технології, підвищує науковість бізнес-процесів і в кінцевому підсумку – покращує якість продукції.

Цифрова трансформація відкриває багато актуальних питань для теоретичних досліджень міжнародного бізнесу. Зокрема, цифрова трансформація змінює міжнародні стратегії традиційних компаній [35]. Трансформовані стратегії зосереджені на якісній зміні продуктів, процесів та організаційних важелів. Міжнародні компанії, розробляючи стратегії цифрового бізнесу відповідно до своїх стратегій інтернаціоналізації та враховують національні, інституційно-правові, галузеві відмінності і ресурсну забезпеченість [27, с. 577]. Такий комплексний підхід нівелює ризики несумісності національних інституцій та дисонансів внаслідок економіко-технологічного розриву країн-бізнес партнерів.

В економічній літературі напрацьована теоретична база досліджень сутності цифрової трансформації міжнародного бізнесу, методологічних розмежувань із спорідненими категоріями та впливу трансформації як на прибутковість бізнесу, так і розвиток всієї міжнародної економіки.

Для кращого розуміння сутності поняття «цифрова трансформація» його потрібно співвідносити із спорідненим, проте не ідентичним, значно вужчим поняттям «цифровізація» та ще більш вузьким поняттям «оцифровка». В сучасних публікаціях цифровізація розглядається як проникнення цифрових технологій в різні сфери бізнесу: організаційне навчання, інновації, управлінська гнучкість, бізнес-екосистеми тощо [23, с. 342]. Однак цифрова трансформація є ширшим поняттям, включає в себе цифровізацію як інструмент досягнення більш глобальних стратегічних бізнес-цілей, пов'язаних з переосмисленням управлінських підходів та якісними зрушеннями в моделі створення ціннісної пропозиції. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу можлива лише при повному переході міжнародних компаній до нових способів генерації додаткової вартості через застосування цифрових сервісів при довгостроковому партнерстві та міжфункціональному представництві.

На думку Legner С. та інших авторів, цифровізація є соціотехнічним явищем посилення ролі цифрових технологій в організаційному та суспільному контекстах, тоді як оцифровка є суто технічним процесом перетворення аналогових сигналів в цифрову форму [24, с. 301]. Можна стверджувати, що оцифровка супроводжує цифрову трансформацію бізнес-моделей, є її необхідною, але не достатньою її умовою.

Оцифровка в міжнародному бізнесі відіграє ключову роль в успіху трансформації його бізнес-моделей. Перетворена в цифровий аналог і записана на електронних носіях ціннісна бізнес-інформація підлягає подальшій обробці технологіями штучного інтелекту і трансмісії по цифрових каналах. Це сприяє більш оперативному, надійному та гнучкому її використанні у бізнес-процесах, підвищує точність аналітики і прогнозів, оптимізує витрати і скорочує час, необхідний для завершення бізнес-операцій. Так, за підходом Sandberg J., оцифровка є більш глибоким поняттям та являє собою зміну в організації бізнесу шляхом «прищеплення» нових властивостей продукту платформи [31, с. 129]. Оцифрування митних і транзитних процесів із взаємопов'язаними та сумісними системами, встановлення транзитних коридорів, створення регіональних портових хабів може суттєво скоротити

витрати торгівлі, час доставки та підтримати інклюзивний розвиток [41].

В концептуальному розумінні Клецової Ю.Ю., завдяки цифровим технологіям глобалізація вступає в нову фазу розвитку – гіперглобалізацію, яка поглиблює розвиток національних економік на світовому ринку. Інформаційно-комунікативний прогрес в епоху гіперглобалізації нівелюватиме кордони між країнами та здійснить культурні трансформації, які вплинуть на виробництво товарів, відносини капіталу та самих людей [3]. Цифровізація, на думку Traşcă D.L., визначається як метод застосування електронних технологій для зміни діючої бізнес-моделі з метою отримання прибутку [38]. Такий підхід дозволяє розглянути цифровізацію як технологічний інструмент цифрової трансформації бізнесу.

Цифровізація використовує оцифровку як інструмент перетворення інформації та знань в цифровий формат за допомогою інформаційних технологій націлена на зростання ефективності використання даних, розширення їх доступності та поглибленні обміну даними. Саме від ступеня цифровізації ланцюга створення вартості, на думку Vadana L., залежить цифрова трансформація міжнародного бізнесу та глибина інтернаціоналізації компаній. Чим більше компанії впроваджують апаратну інфраструктуру Інтернету, веб-технології, технології програмного забезпечення для мобільних пристроїв, тим краще вони можуть використовувати свої іноземні активи, досягаючи більшої частки іноземних продажів з відносно обмеженими іноземними активами [39, с. 473]. Тобто економічна результативність міжнародного бізнесу напряму визначається глибиною впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси.

На думку Дергачової Г.М., Колешні Я.О., цифрова трансформація не є просто процесом впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси, а використовує їх як засіб задля покращення ринкових позицій і зростання капіталізації бізнесу. Цифровій трансформації підлягають бізнес-активи, бізнес-процеси, організаційна культура, партнерство, зовнішнє середовище бізнесу. Відтак, цифрова трансформація полягає в процесі «аналізу поточного стану бізнес-процесів компанії», перманентному пошуку нових можливостей, розробці відповідних стратегій в умовах можливостей та ресурсних обмежень [2]. Отже, за цим підходом, цифрова трансформація бізнесу є процесом перманентного аналітичного дослідження фактичного стану бізнесу, його прихованого потенціалу та гнучкої адаптації стратегій розвитку з врахуванням резервів та обмежень.

За підходом Панченко Є.Г., Самойленко А.О., рівень цифрової трансформації міжнародної діяльності українського бізнесу впливатиме на їх конкурентоздатність на світових ринках, а сам розвиток цифрової економіки є ключовим фактором економічного зростання [4]. Гавриленко Н.Г., Тарасенко І.О. визнають цифровізацію сучасним етапом розвитку інформатизації з домінуючим типом розвитку цифрових технологій зі збору, обробки, передачі, зберігання та візуалізації даних [1]. За таким підходом, поняття цифровізації має широкий контекст та є історично обумовленим етапом інформаційного прогресу, тобто трансформації інформаційного суспільства.

На думку Bresciani S., концепт дослідження цифрової трансформації бізнесу доцільно структурувати за

такими напрямками як цифрові навички й можливості, нові бізнес-моделі і трансформація в ключових галузях, нові моделі поведінки споживачів та ефекти трансформації [7, с. 204]. За Tavoletti E., цифрова трансформація бізнес-моделей відбувається через зміну ціннісної пропозиції від виключно підтримки інформаційних технологій до надання наскрізних цифрових рішень [36, с. 612]. Щоб матеріалізувати ціннісні пропозиції бізнес отримує нові знання та цифрові активи через пошук талантів, а також операції злиття і поглинання [там само]. Цифрова трансформація розуміється крізь призму людського фактору: знань, компетенцій, поведінки, управлінських рішень.

На ефективність процесу цифрової трансформації міжнародного бізнесу істотно впливає внутрішня (зв'язок штаб-квартири з дочірніми компаніями та між останніми) і зовнішня (зв'язок дочірніх компаній з їх місцевими ринками) інтеграція. Більш того, суттєвим фактором є стратегічні, фінансові та технологічні міркування штаб-квартири і дочірніх компаній, ступінь узгодженості їх управлінських рішень [12, с. 580]. Тобто координація управлінських рішень та ступінь їх централізації є факторами успіху цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Цифрова трансформація – процес використання цифрових технологій для радикального покращення продуктивності бізнесу і ринкової експансії – наразі є однією з найдискусійніших тем в наукових, управлінських та бізнес-колах. Цифрова трансформація здійснює потужний вплив на людей, бізнес та всі системи суспільного життя. Зі зміною способу комунікацій та роботи людей компанії прагнуть трансформувати існуючі бізнес-моделі на саморегулюючі. В еру цифрової трансформації бізнес стає гнучкішим, адаптивнішим до інновацій, що тісно пов'язані з індустрією 4.0 і smart-enterprises [10, с. 68].

Мірою проникнення цифрових технологій в бізнес-процеси, на різних галузевих ринках з'являються нові гравці: електронні сервіси та цифрові платформи. Так, на ринку роздрібною торгівлі це цифрові платформи Amazon, Alibaba, на ринку транспортних послуг – Uber, на ринку туристичних послуг – Airbnb, Expedia [5]. Вони по-іншому реагують на клієнтські запити, диктують нові правила конкурентної гри й ціноутворення. В цьому контексті зміст цифрової трансформації міжнародного бізнесу розширюється до рівня галузевих зрушень.

Міжнародні компанії з багаторічним ринковим досвідом та виправданою століттям репутацією розуміють нагальність трансформації власних бізнес-моделей у відповідь вимогам часу. Вони використовують комерційні, виробничі переваги, які розкривають перед ними сучасні цифрові технології. Так, наприклад, компанія “Procter&Gamble”, що виникла в 1837 р., пропонує на ринок цифровий продукт “P&G Connect+Develop”. Стратегії таких компаній як багатогалузева корпорація “General Electric” (1892 р.), фармацевтична компанія “Takeda” (1781 р.) націлені на перманентну цифрову трансформацію. Світові компанії, що вже впровадили цифрову бізнес-модель, не лише збільшили свою ефективність та прибутковість, а й досягли вищого рівня задоволеності клієнтів (70%), персоналу (64%) [32]. Факти того, що навіть старовинні компанії з консервативними напрацьованими століттями управлінськими

патернами здійснюють цифрові зрушення своїх бізнес-процесів, свідчать про їх об'єктивну необхідність і безсумнівну ефективність.

Глобалізація економіки в діалектичній єдності з тенденцією цифровізації суттєво актуалізувала роль цифрових рішень у покращенні бізнес-активності та оптимізації управлінських стратегій. Великі дані, хмарні обчислення та штучний інтелект мають значний потенціал для бізнесу щодо вдосконалення управлінських дій, бізнес-процесів, фінансових операцій. Розширення обміну інформацією за допомогою цифрових технологій і аналітики великих даних відкриває величезні можливості для міжнародного бізнесу, спонукаючи інвесторів до все більшої активності.

Цифрова епоха розвитку бізнесу пропонує йому безпрецедентні системи і алгоритми штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI), що здатні оперувати знаннями, замінюючи людину та приймаючи оптимальні і оперативні рішення. Прогрес в інформаційно-телекомунікаційній сфері розширив доступ бізнесу до великих даних з Інтернету речей (IoT) в комбінації з цифровими технологіями піднесла способи ведення бізнесу та створила потужний потенціал розвитку міжнародного бізнесу. AI у поєднанні з великими даними аналізує та передбачає поведінку людини [15], що є, по суті, головною детермінантою побудови ринкових стратегій. До 2030 року штучний інтелект перетвориться на домінуючий тренд і найпотужніший бізнес-інструмент приросту світового ВВП на 14%, що складе 15,7 трлн дол США в абсолютному вираженні [19]. Такий прогноз доводить величезний потенціал економічного росту, що містить в собі штучний інтелект.

Цифрова трансформація бізнесу необхідна для ефективної його інтеграції в міжнародне середовище, його інтернаціоналізації як важливого джерела розвитку бізнесу. Розвиток стратегій інтернаціоналізації бізнесу від простої її кластеризації у великих компаніях до відкриття доступу на ринки завдяки цифровим технологіям прискорив процеси міжнародної інтернаціоналізації. Інтернаціоналізація стає конкурентною умовою для компаній, що дозволяє їм виживати і розвиватись в складних умовах [28]. Компанії, які використовують в своїх процесах digital-технології та задіяні в міжнародному бізнесі, поступово дематеріалізують кордони та скорочують витрати через засоби електронної комерції.

Наразі готовність бізнесу сприймати цифрові технології та продукувати на їх основі нові управлінські стратегії перетворюється на фактор зміцнення його конкурентоспроможності на ринку і драйвер довгострокового розвитку. Цифрова трансформація сприяє досягненню компаніями вищих прибутків, більшої ефективності та значних конкурентних переваг [28], а цифрове глобальне підключення відкриває багатонаціональним компаніям нові можливості разом із новими ризиками [25, с. 344].

Цифровізація сьогодні розглядається як трансформаційна можливість нашого часу, а цифрові технології і платформи – необхідними інструментами гнучкого реагування бізнесу на зовнішні шоки та потрясіння, створення нових робочих місць та ринків, розширення доступу до фінансування і підвищення прозорості та ефективності бізнес-процесів. Відставання в розвитку як на рівні компаній, так і на рівні країн стає прямим

наслідком цифрового розриву, який стримує зростання та обмежує перспективи розвитку [11]. Це свідчить про життєву необхідність якісних зрушень у бізнес-процесах і управлінських рішеннях, заснованих на цифровізації.

Цифровізація є потужним каталізатором економічного зростання в світі [9, с. 1], завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, якість економічної, громадської та особистої діяльності. Згідно дослідження індексу цифрової щільності – показника глибини впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси, якості цифрових послуг та ступеня розвитку цифрової інфраструктури – протягом 2016–2020 рр. він зріс в глобальному масштабі на 10 пунктів, за стобальною шкалою. Його зростання сприяло прискоренню економічного зростання в різних країнах світу, зокрема, в Китаї на 418 млрд. дол. США, США – на 365 млрд. дол. США, Японії – на 114 млрд. дол. США, Індії – на 101 млрд. дол. США, Канаді – на 38 млрд. дол. США [37].

Будучи послідовним об’єднанням всіх економічних секторів і адаптацією бізнесу до нових умов цифрової

економіки [6, с. 33], цифрова трансформація міжнародного бізнесу якісно перетворює всю його систему: процеси, цільові ринки, клієнтський досвід, соціальні і культурні норми взаємодії.

Отже, сьгоднішній успіх компаній на міжнародному ринку визначається в корні іншими факторами, що дозволяє казати про зміну концептуального фрейму міжнародного бізнесу. На рис. 1 запропоновано нові методичні засади концептуалізації цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Компанії з розвинутими на базі digital-технологій бізнес-моделями націлені на перманентні довгострокові зміни і, як правило, уникають спорадичних змін, застосовуючи міжорганізаційний підхід. Компанії роблять ставку на налагодження ефективних партнерських комунікацій з контрагентами: постачальниками, інформаційними сервісами, цифровими платформами тощо, адже в такий спосіб накопичується соціальний капітал, змінюються довірчі відносини, відбувається ширше охоплення клієнтської аудиторії, зростає довіра до бренду. Відтак, цифрова трансформації бізнесу має *партнерський вимір*.



Рис. 1. Методичні засади концептуалізації цифрової трансформації в міжнародному бізнесі

Джерело: розроблено авторами

Сучасний бізнес вважає цифрову трансформацію шансом переосмислити бізнес-моделі з фокусацією на клієнтський досвід, можливості для персоналу, врахування інтересів партнерів як шлях ефективної цифрової трансформації. Концепт “empowerment” (розширення прав і можливостей людей) стає ключовим глобальним трендом. Розширення можливостей людини, що проявляється через ресурси дій, емансипативних цінностей, активності громадського руху, громадянських прав – мотивує бізнес розвиватись і досягати соціальних цілей [8, с. 362]. Це є *людиноцентричним виміром* цифрової трансформації бізнесу.

Сучасний бізнес інвестує у впровадження технологій бімодальної ІТ-архітектури як нового підрозділу «цифрових ІТ» або делегування відповідальності за ІТ-рішення бізнес-підрозділам. Співіснування та якісна взаємодія цифрових ІТ та традиційних ІТ отримало назву бімодальної ІТ-архітектури. В такий спосіб компанії стають краще поінформованими, більш маневреними та швидко адаптованими під ринкові запити [17, с. 31]. Тут можна казати про *інформаційно-технологічний вимір* цифрової трансформації бізнесу.

Задля утримання конкурентних позицій компанії інвестують у хмарні обчислювальні технології, аналітику даних, їх захист та корпоративну мобільність. Це дає ефекти зручності, сумісності і організаційної впевненості для використання хмарних обчислень [29, с. 278]. Цифрові рішення на основі хмарних технологій, аналітики даних підвищують продуктивність міжнародних компаній та сприяють розвитку світової економіки [20]. Цифрові інструменти обробки даних генерують найцінніші знання про клієнтів, на основі яких компанії пропонують персоналізовані продукти й послуги [22, с. 354], а технологія блокчейну надає бізнесу перевагу прозорого зберігання та ефективної передачі інформації, що працює без сторонніх розробників на основі коду [18]. Отже, концептуалізація цифрової трансформації містить в собі *digital-vimip*.

Компанії інвестують у розвиток персоналу, фокусуючи увагу на поглибленні цифрових компетенцій та талантів, на які наразі ринок праці пред’являє високий попит. Від здатності бізнесу оперативно зв’язуватись та співпрацювати з клієнтами і постачальниками, задовільняти їх запити через технології програмного забезпечення, аналізу даних залежить успіх цифрової трансформації бізнесу [13, с. 53]. Це формує *знаннєвий вимір* цифрової трансформації бізнесу.

Ефективна стратегія цифрової трансформації є деталізованим і розписаним у часі планом раціонального використання цифрових ресурсів для піднесення фізичних аспектів бізнесу: проектування, виробництво, логістика, продаж і обслуговування. Кінцева мета такої стратегії полягає у підвищенні ефективності, максимізації доходів і зниженні операційних витрат для зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. При цьому важливим є правильно сформована дорожня карта для коротко- і довгострокової трансформації з результатним цілепокладанням: утримання завойованих ринкових ніш та експансія нових ніш. Стратегія цифрових зрушень в міжнародному бізнесі зосереджена на глибинній трансформації продуктів, процесів та організаційних аспектів саме завдяки новим технологіям [26, с. 340], а сама цифрова трансформація має *стратегічний вимір*.

Стратегія цифрової трансформації складається з таких елементів: бізнес-план, лідер цифрової трансформації, розробка міжфункціонального, багаторівневого представництва та надійне партнерство. Управлінці обґрунтовують економічну доцільність цифрової трансформації, розподіляють бюджет так, щоб узгоджувати зусилля трансформації з цілями компанії. Лідери цифрової трансформації є особливим типом управлінців, здатних аналізувати інформацію з цифрових каналів, адаптувати бізнес під швидку зовнішню мінливість та шукати баланс між старим та новим. Більш того, вони, маючи підприємницьке мислення, можуть мотивувати інших і володіють високою гнучкістю, відданістю та креативністю позитивно справлятися з кількома цифровими програмами, при одночасному волінні зберігати спокій, що свідчить про роль в епоху digital-технологій здатності уповільнювати темпи роботи без шкоди для досягнення цілей [21, с. 1190].

Міжфункціональне і багаторівневе представництво є особливою системою взаємодії органу управління цифровою трансформацією з групами стейкхолдерів, з забезпеченням відчуття причетності до всіх функцій та ініціативності щодо трансформації та прогресу. Компанії мають генерувати та комерціалізувати нові цифрові рішення та цифрові продукти для переосмислення бізнес-моделей. Саме від міжфункціональної організації інноваційного процесу залежить ефективність цифрової трансформації бізнесу [30].

Надійне партнерство необхідне для абсолютного завершення процесу цифрової трансформації бізнесу. Компанії мають покладатись на перевірених партнерів, експертів для підтримки цифрових технологій, надання досвіду цифровізації та нівелювання труднощів, що об’єктивно супроводжують ці процеси. Гнучкість партнерства дозволяє компаніям використовувати цифрові технології найкращим чином і створювати нові цінності [16].

Цифрова трансформація націлена на закладення в бізнесі стійкого технічного і операційного фундаменту, що дозволить йому розвиватись і маневрено реагувати на зміну очікувань клієнтів, ринкову турбулентність, локальні й глобальні події і потрясіння. Власники бізнесу використовують цифрові досягнення: аналітика, мобільність, соціальні медіа, розумні вбудовані пристрої – щоб змінити відносини зі стейкхолдерами, внутрішні операції та вдосконалити ціннісні пропозиції [40].

На рис. 2 зображено концептуальну модель цифрової трансформації, в структурі якої можна виділити когнітивне ядро як метаморфозу управлінського мислення, соціальне оточення – розгалужену мережу зв’язків з клієнтами, постачальниками, партнерами, які сприяють нарощуванню соціального капіталу компанії та технологічну надбудову. Остання забезпечує технічні процеси проникнення цифрових технологій в бізнес-операції, що значно інтелектуалізує їх і зміцнює конкурентні переваги компаній на міжнародних ринках.

Висновки. Штучний інтелект в поєднанні з цифровими технологіями трансформує бізнес-операції, вивільняє ресурс часу з виконання рутинних завдань на більш стратегічні цілі. В результаті досягається зростання продуктивності праці, продукуються інно-

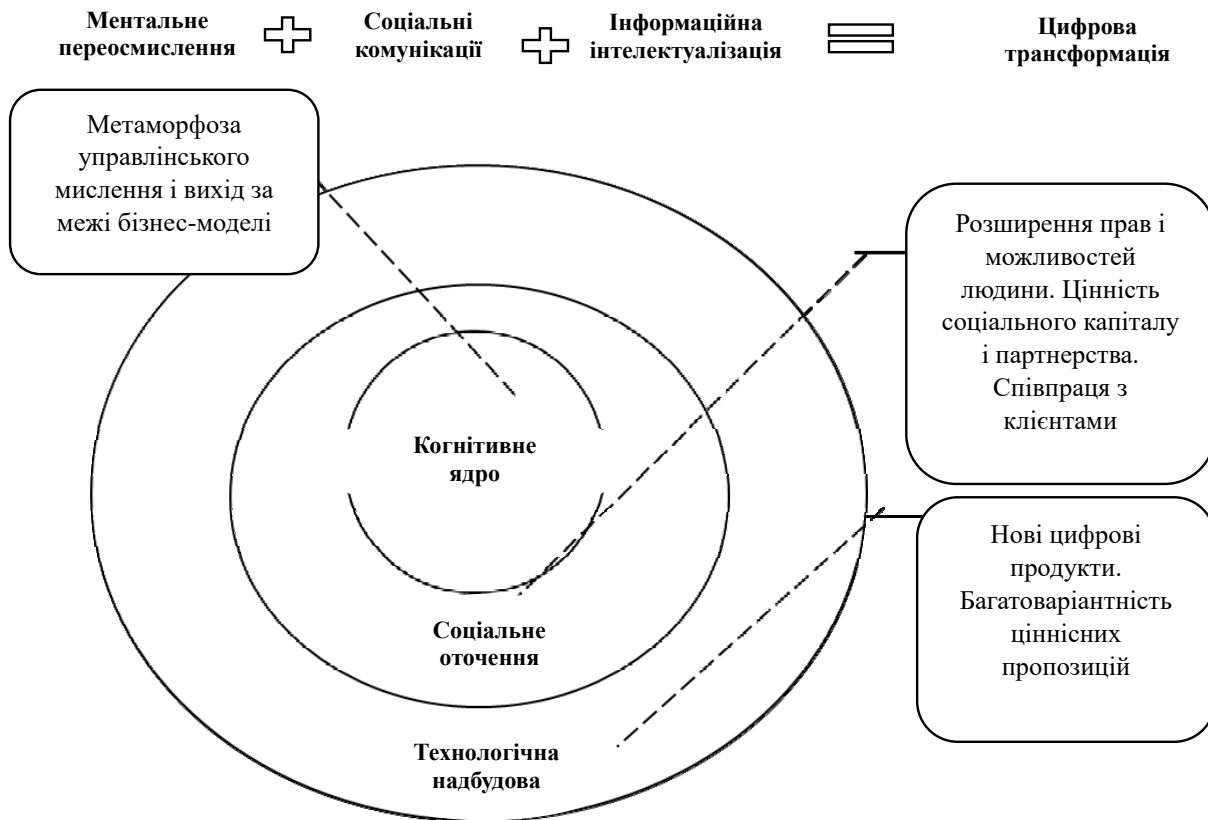


Рис. 2. Концептуальна модель цифрової трансформації в міжнародному бізнесі

Джерело: розроблено авторами

вації, освоюються нові ринки збуту. Можливості використання AI-технологій є безмежними через здатність алгоритмів обробляти величезні обсяги інформації та знаходити приховані каузальні зв'язки між бізнес-параметрами, роблячи бізнес-прогнози більш точними, а управлінські рішення – більш ефективними.

Стратегічні зміни технологій менеджменту в контексті цифрової трансформації стосуються якісної метаморфози в самому управлінському мисленні: відбувається переорієнтація бізнес-зусиль з спрямування всередину бізнес-моделі на вихід за її межі – на контакт з клієнтами та бажання запропонувати їм багатоваріантність ціннісних товарних пропозицій. Таке розширене мислення стає ядром концептуальної моделі трансформації та каталізатором розвитку всіх бізнес-процесів.

Виявлено, що концептуалізація цифрової трансформації міжнародного бізнесу ґрунтується на таких методологічних її засадах: довгострокове цілепокладання, цифровізація, ефективна стратегія, врахування принципу “empowerment”, бімодальна IT-архітектура, інвестування в штучний інтелект, хмарні обчислення та розвиток цифрових компетенцій. Відповідно, концептуально цифрову трансформацію міжнародного бізнесу доцільно розглядати в декількох контекстах (вимірах): партнерському, людиноцентричному, знанневому, інформаційно-технологічному, стратегічному вимірі та вимірі цифровізації.

Аналіз концептуальної бази дослідження змісту цифрової трансформації міжнародного бізнесу дозволив розробити концептуальну модель, що складається

з когнітивного ядра, соціального оточення та технологічної надбудови. В ядрі цифрової трансформації лежать ментальні та інституціональні зрушення у сприйнятті бізнесу, ролі в ньому людини та штучного інтелекту. Докорінне ментальне переосмислення управлінцями міжнародних компаній традиційних бізнес-моделей полягає в зміні фокусації уваги на спорадичні зміни всередині бізнес-системи на вихід за її межі – на більш прозорі комунікації з клієнтами, орієнтацію на індивідуалізацію та багатоваріантність ціннісних пропозицій. Таке переосмислене ядро моделі цифрової трансформації оточене соціальними комунікаціями, заснованими на соціальному капіталі, довірі, лояльності та надійному партнерстві.

Нарешті, закономірною надбудовою в такій моделі є якісні інформаційно-технологічні зрушення, що рухають систему створення споживчої вартості, оптимізуючи її ресурси та підвищуючи ефективність процесів. Інвестиції в цифрові технології та реалізація переваг їх впровадження забезпечують інформаційну інтелектуалізацію бізнес-процесів. Хмарні обчислювальні технології, штучний інтелект з його глибиною аналітикою даних, Інтернет речей, мобільні пристрої – інтелектуалізують робочі операції, прискорюють прийняття вірних рішень та дозволяють міжнародним компаніям перемагати в конкурентній боротьбі за нові ринкові сегменти.

Перспективним напрямком досліджень є вивчення факторів впливу цифрової трансформації міжнародного бізнесу на показники його економічної та соціальної ефективності.

Список використаних джерел:

1. Гавриленко Н.Г., Тарасенко І.О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2021.
2. Дергачова Г.М., Колешня, Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17.
3. Клецова Ю.Ю. Цифровізація міжнародного бізнесу. *Редакційна колегія*. 2021. С. 139.
4. Панченко Є.Г., Самойленко, А.О. Проблеми цифрової трансформації міжнародного бізнесу. *Інноваційний потенціал економіки: сучасні концепції формування та управління*: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2021. С. 92.
5. Шкодїна, І.В. Управління міжнародним бізнесом в умовах цифрової трансформації. *Нові виклики та актуальні проблеми розвитку світового господарства*: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. 2021.
6. Bondar Sergej, et al. Agile digital transformation of System-of-Systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*. 2017. Vol. 7. P. 33–43.
7. Bresciani, Stefano, et al. Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 128. P. 204–210.
8. Brieger Steven A., et al. Prosociality in business: A human empowerment framework. *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 159. P. 361–380.
9. Calderon-Monge, Esther; Ribeiro-Soriano, Domingo. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2023. P. 1–43.
10. Del Giudice, Manlio, et al. A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2021. Vol. 38.1. P. 68–89.
11. Digital Development. URL: www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopmentoverview
12. Ekman, Peter, et al. Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol. 26.2. P. 570–592.
13. Fonseca, Patrick; Picoto, Winnie Ng. The competencies needed for digital transformation. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*. 2020. Vol. 8.2. P. 53–70.
14. George Gerard, Schillebeeckx, Simon JD. Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*. 2022. Vol. 57.3.
15. Ghauri Pervez; Strange, Roger; Cooke, Fang Lee. Research on international business: The new realities. *International Business Review*. 2021. Vol. 30.2.
16. Hadjielias Elias, et al. Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 175.
17. Horlach Bettina, Drews, Paul; Schirmer, Ingrid. Bimodal IT: Business-IT alignment in the age of digital transformation. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*. 2016. Vol. 3. P. 31–51.
18. Iansiti M., Lakhani, K.R. The Truth About Blockchain. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/01/the-truth-about-blockchain>
19. Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. What's the real value of AI for your business and how can capitalize? URL: <http://www.pws.com>
20. Ionescu, Luminița; Andronie, Mihai. Big data management and cloud computing: Financial implications in the digital world. In: *SHS Web of Conferences*. EDP Sciences, 2021.
21. Klus, Milan Frederik; Müller, Julia. The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*. 2021. No. 91.8. P. 1189–1223.
22. Kraus, S.; Palmer, C.; Kailer, N.; Kallinger, F.L.; Spitzer, J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* 2018. Vol. 25. P. 353–375.
23. Kuusisto, Markku. Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behavior*. 2017. No. 20.03. P. 341–362.
24. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, PP., et al. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*. 2017. No. 59:4. P. 301–308.
25. Luo, Yadong. A general framework of digitization risks in international business. *Journal of international business studies*. 2022. No. 53.2. P. 344–361.
26. Matt, Christian; Hess, Thomas; Benlian, Alexander. Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*. 2015. No. 57. P. 339–343.
27. Meyer, Klaus E., et al. International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*. 2023. No. 54.4. P. 577–598.
28. Pereira, Carla Santos, et al. The importance of digital transformation in international business. *Sustainabilit.* 2022. No. 14.2. P. 834.
29. Picoto, Winnie Ng; Crespo, Nuno Fernandes; Carvalho, Filipa Kahn. The influence of the technology-organization-environment framework and strategic orientation on cloud computing use, enterprise mobility, and performance. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 2021. No. 23. P. 278–300.
30. Reck, Fabian. *Organizing for business digitalization and innovation: theoretical perspectives and empirical evidence on the role of top managers and inter-organizational networks*. 2021. PhD Thesis. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät Sozial-und Wirtschaftswissenschaften.
31. Sandberg, J., Holmstrom, J., and Lyytinen, K. Digitization and Phase Transitions in Platform Organizing Logics: Evidence from the Process Automation Industry. *MIS Quarterly*. 2020. No. 44:1. P. 129–153.
32. SAP Digital transformation executive study : 4 ways leaders set themselves apart. URL: <https://www.nbs-us.com/hubfs/NBS/Assets/Wholesale%20Manufacturing/SAP%20Digital%20Transformation%20Executive%20Study%204%20Ways%20Leaders%20Set%20Themselves%20Apart.pdf>
33. Sharp, Long-lasting Slowdown to Hit Developing Countries Hard. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects>

34. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023 (in trillion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digitaltransformation-market-size/>
35. Strange, Roger; CHEN, Liang; Fleury, Maria Tereza Leme. Digital transformation and international strategies. *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28.4.
36. Tavoletti, Ernesto, et al. Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 2022. No. 25.6. P. 612–636.
37. The Digital Density Index: Guiding Digital Transformation. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/the-digital-density-index-guiding-digital-transformation/>
38. Trașcă D. L. et al. Digitalization and business activity. The struggle to catch up in CEE countries. *Sustainability*. 2019. T. 11. № 8. P. 2204.
39. Vadana, Ioan-Iustin, et al. Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, 2020. No. 37.3. P. 471–492.
40. Westerman G., Bonnet D. and McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. 2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
41. World Trade Report 2023. Re-globalisation for a secure, inclusive and sustainable future. URL: www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf

References:

1. Havrylenko N. H., Tarasenko I. O. (2021) Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii ekonomiky: problemy ta perspektyvy rozvytku. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*. (in Ukrainian)
2. Derhachova H. M., Koleshnia, Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnologii. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. No. 17. (in Ukrainian)
3. Kletsova Yu. Iu. (2021) Tsyfrovizatsiia mizhnarodnoho biznesu. Redaktsiina kolehiia. P. 139. (in Ukrainian)
4. Panchenko Ye. H., Samoilenko, A. O. (2021) Problemy tsyfrovoi transformatsii mizhnarodnoho biznesu. Innovatsiinyi potentsial ekonomiky: suchasni kontseptsii formuvannya ta upravlinnia: zb. materialiv Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii. Odesa : ONU imeni I. I. Mechnykova, p. 92. (in Ukrainian)
5. Shkodina, I. V. (2021) Upravlinnia mizhnarodnym biznesom v umovakh tsyfrovoi transformatsii. Novi vyklyky ta aktualni problemy rozvytku svitovoho hospodarstva: zb. materialiv mizhnarodnoi nauково-praktychnoi Internet-konferentsii. (in Ukrainian)
6. Bondar Sergej, et al. (2017) Agile digital transformation of System-of-Systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 7, pp. 33–43.
7. Bresciani, Stefano, et al. (2021) Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*. vol. 128. pp. 204–210.
8. Brieger Steven A., et al. (2019) Prosociality in business: A human empowerment framework. *Journal of Business Ethics*, vol. 159, pp. 361–380.
9. Calderon-Monge, Esther; Ribeiro-Soriano, Domingo (2023) The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, pp. 1–43.
10. Del Giudice, Manlio, et al. (2021) A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 38.1, pp. 68–89.
11. Digital Development. Available at: www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopmentoverview
12. Ekman, Peter, et al. (2020) Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal*, vol. 26.2, pp. 570–592.
13. Fonseca, Patrick; Picoto, Winnie Ng. (2020) The competencies needed for digital transformation. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, vol. 8.2, pp. 53–70.
14. George Gerard, Schillebeeckx, Simon JD. (2022) Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, vol. 57.3.
15. Ghauri Pervez; Strange, Roger; Cooke, Fang Lee. (2021) Research on international business: The new realities. *International Business Review*, vol. 30.2.
16. Hadjielias Elias, et al. (2022) Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 175.
17. Horlach Bettina, Drews, Paul; Schirmer, Ingrid. (2016) Bimodal IT: Business-IT alignment in the age of digital transformation. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*. vol. 3. pp. 31–51.
18. Iansiti M., Lakhani, K. R. (2017) The Truth About Blockchain. Available at: <https://hbr.org/2017/01/the-truth-about-blockchain>
19. Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. What's the real value of AI for your business and how can capitalize? Available at: <http://www.pws.com>
20. Ionescu, Luminița; Andronie, Mihai (2021) Big data management and cloud computing: Financial implications in the digital world. In: SHS Web of Conferences. EDP Sciences.
21. Klus, Milan Frederik; Müller, Julia (2021) The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*, no. 91.8, pp. 1189–1223.
22. Kraus, S.; Palmer, C.; Kailer, N.; Kallinger, F. L.; Spitzer, J. (2021) Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, vol. 25, pp. 353–375.
23. Kuusisto, Markku (2017) Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behavior*, no. 20.03, pp. 341–362.
24. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., et al. (2017) Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, no. 59:4, pp. 301–308.
25. Luo, Yadong (2022) A general framework of digitization risks in international business. *Journal of international business studies*, no. 53.2, pp. 344–361.

26. Matt, Christian; Hess, Thomas; Benlian, Alexander (2015) Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, no. 57, pp. 339–343.
27. Meyer, Klaus E., et al. (2023) International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*, no. 54.4, pp. 577–598.
28. Pereira, Carla Santos, et al. (2022) The importance of digital transformation in international business. *Sustainability*, no. 14.2, p. 834.
29. Picoto, Winnie Ng; Crespo, Nuno Fernandes; Carvalho, Filipa Kahn (2021) The influence of the technology-organization-environment framework and strategic orientation on cloud computing use, enterprise mobility, and performance. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, no. 23, pp. 278–300.
30. Reck, Fabian (2021) Organizing for business digitalization and innovation: theoretical perspectives and empirical evidence on the role of top managers and inter-organizational networks. PhD Thesis. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät Sozial-und Wirtschaftswissenschaften.
31. Sandberg, J., Holmstrom, J., and Lyytinen, K. (2020) Digitization and Phase Transitions in Platform Organizing Logics: Evidence from the Process Automation Industry. *MIS Quarterly*, no. 44:1, pp. 129–153.
32. SAP Digital transformation executive study : 4 ways leaders set themselves apart. Available at: <https://www.nbs-us.com/hubfs/NBS/Assets/Wholesale%20Manufacturing/SAP%20Digital%20Transformation%20Executive%20Study%204%20Ways%20Leaders%20Set%20Themselves%20Apart.pdf>
33. Sharp, Long-lasting Slowdown to Hit Developing Countries Hard. (2023). Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects>
34. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023 (in trillion U.S. dollars). Available at: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digitaltransformation-market-size/>
35. Strange, Roger; Chen, Liang; Fleury, Maria Tereza Leme (2022) Digital transformation and international strategies. *Journal of International Management*, vol. 28.4.
36. Tavoletti, Ernesto, et al. (2022) Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, no. 25.6, pp. 612–636.
37. The Digital Density Index: Guiding Digital Transformation. Available at: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/the-digital-density-index-guiding-digital-transformation>
38. Trașcă D. L. et al. (2019) Digitalization and business activity. The struggle to catch up in CEE countries. *Sustainability*. vol. 11. no. 8. p. 2204.
39. Vadana, Ioan-Iustin, et al. (2020) Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, no. 37.3, pp. 471–492.
40. Westerman G., Bonnet D. and McAfee A. (2014) The Nine Elements of Digital Transformation. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
41. World Trade Report 2023. Re-globalisation for a secure, inclusive and sustainable future. Available at: www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf