

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
ОНЛАЙН-ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
(на матеріалах ТОВ «ІТ-інтегратор», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 14м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Белінської
Анни
Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Лежепьокова
Вікторія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Белінська Анна Сергіївна. Онлайн-форми міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «ІТ-інтегратор», м. Київ). Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра. Державний торговельно-економічний університет, 2025. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальної проблематики розвитку онлайн-форм міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади онлайн-діяльності компаній на міжнародному ринку, розкрито сутність, особливості та класифікацію онлайн-форм бізнесу, а також визначено ключові фактори, що сприяли їх виникненню та поширенню в сучасних умовах.

У другому розділі проаналізовано практичні аспекти розвитку онлайн-форм міжнародної діяльності, ідентифіковано основні цифрові новації у світовому бізнес-середовищі XXI століття та проведено компаративний аналіз стратегій цифрової трансформації в різних країнах.

У третьому розділі досліджено стан цифровізації українського бізнес-середовища, розроблено digital-модель підтримки вітчизняних підприємців на міжнародному ринку в контексті повоєнного відновлення, а також узагальнено міжнародний досвід цифрової трансформації бізнесу з урахуванням діяльності ТОВ «ІТ-інтегратор».

Ключові слова: міжнародний бізнес, онлайн-бізнес, цифровізація, інновації, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, управління онлайн-підприємством.

ANNOTATION

Anna Belinska. Online forms of International Business (based on the materials of IT-Integrator LLC, Kyiv). Final qualification work for the master's degree. State University of Trade and Economics, 2025.

Master's Thesis for the degree of Master in International Economics. State University of Trade and Economics, 2025. The master's thesis is devoted to the study of the current issues related to the development of online forms of international business in the context of the digital economy and global competition.

The first chapter explores the theoretical foundations of online business activities in the international environment. It reveals the essence, features, and classification of online business forms and identifies the key factors that have contributed to their emergence and expansion in modern conditions.

The second chapter analyzes the practical aspects of the development of online forms of international activity, identifies the main digital innovations in the global business environment of the 21st century, and provides a comparative analysis of digital transformation strategies in different countries.

The third chapter examines the state of digitalization of the Ukrainian business environment and develops a digital model for supporting domestic entrepreneurs in the international market in the context of post-war recovery, taking into account the experience of IT-Integrator LLC.

Keywords: international business, online business, digitalization, innovations, competitiveness, digital transformation, online enterprise management.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: «Міжнародні економічні відносини»

Освітня програма: «Міжнародний бізнес»

Затверджую
Зав. кафедри Дугінець Г.В.
«__» _____ 2025 р.

Завдання на кваліфікаційний проект (роботу) студентці Белінській Анні Сергіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: **«Онлайн форми міжнародного бізнесу»**
2. Затверджена наказом ректора від «__» _____ 2025 р. № _____
3. Строк здачі студентом закінченої роботи: 15.10.2025
4. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту) є дослідження сутності, особливостей та тенденцій розвитку онлайн-форм міжнародного бізнесу, визначення їх ролі у процесах цифрової трансформації світової економіки та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження digital-моделей підтримки вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є процес здійснення міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є онлайн-форми організації та ведення міжнародного бізнесу, їхні особливості, механізми функціонування та напрями розвитку в сучасному глобальному середовищі.

Перелік графічного матеріалу: Таблиць – 2, Рисунків – 6

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОН-ЛАЙН ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Сутність, особливості та види он-лайн діяльності компанії на зовнішньому ринку

1.2 Фактори розвитку форм міжнародного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОН-ЛАЙН ФОРМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Ідентифікація цифрових новацій в міжнародному бізнес-середовищі ХХІ століття

2.2 Компаративний аналіз стратегій цифрової трансформації бізнес-середовища в різних країнах

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1 Стан цифровізації українського бізнес-середовища

3.2 Digital-модель підтримки вітчизняних підприємців на міжнародному ринку в контексті повоєнного відновлення за сприяння ТОВ «ІТ-інтегратор»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ по р.	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Затвердження теми та наукового керівника КР	до 01.11.2024	20.10.2024
2	Затвердження плану КР	до - 01.03.2025	27.02.2025
3	Подача до друку наукової статті	01.05.2025	17.04.2025
3	Підготовка I розділу роботи КР	до 31.05.2025	25.04.2025
4	Підготовка II розділу роботи КР	до 30.08.2025	15.08.2025
5	Підготовка III розділу роботи КР	до 01.10.2025	29.09.2025
6	Подача науковому керівнику готової роботи	до 25.10.2025	15.10.2025
7	Попередній захист КР	10.11- 28.11.2025	10.11- 28.11.2025
8	Подача роботи завідуючому кафедри	24.11- 28.11.2025	24.11- 28.11.2025
9	Рецензування роботи	24.11- 28.11.2025	24.11- 28.11.2025
10	Захист кваліфікаційних робіт	(згідно з графіком роботи ЕК)	(згідно з графіком роботи ЕК)

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 2025 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

_____ Лежепьокова В. Г.

10. Гарант освітньої програми _____ Калюжна Н. Г.

11. Завдання прийняв до виконання студент _____ Белінська А.С.

12. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи на тему «Онлайн-форми міжнародного бізнесу», що виконана за матеріалами ТОВ «ІТ-інтегратор».

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів розвитку онлайн-форм міжнародної діяльності компаній, а також можливостей імплементації міжнародного цифрового досвіду в українському бізнес-середовищі.

Перший розділ роботи присвячено формуванню теоретико-методичного підґрунтя дослідження онлайн-діяльності компаній у міжнародному бізнес-середовищі. Загалом розділ вирізняється логічною структурою, чіткістю викладу та відповідністю сучасним тенденціям розвитку глобальної цифрової економіки.

В другому розділі розглянуто практичні аспекти розвитку онлайн-форм міжнародної діяльності та ідентифікацію цифрових новацій ХХІ століття та компаративний аналіз цифрової трансформації в різних країнах. Однак певні теоретичні положення не підкріплені достатнім статистичним чи порівняльним аналізом. Надання більше кількісних даних, зокрема показників цифрової торгівлі, електронного бізнесу, індексів тощо сприяло б аргументації.

Здобувачем запропоновано digital-модель підтримки вітчизняних підприємств на міжнародному ринку в контексті повоєнного відновлення, а також узагальнено міжнародний досвід цифрової трансформації бізнесу з урахуванням діяльності ТОВ «ІТ-інтегратор».

Кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику та рекомендована до захисту.

Керівник кваліфікаційного проєкту (роботи)

Лежетько В.Г. _____

13. Висновок про кваліфікаційну роботу:

Кваліфікаційний проєкт (робота) студентки Белінської Анни Сергіївни може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Калюжна Н. Г. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Дугінець Г.В. _____
(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОН-ЛАЙН ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	6
1.1.Сутність, особливості та види он-лайн діяльності компанії на зовнішньому ринку.....	6
1.2. Фактори, що сприяли виникненню он-лайн форм міжнародного бізнесу....	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОН-ЛАЙН ФОРМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	19
2.1 Ідентифікація цифрових новацій в міжнародному бізнес-середовищі ХХІ століття.....	19
2.2 Компаративний аналіз стратегій цифрової трансформації бізнес-середовища в різних країнах	24
Висновки до розділу 2	28
РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	30
3.1 Стан цифровізації українського бізнес-середовища	30
3.2 Digital-модель підтримки вітчизняних підприємців в контексті повоєнного відновлення за сприяння ТОВ «ІТ-інтегратор»	36
Висновки до розділу 3	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Пандемія COVID-19 у надзвичайно короткі терміни докорінно змінила підходи до ведення бізнесу в міжнародному середовищі. Хоча глобальна економіка вже перебувала в процесі цифрової трансформації, саме період карантинних обмежень став каталізатором масового переходу компаній до онлайн-форм діяльності. Бізнес був змушений оперативно адаптувати свої стратегії, оновлювати бізнес-моделі та впроваджувати цифрові технології для збереження стабільності й конкурентоспроможності.

Електронна комерція, що раніше розглядалася як один із інструментів розвитку, у нових реаліях перетворилася на ключовий механізм забезпечення доступу до міжнародних ринків. Вона стала не лише засобом утримання позицій, а й рушієм зростання та інновацій.

Модернізація бізнес-процесів на основі цифрових технологій відкрила нові можливості для масштабування діяльності, створення нових секторів економіки та появи підприємств нового типу, що функціонують у межах цифрової інфраструктури.

Подальша цифровізація торгівлі та суміжних сфер призвела до посилення уваги урядів, міжнародних організацій і бізнес-спільнот до питань електронної комерції, її правового регулювання та інтеграції до системи міжнародних двосторонніх і багатосторонніх угод.

Аналіз рівня розробленості проблеми. Проблематика розвитку онлайн-форм міжнародного бізнесу залишається у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, оскільки цифрова трансформація глобальної економіки набуває все більшої динаміки. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів цієї тематики зробили такі українські науковці, як Місюкевич В., Олійник Л., Шувльга О., Ткачова Н., Ковтун Т., Матвієнко А., Юдін О., Макарова М., Лавренюк Р., Трубін І., Євтушенко Н. та інші.

У сучасних дослідженнях акцент зміщується на вивчення впливу цифровізації, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, Big Data, кібербезпеки та

електронної комерції на міжнародні бізнес-процеси. Зокрема, у працях зарубіжних авторів: Klaus Schwab, Philip Kotler, Michael Porter, Thomas Davenport, Don Tapscott, розглядаються питання інтеграції цифрових технологій у стратегії компаній, формування глобальних цифрових екосистем і трансформації бізнес-моделей у післяпандемічний період.

Узагальнення результатів цих досліджень створює теоретичне підґрунтя для подальшого переосмислення ролі онлайн-форм міжнародного бізнесу як драйвера інноваційного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності підприємств і розширення їхньої участі в глобальних цифрових ринках, особливо в умовах післявоєнного відновлення української економіки та інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності, особливостей та тенденцій розвитку онлайн-форм міжнародного бізнесу, визначення їх ролі у процесах цифрової трансформації світової економіки та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження digital-моделей підтримки вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких **завдань**:

- Охарактеризувати сутність, особливості та види он-лайн діяльності компанії на зовнішньому ринку;
- Визначити фактори, що сприяли виникненню он-лайн форм міжнародного бізнесу.;
- Ідентифікувати цифрові новації в міжнародному бізнес-середовищі XXI століття;
- Провести компаративний аналіз стратегій цифрової трансформації бізнес-середовища в різних країнах;
- Визначити стан цифровізації українського бізнес-середовища ;

- Охарактеризувати Digital-модель підтримки вітчизняних підприємців на міжнародному ринку в контексті повоєнного відновлення за сприяння ТОВ «ІТ-інтегратор».

Об'єктом дослідження виступає процес здійснення міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є онлайн-форми організації та ведення міжнародного бізнесу, їхні особливості, механізми функціонування та напрями розвитку в сучасному глобальному середовищі.

Методи дослідження При написанні кваліфікаційної роботи використано методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу для дослідження теоретичних основ управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності національної економіки, порівняння, групування, аналізу, табличний – для дослідження динаміки зміни зовнішньоторговельних показників.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Публікація статті «Практичні аспекти розвитку онлайн-форм міжнародного бізнесу» К.: Державний торг.-екон. ун-т, 2025.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, кожний з яких містить по 2 параграфи. Повний обсяг роботи становить 52 сторінок, з них 45 сторінок основного тексту. Робота включає 2 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОН-ЛАЙН ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність, особливості та види он-лайн діяльності компанії на зовнішньому ринку

Процес комерціалізації інформаційного простору та перенесення значної частини ділової активності у цифрове середовище став одним із ключових проявів становлення «нової економіки» та водночас одним із чинників її розвитку. У результаті цього сформувався новий перспективний і динамічний сектор - електронний бізнес (е-бізнес, англ. e-business, нім. e-Geschäft).

Електронний бізнес ґрунтується на інноваційних формах взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами, а також на сучасних методах просування товарів і послуг за допомогою цифрових технологій. Водночас він не відкидає традиційні механізми економічної взаємодії, а, навпаки, доповнює їх, створюючи нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності компаній.

Інформаційно-комунікаційні мережі виступають як основним середовищем реалізації бізнес-процесів, так і ключовим елементом інфраструктури електронного бізнесу, забезпечуючи його функціонування, масштабованість та інтеграцію у глобальну економіку [1, 6]:

– **Інтранет** - сприяє підвищенню ефективності внутрішньої комунікації між співробітниками компанії, оптимізує процеси планування, прогнозування та управління, забезпечує швидкий документообіг між структурними підрозділами й підвищує оперативність прийняття управлінських рішень.

– **Екстранет** - покращує зовнішню взаємодію компанії з партнерами, зокрема у сфері постачань у режимі just-in-time, дозволяє ефективно моделювати, координувати та контролювати бізнес-процеси, а також сприяє розвитку таких форм співпраці, як **аутсорсинг** та спільні цифрові проекти.

– **Інтернет** виступає універсальним бізнес-середовищем, яке об'єднує компанії, постачальників і споживачів, забезпечуючи взаємодію всіх учасників ринку в процесах купівлі-продажу товарів, наданні послуг та обміні інформацією. Завдяки використанню цих цифрових платформ електронний бізнес формує нові підходи до організації діяльності підприємств, забезпечуючи їм конкурентні переваги шляхом зниження витрат на комунікацію, розширення ринків збуту, підвищення ефективності обслуговування клієнтів і залучення нових споживачів (рис.1.1).



Рис. 1.1. Структура та інформаційно-технологічне середовище електронного бізнесу

Джерело: [1]

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття електронного бізнесу (е-бізнесу). Досить часто його ототожнюють із електронною торгівлею (e-commerce), використовуючи ці терміни як синоніми. Проте таке ототожнення не є цілком коректним.

На наш погляд, поняття електронний бізнес має ширше значення, ніж електронна торгівля, оскільки охоплює весь спектр підприємницької діяльності, що здійснюється у цифровому (кібернетичному) просторі. До складу е-бізнесу входять: електронна та мобільна комерція (e-commerce, m-

commerce), інтернет- та мобільна реклама (e-advertising, m-advertising), електронний маркетинг, онлайн-послуги (зокрема e-banking, e-insurance, e-consulting, e-service, e-education, e-logistics), а також електронний рекрутинг та інші види цифрової підприємницької активності [2].

Відповідно до визначення компанії IBM, електронний бізнес - це процес використання мережевих технологій для спрощення, удосконалення та підвищення ефективності виробничих процесів, який забезпечує компаніям можливість швидко взаємодіяти з партнерами, дистриб'юторами та клієнтами, інтегрувати бази даних і здійснювати діяльність у реальному часі. Інакше кажучи, це трансформація ключових бізнес-процесів і підвищення їх ефективності завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій.

Компанія Price Waterhouse Coopers розглядає е-бізнес як інтеграцію систем, процесів, ланцюгів створення вартості, а також національних і міжнародних ринків із застосуванням технологій і концепцій, що базуються на Інтернеті.

Згідно з трактуванням Управління торгівлі Американського бюро перепису (U.S. Census Bureau), е-бізнес охоплює будь-які процеси, які здійснюються бізнес-структурами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та Інтернет-мереж.

В онлайн-словнику Інтернету електронний бізнес визначається як сукупність усіх форм підприємницької діяльності, що реалізуються в електронному форматі.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що електронний бізнес - це якісно нова модель інтегрованої економічної діяльності, заснована на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій та мереж як основного середовища функціонування й інструменту ведення комерційної діяльності. Метою такої діяльності є підвищення ефективності наявних бізнес-процесів, розвиток нових ринкових сегментів і досягнення сталого соціально-економічного ефекту.

Електронний бізнес є складною, взаємопов'язаною системою, що включає такі компоненти:

- системи обміну інформацією;
- системи електронного документообігу;
- системи управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами;
- системи глобального пошуку, збору та спільного використання знань;
- корпоративні представництва в цифровому просторі, інтегровані з внутрішніми підсистемами компанії;
- системи електронної торгівлі для організації продажу та закупівель;
- системи взаємодії з партнерами та клієнтами;
- системи обліку ресурсів, логістики та складського управління тощо.

Цікавим є той факт, що деякі елементи електронного бізнесу функціонують вже досить давно. Так, багато компаній вже десятки років використовують засоби електронного обміну даними (Electronic Data Interchange, EDI), електронного переказу коштів (Electronic Fund Transfer, EFT), планування корпоративних ресурсів (Enterprise Resource Planning, ERP).

Електронний бізнес охоплює низку ключових систем [5, 6], серед яких:

Системи електронної торгівлі. Виробники та постачальники різноманітних товарів і послуг можуть пропонувати свою продукцію онлайн, приймати замовлення клієнтів через мережу та обробляти їх у цифровому форматі. Споживачі, у свою чергу, мають можливість переглядати електронні каталоги та прайс-листи за допомогою стандартних браузерів і оформлювати замовлення безпосередньо через Інтернет.

Електронні платіжні системи. Завдяки цим інструментам покупці можуть здійснювати оплату обраних товарів чи послуг онлайн, не залишаючи робочого місця. Це забезпечує проведення фінансових операцій у режимі реального часу, що є одним із ключових елементів е-бізнесу.

Системи доставки. Важливою складовою електронного бізнесу є швидка та надійна доставка придбаного товару споживачеві. Ефективність е-бізнесу значно

знижується, якщо процес доставки займає надто багато часу, за винятком випадків, коли йдеться про унікальний або суттєво дешевший товар, ніж у звичайних магазинах.

Арбітражні (правові) системи. Будь-яка форма підприємницької діяльності повинна функціонувати в межах правового поля. Тому для електронного бізнесу необхідне чітке правове регулювання, що дає змогу врегульовувати спірні ситуації законним шляхом [7].

Електронний бізнес включає в себе наступні елементи (у тому числі як міжнародні, так і внутрішні операції): купівлю-продаж, поставки, угоду про розподілення продукції, торгове представництво чи агентство, факторинг, лізинг, проектування, консалтинг, інжиніринг, інвестиційні контракти, страхування, угоди про використання та концесії, банківські послуги, спільну діяльність та інші форми промислового та ділового співробітництва, перевезення вантажів та пасажирів повітряним або морським, залізничним транспортом. Залежно від виду діяльності підприємства цей перелік може бути продовжений [8, 9].

Будь-яка система для її успішного функціонування потребує присутності всіх складових своєї інфраструктури, повної їх дієздатності та успішної їх взаємодії, бажаного розвитку та вдосконалення їх діяльності. Що стосується інфраструктури системи електронного бізнесу в нашій країні, то на теперішній час вона знаходиться у досить нерозвиненому стані. Єдиною складовою, що більш-менш виконує свої функції, є перша система у складі електронного бізнесу - рішення для Інтернет-торгівлі. Дійсно в останній час з'являється велика кількість електронних "дошок оголошень", де можна розмістити свою рекламу та вибрати для себе необхідну продукцію. Але це нижчий рівень, який ми попередньо назвали Інтернет комерція (1-й рівень у електронному бізнесі). На цьому рівні відбуваються досить нескладні процеси і він певним чином забезпечений своєю інфраструктурою (це окремі програмні ресурси типу електронних магазинів, куди можна занести інформацію про свої товари і таким чином за досить незначну ціну зробити для себе рекламу як в середині країни, так і за кордоном).

Завдяки таким ресурсам підприємства та організації, які є клієнтами названих вище систем, можуть розширювати ринки збуту з виходом на конкретну цільову аудиторію; здійснювати пошук постачальників сировини, інвестицій та ділових партнерів; підтримувати та створювати імідж фірми [6].

Основними труднощами у сфері електронної комерції, згідно з даними закордонних джерел, є недостатня безпека даних, що передаються через Internet, яка зводиться до двох загроз - комп'ютерні підробки і шахрайство та порушення таємниці особистого життя в умовах можливості чіткої фіксації хто, що, коли і в кого купував.

Іншою принципово важливою проблемою є якість комунікацій (розвиток мережі комунікацій, мала пропускна спроможність каналів та низька швидкість передачі інформації), особливо характерна для вітчизняного сегмента електронної комерції [2].

У вітчизняному електронному бізнесі мало поширені автоматизовані системи управління виробничою, торговельною, фінансовою діяльністю корпоративного рівня.

Також проблемою розвитку електронної комерції можна вважати невизначеність реального існування контрагента, незнання правил ведення іноземного бізнесу і т. п. та відсутність в окремих випадках універсальних стандартів взаємодії та сумісності при роботі в глобальній мережі.

Суттєве значення має невизначеність ряду юридичних та фінансових питань, зокрема захист прав інтелектуальної власності та прав споживачів, вимоги до форми угод, їх юрисдикцію і відповідальність за неналежне виконання, захист інформації, регулювання криптографії, тарифи на виконання операцій, оподаткування угод та митні тарифи [10].

Щодо перспектив розвитку електронної комерції в Україні, то її стан можна назвати лише початковим, проте сьогодні перспективним для України є створення електронних ринків, систем управління ланцюжком комплектації, систем управління взаємовідносинами з клієнтами [11, 12].

1.2. Фактори, що сприяли виникненню он-лайн форм міжнародного бізнесу

Існує низка чинників, що стимулюють активне впровадження цифрових технологій у міжнародну економічну діяльність та сприяють розвитку онлайн-форм міжнародного бізнесу.

Одним із ключових чинників є **глобалізація**, яка справила значний вплив на цифровізацію світової економіки, забезпечивши посилення взаємозв'язків між національними економіками та створивши умови для інтеграції бізнес-процесів у глобальному цифровому середовищі. Це дало можливість підприємствам ефективно співпрацювати, обмінюватися даними та здійснювати електронні транзакції через національні кордони. Поширення електронної комерції, онлайн-маркетплейсів і систем цифрових платежів сприяло розширенню доступу до міжнародних ринків і стимулювало розвиток нових форм комерційної діяльності.

Водночас глобалізація спричинила суттєві зміни у поведінці споживачів, які все частіше очікують зручних онлайн-покупок, швидких цифрових розрахунків і персоналізованих сервісів. Це, у свою чергу, змушує компанії активно впроваджувати цифрові технології для задоволення нових потреб і підвищення рівня клієнтського досвіду.

Крім того, під впливом глобалізаційних процесів відбувається трансформація традиційних бізнес-моделей: підприємства адаптують свої організаційні структури, впроваджують інноваційні технологічні рішення та використовують цифрові інструменти для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та збереження конкурентоспроможності на світовому ринку.

Технологічний прогрес є одним із провідних чинників, що стимулюють розвиток онлайн-форм міжнародного бізнесу та сприяють цифровій трансформації світової економіки. Розвиток сучасної цифрової інфраструктури - високошвидкісного Інтернету, мобільних мереж п'ятого покоління (5G), хмарних обчислень і платформ для обміну даними, створив передумови для активної участі

підприємств у міжнародних цифрових транзакціях, забезпечивши безперервну комунікацію та інтеграцію бізнес-процесів у глобальному середовищі. Досягнення у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних, машинного навчання та Інтернету речей, відіграють визначальну роль у формуванні нових підходів до управління бізнесом. Завдяки цим технологіям компанії мають змогу ефективно збирати, аналізувати та використовувати дані для ухвалення стратегічних рішень, оптимізації операційних процесів, підвищення продуктивності та створення інноваційних бізнес-моделей.

Крім того, технологічний прогрес сприяє появі нових інструментів і платформ, таких як блокчейн, цифрові екосистеми та фінтех-рішення, які трансформують традиційні механізми міжнародної торгівлі, логістики, фінансових операцій і взаємодії між суб'єктами ринку. Таким чином, технологічний прогрес виступає ключовим каталізатором цифровізації міжнародної економічної діяльності, формуючи новий технологічний ландшафт глобального бізнесу.

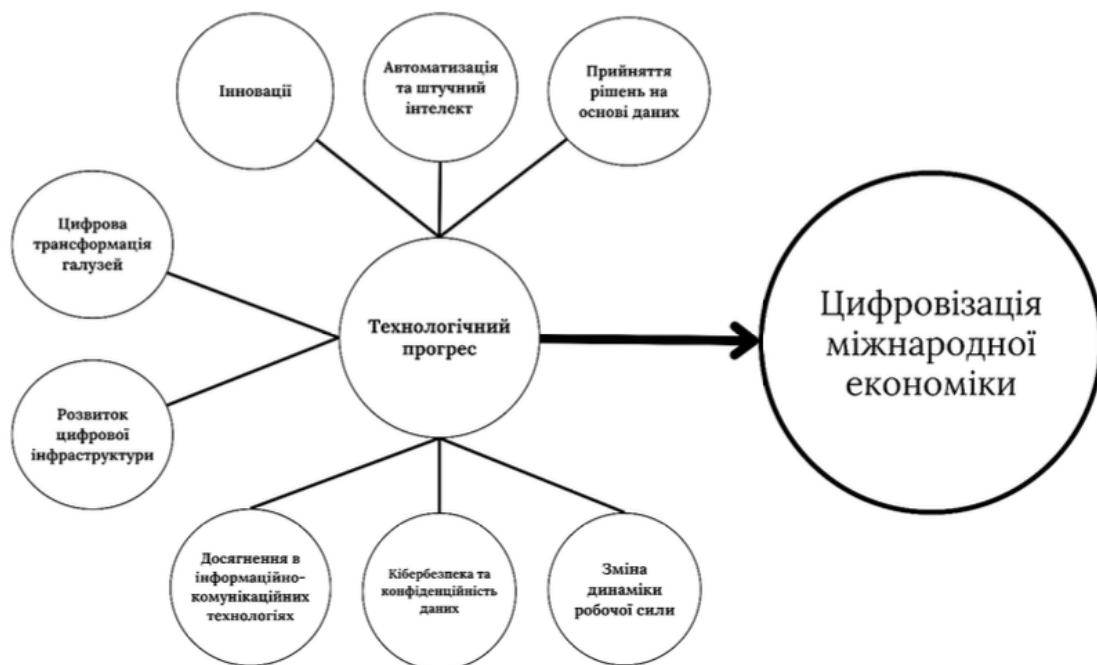


Рис. 1.2. Вплив технологічного прогресу на цифровізацію міжнародної економіки

Джерело: [13]

Цифровізація міжнародної економіки значною мірою зумовлена вимогами та тенденціями ринку, які стимулюють підприємства впроваджувати сучасні цифрові технології для збереження конкурентоспроможності та задоволення зростаючих очікувань споживачів. Серед основних чинників варто виокремити необхідність підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення прибутковості. Підприємства дедалі частіше використовують цифрові рішення для автоматизації операцій, оптимізації управління ресурсами та вдосконалення логістики, що сприяє підвищенню продуктивності та стійкості бізнесу.

В умовах глобальної конкуренції та появи нових цифрових гравців компанії змушені активно інтегрувати інноваційні технології, аби утримувати свої позиції на міжнародному ринку. Важливим аспектом сучасного бізнесу стає використання аналітики даних та інструментів моніторингу в реальному часі, які забезпечують швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Підвищення прозорості бізнес-процесів і зміцнення довіри між партнерами та клієнтами також є ключовими вимогами сучасного ринку, що стимулює застосування технологій блокчейну, цифрових ідентифікаторів і смарт-контрактів для забезпечення надійності та безпеки міжнародних транзакцій. Крім того, цифрові технології, зокрема хмарні обчислення, мобільні платформи та гнучкі інформаційні системи, надають підприємствам можливість оперативно адаптуватися до змін ринкових умов і споживчих уподобань.

Не менш важливою рушійною силою цифрової трансформації виступають нормативно-правові вимоги, пов'язані із захистом даних, фінансовою звітністю та митним регулюванням, які спонукають бізнес до впровадження сучасних ІТ-рішень для забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Таким чином, ринкові вимоги формують стратегічний вектор цифровізації міжнародної економічної діяльності, визначаючи напрями розвитку компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Регуляторні та політичні чинники відіграють важливу роль у процесі цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності. Уряди різних країн та відповідні регуляторні інституції дедалі більше усвідомлюють стратегічне значення цифрових технологій для розвитку глобального бізнесу й економічного зростання, тому активно розробляють і впроваджують політику, нормативні акти та програми, спрямовані на стимулювання цифровізації. Такі заходи створюють сприятливе інституційне середовище для використання інноваційних технологій, та забезпечення безпеки цифрових транзакцій, що, у свою чергу, суттєво впливає на темпи та напрям цифрової трансформації міжнародної економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Напрями впливу регуляторних та політичних змін на цифровізацію міжнародної економіки

Напрямки впливу	Характеристика
Угоди про цифрову торгівлю	Вони спрямовані на створення сприятливого нормативного середовища для цифрової торгівлі, включаючи положення, пов'язані з цифровими послугами, електронною комерцією, потоками даних і правами інтелектуальної власності.
Правила захисту даних	Такі правила встановлюють вимоги до компаній щодо збору, використання та захисту даних споживачів, впливаючи на те, як компанії здійснюють цифрову діяльність і взаємодіють з міжнародними клієнтами. Дотримання правил захисту даних може вплинути на керовані даними бізнес-моделі, транскордонні потоки даних і практику цифрового маркетингу, сформувавши оцифровку міжнародної економічної діяльності.
Правила кібербезпеки	Вони спрямовані на захист цифрової інфраструктури, даних і систем від кіберзагроз і можуть впливати на те, як компанії працюють в Інтернеті та беруть участь у транскордонних цифрових транзакціях.
Положення про права інтелектуальної власності	Ці положення мають за мету захист інтелектуальної власності компаній і окремих осіб, зокрема цифрового вмісту, програмного забезпечення та інновацій.
Оподаткування та митне законодавство	Нормативні зміни, пов'язані з оподаткуванням і митницею, наприклад положення про цифрове оподаткування, імпорتنі/експортні мита та процедури митного оформлення, можуть вплинути на структуру витрат, ціноутворення та вимоги дотримання цифрових транзакцій, впливаючи на те, як компанії беруть участь у транскордонній цифровій діяльності.

Продовження табл. 1.1

Політична стабільність і геополітичні фактори	Політична нестабільність, торгові суперечки, санкції та інші геополітичні фактори можуть порушити цифрову торгівлю, транскордонні потоки даних і міжнародну цифрову діяльність.
Національні цифрові стратегії та політика	Стратегії та політика уряду для сприяння цифровізації та використання її переваг для економічного зростання та конкурентоспроможності можуть впливати на такі сфери, як цифрова інфраструктура, розвиток цифрових навичок, цифрове підприємництво та цифрові інновації, впливаючи на загальне середовище цифровізації міжнародної економічної діяльності.

Джерело: складено на основі [14]

Цифрові технології є одним із ключових чинників, що визначають трансформацію міжнародної економічної діяльності, оскільки вони створюють нові можливості для інновацій, розробки сучасних бізнес-моделей, продуктів і послуг. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують конкурентні переваги завдяки оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та формуванню інноваційних ціннісних пропозицій. Таким чином, цифровізація сприяє інноваційному розвитку, диференціації бізнесу та трансформації галузей у глобальному масштабі.

Актуальність цифровізації економіки зумовлена зростанням капітало- та технологічної інтенсивності виробництва, що безпосередньо впливає на міжнародну конкурентоспроможність держав. У міру автоматизації та використання роботизованих систем країни, що розвиваються, поступово втрачають свою традиційну перевагу у вигляді дешевої робочої сили, тоді як промислово розвинені країни зміцнюють конкурентні позиції завдяки здатності інвестувати значні ресурси у цифрову трансформацію.

У майбутньому рівень міжнародної конкурентоспроможності національних економік значною мірою визначатиметься швидкістю та масштабом інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси. Можливості впровадження цифрових інновацій залежать від ресурсного потенціалу держави, який, своєю чергою, визначається рівнем економічного розвитку та показником валового

внутрішнього продукту на душу населення. Західні промислово розвинені країни, маючи високий рівень доходів, здатні ефективніше здійснювати цифрову модернізацію, що підсилює їхні конкурентні переваги. Натомість економічно слабші держави, зокрема ті, що мають значну заборгованість або стикаються зі старінням населення, знижують свій інноваційний потенціал і ризикують втратити позиції на світовому ринку. Водночас у низці азійських країн, таких як Китай, Південна Корея, Індонезія, Таїланд і Тайвань, протягом останніх десятиліть спостерігається динамічне економічне зростання, що створює фінансові передумови для успішної цифрової трансформації.

Загалом цифрові технології виступають рушійною силою інноваційного розвитку, сприяють підвищенню ефективності міжнародної економічної діяльності та формують нову архітектуру глобальної конкурентоспроможності. Основними детермінантами поширення цифрових технологій у світовій економіці є глобалізація, науково-технічний прогрес, зміна ринкових вимог, а також регуляторні та політичні фактори, що спільно визначають темпи й масштаби цифрової трансформації у міжнародному просторі.

Висновки до розділу 1

Упродовж останніх років спостерігається стале зростання ролі Інтернету в усіх секторах світової економіки. Відбувається активне перенесення фінансових потоків у сферу електронного бізнесу, що зумовлює стрімкий розвиток електронної комерції як одного з провідних напрямів сучасної економічної діяльності. Використання інтернет-технологій стає визначальним чинником підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації управління, розширення ринків збуту та формування нових моделей взаємодії між суб'єктами господарювання. Електронна торгівля перетворюється на один із найдинамічніших сегментів національних економік, особливо в промислово розвинених державах, де цифрові платформи забезпечують швидкий обмін товарами, послугами, інформацією та фінансовими

ресурсами. У результаті світова економіка переходить на якісно новий етап розвитку, у якому вирішальну роль відіграє інформація як стратегічний ресурс.

Цифровізація міжнародної економіки формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове значення мають нормативно-правові угоди, вимоги щодо захисту персональних даних, стандарти кібербезпеки, регулювання інтелектуальної власності, а також податкові та митні режими. Вагомий вплив чинять і геополітичні умови, урядові стратегії цифрового розвитку та політична стабільність. Сукупність цих чинників створює інституційне середовище, у межах якого розвивається цифрова міжнародна економічна діяльність.

Для ефективного використання потенціалу цифровізації урядам необхідно адаптувати свої економічні стратегії до глобальних технологічних змін, забезпечувати нормативну гнучкість і водночас підтримувати високі стандарти безпеки та правового захисту. З огляду на безперервний розвиток цифрових технологій, саме здатність держав швидко реагувати на трансформації та формувати адаптивні політики стане визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності у глобальній цифровій економіці.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОН-ЛАЙН ФОРМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Ідентифікація цифрових новацій в міжнародному бізнес-середовищі XXI століття

Формування суспільства, здатного ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки, потребує комплексного підходу, що охоплює різні складові розвитку - від задоволення базових соціальних потреб громадян і підвищення рівня їх цифрової та загальної освіти до створення сприятливого середовища для підприємництва, інновацій та інвестицій у сучасну технологічну інфраструктуру. Визначальним чинником цього процесу є наявність висококваліфікованої, творчої та технологічно грамотної робочої сили, яка здатна виступати не лише споживачем, а й активним творцем технологічних інновацій, що забезпечують поступальний розвиток нації.

Для глибшого розуміння факторів, які впливають на рівень цифрової готовності країни та поширення цифрових технологій, було розроблено концептуальну основу і модель оцінювання, що дозволяють визначати, вимірювати та виявляти ключові напрями впливу, які сприяють просуванню держав у процесі цифрової трансформації. Ця модель може бути адаптована як на національному, так і на регіональному рівнях із використанням відповідних індикаторів та показників.

Попри те, що більшість попередніх досліджень цифрової або технологічної готовності зосереджувалися переважно на технічних аспектах, запропонований підхід є комплексним і охоплює сім взаємопов'язаних компонентів, що дають змогу сформуванню цілісного уявлення про рівень цифрової готовності держави.

1. Основні потреби. Ефективність використання технологій і цифрової інфраструктури безпосередньо залежить від здатності населення отримати до них доступ. Без забезпечення базових соціальних умов неможливо повноцінно

реалізувати потенціал цифрових технологій. Для оцінки цього компонента враховуються показники тривалості життя, рівень дитячої смертності до п'яти років, а також доступ до базових послуг — зокрема електроенергії та безпечної питної води.

2. Людський капітал. Рівень розвитку людського капіталу визначає спроможність суспільства не лише користуватися цифровими послугами, а й створювати їх. Оцінка цього аспекту базується на чотирьох ключових показниках: частці економічно активного населення, рівні грамотності дорослих, якості національної системи освіти та середній тривалості навчання. Високий рівень освіченості та кваліфікації є фундаментом для підтримки цифрових інновацій.

3. Легкість ведення бізнесу. Розвинений людський капітал сприяє економічному зростанню лише за умови ефективного працевлаштування та наявності сприятливого бізнес-середовища. Саме тому показники простоти ведення бізнесу є важливим критерієм цифрової готовності держави. До таких показників належать якість законодавчо-нормативної бази, індекс легкості ведення бізнесу, індекс ефективності логістичної інфраструктури (LPI) та середній час, необхідний підприємствам для отримання стабільного доступу до електропостачання.

4. Бізнесові та державні інвестиції. Розвиток цифрової інфраструктури потребує значних капіталовкладень як з боку держави, так і з боку приватного сектору. Для оцінки інвестиційної активності аналізуються обсяги прямих іноземних інвестицій, державні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також рівень інвестиційної свободи. Високий рівень інвестування є показником спроможності країни до сталого цифрового розвитку.

5. Стартап-екосистема. Стартапи є рушійною силою інноваційної економіки, оскільки вони створюють нові технологічні рішення, формують ринки та забезпечують появу нових робочих місць. Для оцінки стану стартап-екосистеми враховуються рівень доступу до венчурного капіталу, інвестиційна привабливість,

щільність новостворених підприємств, а також кількість зареєстрованих патентів і торговельних марок.

6. Технологічна інфраструктура. Стан технологічної інфраструктури визначає можливості країни щодо впровадження цифрових послуг та інновацій. Її рівень оцінюється за показниками кількості активних підписок на мобільний широкосмуговий зв'язок, частки домогосподарств із доступом до Інтернету, кількості фіксованих широкосмугових підключень і наявності захищених Інтернет-серверів.

7. Прийняття технологій. Рівень використання цифрових технологій у суспільстві є важливим індикатором фактичної цифрової готовності країни. Цей компонент оцінює ступінь доступності, поширеності та інтенсивності використання цифрових продуктів і послуг, зокрема мобільного зв'язку, Інтернету та хмарних технологій. Високі показники свідчать про зрілість цифрового середовища та його готовність до подальших трансформацій.

Для порівняльної оцінки цифрової готовності країн за всіма сімома компонентами використовувалися дані з авторитетних джерел, таких як Світовий банк, Світовий економічний форум та Організація Об'єднаних Націй [15–18]. Дані були узгоджені між собою для забезпечення взаємної порівнянності компонентів та визначення їхнього впливу на поширення цифрових інновацій. На їх основі сформовано стандартизований індекс цифрової готовності з максимальним можливим значенням 25.

У 2019 році Cisco Global Digital Readiness Index зафіксував діапазон загальних показників цифрової готовності **4,32–20,26** із середнім значенням **11,90**. Останні багатокомпонентні оцінки цифрової готовності (наприклад, Network Readiness Index 2024 та оновлені дослідження Cisco) підтверджують, що світова цифрова готовність продовжує змінюватися під впливом технологічних, економічних та політичних факторів; тому при оновленні емпіричної частини роботи рекомендується використовувати дані конкретного індексу й року й враховувати методику обчислення [52]. Жодна країна не досягла максимального

значення за жодним із семи компонентів. Аналіз дозволив виділити три основні етапи цифрової готовності: **Активация**, **Прискорення** та **Інтенсифікація**, виходячи з відстані балів країни від середнього результату. Країни на етапі «Прискорення» додатково поділялися на «**Значне прискорення**» (якщо їхній бал перевищував середній для групи 11,82) та «**Незначне прискорення**» (якщо був нижчим за середній), що дозволяло більш детально оцінити прогрес у цій категорії.

Кожна оцінка відображає загальний прогрес країни у цифровій трансформації. Країни на етапі «Активация» мають середній бал 6,24 і перебувають на початкових стадіях цифрового розвитку. Країни зі стадії «Середнє прискорення» з середнім балом 11,82 вже здійснили певні кроки вперед, проте мають значний потенціал для подальшого вдосконалення. Країни на етапі «Інтенсифікація» демонструють середній показник 17,89, проте досягнення цього рівня не гарантує збереження лідерства у глобальній дифузії цифрових інновацій.

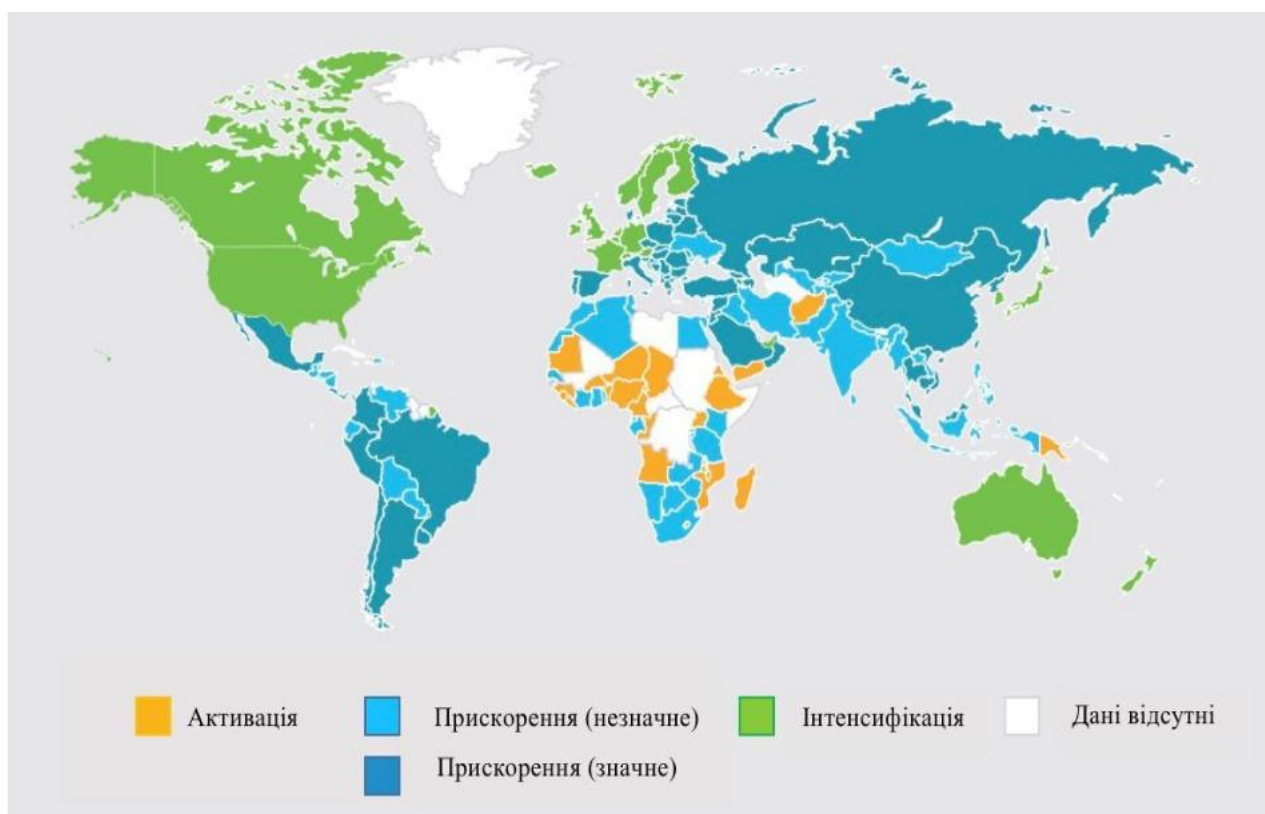


Рис. 2.1. Карта рівня цифрової готовності країн світу

Джерело: [19]

Хоча провідні країни досягли значних успіхів у розвитку компонентів економіки, що підтримують цифрову зрілість, жодна з них не отримала максимального балу за жодним із семи компонентів; лише Сінгапур набрав понад 20 балів із можливих 25. Загальний рівень цифрової активності та готовності країни відображає її економічний розвиток: країни на початковій стадії «Активації» переважно розташовані в Африці, тоді як країни на стадії «Прискорення» представлені по всьому світу, особливо серед держав, що розвиваються. Розвинені економіки Північної Америки, Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону здебільшого перебувають на стадії «Інтенсифікації». Існує помітна кореляція між цифровою готовністю та іншими показниками ефективності: високий рівень цифровізації часто співвідноситься з національним ВВП на душу населення, а країни з більш розвиненими цифровими екосистемами демонструють кращі результати за індексом екологічної ефективності.

Незважаючи на загальний прогрес, досягнення цифрової зрілості є динамічним процесом: навіть держави на стадії «Інтенсифікації» мають постійно розвивати свою цифрову готовність, щоб утримати лідерство та випереджати конкурентів. Яскравим прикладом є Сінгапур, який піднявся на перше місце, тоді як США опустилися на третю позицію, а Люксембург — на другу.

Деякі країни на етапі «Інтенсифікації» продемонстрували значне покращення порівняно з 2017 роком. Зокрема, Данія збільшила свій показник з 17,27 до 18,98, піднявшись із 12-ї на 4-у позицію, що зумовлено покращенням технологічної інфраструктури та збільшенням інвестицій з боку бізнесу та держави. Аналогічно, Бангладеш покращив умови ведення бізнесу і перейшов із стадії «Активації» на стадію «Прискорення».

Серед семи компонентів цифрової готовності особливу роль відіграє людський капітал, який забезпечує наявність робочої сили, здатної як користуватися, так і створювати нові технології. Фактори, що впливають на цифрову готовність, різняться залежно від стадії розвитку країни.

2.2 Компаративний аналіз стратегій цифрової трансформації бізнес-середовища в різних країнах

Сукупні потрясіння 2020 року в галузі охорони здоров'я та економіці вплинули на засоби існування мільйонів домогосподарств, порушили ділову діяльність та виявили проблеми в сучасних системах соціального захисту та охорони здоров'я. Криза також ще більше пришвидшила вплив четвертої промислової революції на торгівлю, діджиталізацію, конкуренцію та зайнятість, а також наголосила на роз'єднаності між економічними системами та стійкістю суспільства.

У цей ключовий момент зростають заклики «відбудуватися ще краще». Хоча безпосереднім пріоритетом є реагування на кризу в галузі охорони здоров'я, цей момент також пропонує унікальну можливість задуматися про основні рушії зростання та продуктивності праці, які деградували після фінансової кризи. Це також момент, щоб визначити, як ми можемо формувати нашу економічну системи в майбутньому, щоб вона не просто була продуктивною, а й призвела до економічної стійкості та процвітання.

Глибокий економічний спад, спричинений COVID-19, продовжує мати глибокі економічні та соціальні наслідки. З моменту спалаху пандемії рівень безробіття стрімко зростав у більшості країн, що розвиваються, і в країнах з розвинутою економікою, а рівень бідності знову почав зростати, відмінюючи досягнення, отримані за останні кілька десятиліть. Криза виявила неадекватність існуючої інфраструктури та політики, починаючи від систем соціального захисту і закінчуючи охороною здоров'я.

Світові економічні перспективи на 2021 рік сильно залежать як від розвитку пандемії, так і від ефективності стратегій відновлення урядів.

Сьогодні економічне зростання неможливе без використання інформаційно-комунікаційних технологій, оскільки вони охоплюють дедалі різноманітніші сфери економічної діяльності та створюють нові можливості для соціально-економічного

розвитку. Глобалізація, трансформація поведінки споживачів, мобільність, доступність інформації - тенденції сучасності. Цифрові технології кардинально змінюють світову економічну систему. Формування ефективної цифрової економіки відкриє значні можливості для створення та розвитку бізнесу, це допоможе збільшити інвестиційні потоки, накопичення людських та фінансових ресурсів світу.

Світові тенденції цифровізації економіки показують, що високорозвинуті країни мають найкращий рівень цифрової трансформації власних економік, оскільки характеризуються якісним доступом до Інтернету (широкосмуговий та мобільний Інтернет), високим рівнем розвитку науково-технічного потенціалу та широкого доступу до інформації.

Серед регіонів світу найбільша кількість користувачів Інтернету в Європі та Центральній Азії. Сьогодні Інтернетом користується близько 75% всього населення Європи та Центральної Азії. В інших регіонах цей показник сягає 50%.

Серед країн-учасниць Європейського Союзу найкращі показники мають такі країни, як Данія, Німеччина, Люксембург, Швеція та Великобританія. Загалом, можна побачити, що інша група членів ЄС охоплює щонайменше 60% усіх домогосподарств, це говорить про високий рівень автоматизації та легкості життя. Такі країни, як Чехія, Латвія та Італія мають менші показники.

Невід'ємною частиною цифрової економіки є електронна комерція, яка спрощує купівлю-продаж як для покупців, так і для продавців. Це скорочує ланцюжок від продавця до покупця. До 5 найбільших ринків електронної комерції належать:

1. Китай: 672 млрд. дол. США, частка електронної комерції в загальному роздрібному продажі - 15,9%;
2. США: 340 млрд. дол. США, частка електронної комерції в загальному роздрібному продажі - 7,5%;
3. Великобританія: 99 млрд. дол. США, Частка електронної комерції в загальному роздрібному продажі - 14,5%;

4. Японія: 79 млрд. дол. США, частка електронної комерції в загальному роздрібному продажі - 5,4%;

5. Німеччина: 73 млрд. дол. США, частка електронної комерції у загальному роздрібному продажі становить 8,4% [51].

Світова тенденція показує, що основними платіжними засобами є кредитні картки (Азія та Північна Америка), на другому місці - цифрові платіжні системи (Західна Європа та Китай). Іншим популярним методом є дебетові картки (Африка).

Варто зазначити, що Європейський Союз пропонує багато можливостей та викликів, пов'язаних із швидким розвитком цифрової економіки, швидким зростанням потоків даних, проблемами безпеки та новими бізнес-моделями у багатьох секторах. Цифрова трансформація бізнесу та суспільства в ЄС представляє величезний потенціал для Європи [20].

Важливим показником, що характеризує стан цифрової економіки в ЄС, є показники підприємництва через Інтернет. Діяльність підприємців через Інтернет є невід'ємною частиною сучасної торгівлі на світовому ринку. Діяльність в Інтернеті не тільки полегшує торгівлю, але й допомагає швидко накопичувати та мобілізувати доходи.

Для нових індустріальних країн, що розвиваються, світовий прогрес процесу діджиталізації - це двосічний меч. З одного боку, він пропонує технологічний прогрес у продуктивності, який може покращити економічну ситуацію для людей та зменшити бідність. З іншого боку, ці країни також втрачають вирішальну конкурентну перевагу: дешеву робочу силу. Через це країни з високим рівнем доходу, такі як Німеччина та США, давно перенесли виробничі процеси в країни з низьким рівнем доходу. Однак, якщо все більше капіталу та технологій буде використано для виробництва товарів, значення низьких зарплат зменшиться. Для компаній у країнах з високим рівнем доходу може стати більш привабливим повернення виробничих ділянок у свої країни. Boeing, Bosch, General Electric та

Philips це вже зробили. Однак для країн, що розвиваються, це означає втрату багатьох робочих місць.

У той же час, діджиталізація пропонує країнам, що розвиваються, можливість зробити значні технологічні стрибки. Це означає, що менш розвинені економіки можуть пропустити етап технологічного розвитку і, таким чином, швидше наздогнати високорозвинені економіки. Хорошим прикладом цього є країни, що розвиваються, які встановлюють для свого зв'язку мережу мобільного зв'язку, не маючи раніше дротової телефонної мережі для стаціонарних зв'язків. Однак цей технологічний стрибок може відбутися лише за наявності необхідної інфраструктури. Окрім високопродуктивної мобільної мережі, це також включає безпечне електропостачання [21].

У разі успішного встановлення необхідної інфраструктури міжнародна конкурентоспроможність країн, що розвиваються, які до того часу були слаборозвиненими, значно покращиться - і одночасно сприятиме їх інтеграції у світову економіку. Результат полягає в тому, що вони можуть брати участь в економічних вигодах від міжнародного поділу праці та пов'язаних із цим збільшення доходів. Таким чином, економічний процес наздоганяння країнами, що розвиваються, можна пришвидшити.

Що стосується можливостей фінансування урядів та компаній, можна припустити, що багатим економікам буде легше, ніж менш розвиненим країнам, просувати цифрову трансформацію за допомогою відповідних інвестицій.

Економіки, що розвиваються, з відносно сильним економічним зростанням та низькою державною та корпоративною заборгованістю також мають кращі можливості для здійснення інвестицій, необхідних для цифрової трансформації. Серед країн, що розвиваються, які можуть розраховувати на середні інвестиції в цифрові технології протягом наступних десяти років, включають Південну Корею, Індонезію, Тайвань і Таїланд [23].

Складна ситуація в країнах з низьким рівнем добробуту може призвести до втрати позицій у світовій економіці та поглиблення соціальних конфліктів.

«Цифрова» економіка вирізняється високим значенням продуктивності: чим більше клієнтів, тим сильніший мережевий ефект. Саме тому цифрові платформи - Amazon, Google, Meta, Alibaba мають стійку ринкову силу.

При цьому значна частина цифрової інфраструктури та ділових процесів сьогодні формуються завдяки онлайн-інструментам міжнародних корпорацій. Наприклад:

- Google пропонує комплексні онлайн-форми та сервіси (Google Forms, Google Workspace), які використовуються для навчання, віддаленої роботи, опитувань і керування даними у глобальному масштабі.
- Microsoft забезпечує онлайн-платформи для корпоративної взаємодії (Microsoft Forms, Teams, SharePoint), що формують основу внутрішніх процесів у міжнародних компаніях.
- Amazon використовує розгалужену систему цифрових форм та інструментів AWS для логістики, HR-процесів, рекрутингу та підтримки клієнтів у понад 190 країнах світу.
- Meta (Facebook, Instagram) впроваджує власні онлайн-форми для реклами та бізнес-асистентів, що дозволяють міжнародним компаніям керувати маркетингом, лід-генерацією та аналітикою в режимі реального часу.
- Apple застосовує глобальні онлайн-форми для підтримки користувачів, сервісних запитів, корпоративної безпеки та споживчої взаємодії через Apple Business Manager та App Store Connect.

Таким чином, цифрова економіка сьогодні розвивається не лише на рівні країн, а й завдяки масштабним технологічним екосистемам міжнародних корпорацій, які формують стандарти цифрових процесів, збору даних, взаємодії з клієнтами та інновацій у глобальному середовищі.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу факторів, що впливають на поширення та впровадження інновацій у різних країнах світу, було проведено оцінювання цифрової готовності світових держав та України. Дослідження показало, що фактори цифрової трансформації мають тісний взаємозв'язок: особливо помітна сильна кореляція між цифровою готовністю та прийняттям інновацій, цифровою готовністю та розвитком технологічної інфраструктури, а також між технологічною інфраструктурою та легкістю ведення бізнесу.

Було виявлено закономірність: рівень цифрової готовності країни прямо пропорційний її економічному розвитку. Додатково проведено аналіз інноваційної та цифрової конкурентоспроможності на прикладах різних регіонів світу та вивчено взаємозв'язки між ключовими показниками цифровізації.

Діджиталізація відкриває значні можливості для країн, що розвиваються, зокрема для держав Африки. Разом із тим вони стикаються з численними проблемами, починаючи від недостатньо розвинених телекомунікаційних мереж і закінчуючи низьким рівнем технічних навичок. На сьогодні більшість технологічних інновацій надходить із розвинених країн. Тому для держав, що розвиваються, важливо зосередитися на задоволенні потреб компаній із розвинених економік, де конкуренція є особливо високою, як один із шляхів просування вперед.

У майбутньому міжнародна конкурентоспроможність окремих економік буде значною мірою визначатися швидкістю інтеграції цифрових технологій.

РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1 Стан цифровізації українського бізнес-середовища

Якщо економісти нового світу почали виділяти в окрему категорію «цифрову економіку» в 90-х роках 20-го століття, то вагомість на європейському рівні дана категорія отримала в 2010 році під час розгляду Європейською Комісією «Цифрового порядку денного для Європи» (Digital Single Market Strategy) в рамках стратегії «Європа 2020» [22].

У відповідь на виклики цифрової трансформації та воєнного стану, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) у 2024 році підготувала звіт «Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine», в якому зазначається, що український уряд продовжує активну цифрову політику, зокрема зосереджуючись на створенні сприятливого середовища для цифровізації малого та середнього бізнесу, підвищенні стійкості економіки через цифрові інструменти в умовах війни, інтеграції до цифрового внутрішнього ринку ЄС, удосконаленні цифрових послуг, підсиленні широкопasmового доступу до інтернету [24; 53].

Важливим чинником розвитку цифрової економіки в Україні стало зростання ролі приватного сектору, зокрема компаній, що спеціалізуються на впровадженні ІТ-рішень. Однією з таких компаній є ТОВ «ІТ-Інтегратор», яка активно сприяє розвитку онлайн-форм взаємодії між громадянами, бізнесом та державними структурами. Компанія бере участь у модернізації ІТ-інфраструктури, впровадженні електронних сервісів, підтримці безпечного та масштабованого доступу до цифрових платформ, що особливо важливо в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення віддаленої роботи, дистанційної комунікації та надання онлайн-послуг.

ТОВ «ІТ-Інтегратор» також підтримує розвиток електронної медицини, онлайн-освіти, цифрових систем управління підприємствами та державними

установами, забезпечуючи технологічну базу для впровадження нових форм цифрових сервісів. Це дозволяє пришвидшити перехід суспільства до цифрових моделей функціонування та підвищує доступність інноваційних рішень для населення, бізнесу та державних структур.

Два основних документи, на які наша держава має орієнтуватися при цифровізації, визначають наступні її цілі [23,25]:

- цифрова модернізація усіх сфер життя та діяльності населення;
- трансформація традиційної економіки у конкурентоспроможну, ефективну та інвестиційно-привабливу;
- доступність цифрових технологій;
- підвищення економічних показників на міжнародному рівні;
- можливості для розвитку людських ресурсів, інноваційного підприємництва, цифрової індустрії.

Чітко визначені мета, принципи та напрямки цифрової модернізації, які потребують найшвидшої модернізації:

освіта, медицина, транспортна інфраструктура, туризм, державне управління та охорона навколишнього середовища.

Згідно із «Концепцією розвитку цифрової економіки України» й «Цифровим порядком денним» передбачалось, що на 2020 рік Україна потрапить приблизно на № 40 у рейтингу GII (Global Innovation Index), проте цього не сталося, адже даний показник залишився на рівні 45-го місця. В наступному році відбулося невелике погіршення (до 49 місця), а в 2022 році – 57 місце, наразі позиції дещо піднялися, але все одно ситуація вказує на відставання від очікуваних темпів розвитку інноваційної спроможності.

Що стосується ICT (Development Index), то очікувалося, що Україні в 2020 році посяде 50 місце, проте через відсутність достовірного публічного ранжування за рангом місця впродовж 2021–2024 рр. не можна точно порівняти із заявленою метою «№ 50». Оцінка кількісна показує поступове зростання показника та

наближення до європейських середніх значень (але все ще відстає від середнього по Європі) — що свідчить про стабільний, але не проривний розвиток у сфері ІКТ.

Також в рамкових документах України передбачалося, що вона посяде 60 місце в GCI (Global Competitiveness Index) в 2020 році, і результат був реальний, адже Україна посіла 55 місце. На жаль, даний показник знизився в період 2022-2024 років через повномасштабну війну.

Таким чином, можна констатувати, що реалізація очікуваних результатів цифровізації та інноваційного розвитку України у період 2020–2022 рр. відбувається повільніше, ніж було задекларовано. Це означає, що завдання реформування, ресурсного забезпечення, інституційної підтримки інновацій та ІКТ-сектору потребують активізації. Саме тому діяльність компаній на кшталт ТОВ «ІТ-Інтегратор» стає важливим ресурсом у подоланні технологічних бар'єрів та прискоренні інтеграції цифрових рішень у всі сфери суспільства.

На підставі цих очікуваних показників реалізації цифровізації в Україні проведемо аналіз оприлюднених показників, які оцінені світовими організаціями в період 2020-2024 років табл.3.1.

Таблиця 3.1

Показники глобальних індексів розвитку цифрової економіки для України

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Network Readiness Index (NRI)	-	-	-	-	43
Global Innovation Index (INSEAD, WIPO)	45	49	57	55	60
ICT Development Index (ITU)	78	79	80	-	81
Global Competitiveness Index (WEF)	85	81	83	-	83

Джерело: складено автором на основі [23,54-56]

Networked Readiness Index (WEF) – індекс мережевої готовності, показник яких характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій [25]. Оцінка країн за цим показником проводиться Всесвітнім економічним форумом. Global Innovation Index (INSEAD, WIPO) – глобальний індекс інновацій, який оприлюднюється за підтримки світової організації інтелектуальної власності [26].

За даним рейтингом Україна за два роки стрімко погіршила свою позицію і має тенденцію до зниження. ICT Development Index (ITU) – індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, який характеризує досягнення країн у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, обраховується та оприлюднюється спеціальним підрозділом ООН [27]. Дані за 2023 рік відсутні, однак бачимо, що за попередній період та останні рік рейтинг України кардинально не змінився. Global Competitiveness Index (WEF) – індекс глобальної економічної конкурентоздатності, обраховується та оприлюднюється Всесвітнім економічним форумом [28]. Рейтинг України за даним індексом є нестабільним, проте кардинально не коливається. На даний момент Україна зосереджена на розвитку інновацій, однак, поки що не застосовує їх на інструмент покращення економічних показників.

Оскільки цифрова економіка безпосередньо пов'язана із мережею Інтернет, то можливість її розвитку прямо пропорційно залежить від його наявності, доступності, географічній місцевості населеного пункту тощо.

За даними американської компанії «We Are Social» та канадської компанії «Hootsuite», які займаються глобальними соціологічними дослідженнями, і щороку оприлюднюють результати цифровізації в світі за різними показниками відповідно до кількості населення. На основі показників звітів даних компаній, проаналізовано стан цифровізації в Україні (рис. 3.1).

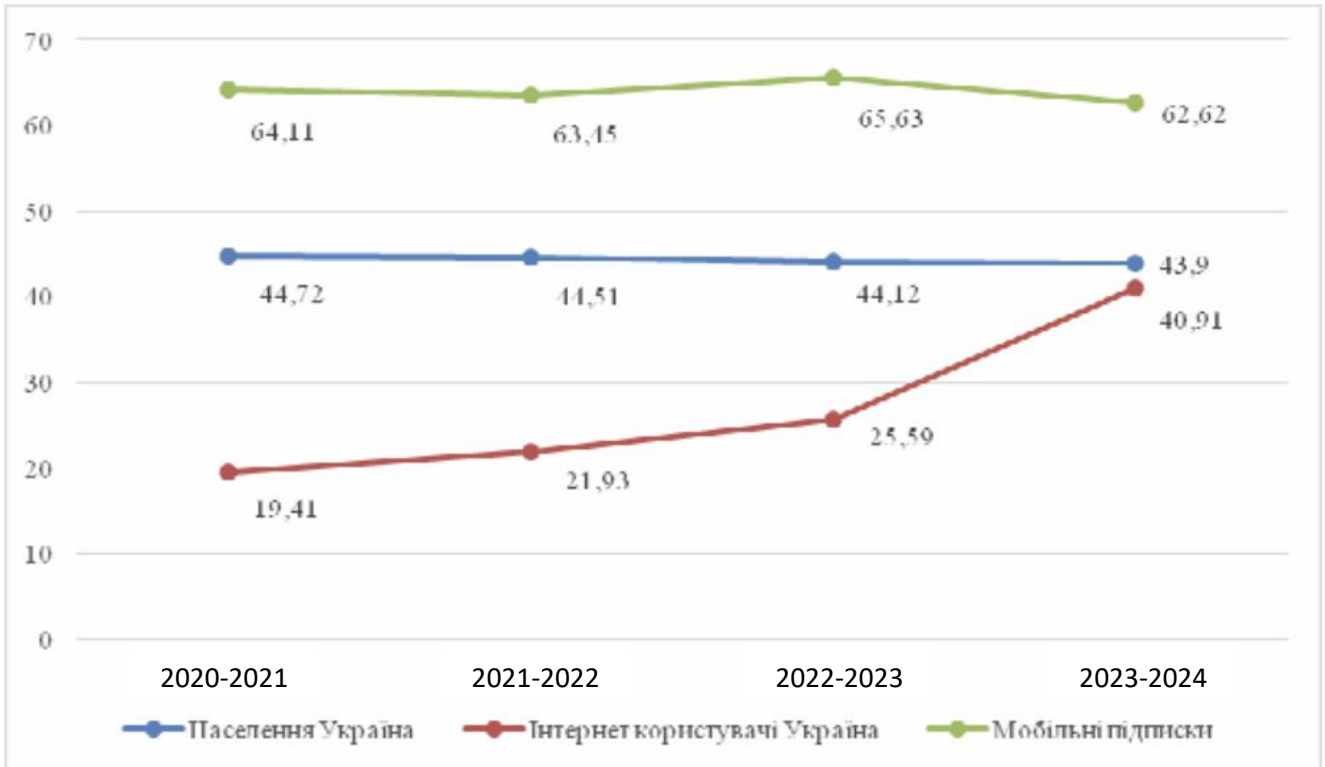


Рис. 3.1. Динаміка використання Інтернету в Україні

Джерело: складено автором на основі [29]

Як видно з рис. 3.1. кількість користувачів інтернетом в Україні збільшується щорічно.

Також за даними досліджень впродовж чотирьох років в Україні кількість мобільних користувачів значно перевищує населення країни загалом, це пов'язано із тим, що значна частина населення України має в користування декількома мобільними пристроями (смартфон, планшет).

Можливість використовувати Інтернет пристрої для потреб суспільства визначається наявністю Інтернет зв'язку.

Види Інтернет зв'язку в Україні [30]:

- кабельний зв'язок;
- мобільний Інтернет»
- Інтернет по радіоканалу;
- супутниковий Інтернет.

За даними Інтернет Асоціації України на сьогодні в Україні нараховується понад 4 тис. постачальників інтернет зв'язку, однак для стабільності у розвитку цифрової економіки та цифрових потреб суспільства необхідна якість та швидкість інтернет зв'язку.

З 2017 року в Україні масштабно почали запускати 3G зв'язок через найбільших мобільних операторів (Київстар, VodafoneУкраїна та Lifecell), оскільки в період з 2000 по 2020 рік в Україні мобільний 3G зв'язок надавали лише кілька операторів (Укртелеком, Reorlenet, Інтертелеком, ТриМоб).

За період 2020 році Україна значно збільшила можливості доступу до якісного і швидкісного Інтернету, зокрема впровадження мобільного 4-G інтернет-зв'язку та планує впровадження 5G.

Результати дослідження Cable.co.uk, британського провайдера, який проводить аналіз доступності Інтернету у 230 країнах світу, показують, що мобільний Інтернет в Україні є найдешевшим в Європі та четвертим за доступністю в світі [31].

Це свідчить про те, що в нашій державі створюється достатня кількість умов для забезпечення доступності хоча б мобільного Інтернет зв'язку кожному громадянину. Однак, покриття якісного інтернет-зв'язку не охоплює всю територію України і, як наслідок, зменшує швидкість розвитку цифрової економіки.

Поліпшення якості мобільного інтернету можливе за рахунок оновлення інфраструктурного забезпечення, інвестицій для підтримки існуючої якості та розширення каналів зв'язку. Загалом ринок інтернет послуг переповнений значною кількістю конкурентів, оскільки відсутні бар'єри для входження на ринок. Існує багато альтернативних Інтернет провайдерів, які надають послуги низької якості, але за зниженими цінами в порівнянні із мобільним інтернетом. Для покращення інтернет зв'язку на території України та залученню більшої кількості абонентів мобільним операторам необхідно провести оптимізацію мереж. Необхідно

врахувати території, де відсутнє покриття мобільної інтернет мережі і встановити базові станції. Базові станції є основою для збільшення діапазону дії мережі.

Сьогодні в Україні кількість цифрових послуг розширюється з кожним днем, але можливості скористатися ними будь-де і будь-коли поки що відсутня. Однією із найбільших проблем виступає відсутність інтернет-комунікацій у малих населених пунктах, частині автомобільних та залізничних шляхів, гірській місцевості тощо. Покращення інтернет-мережі в Україні дозволить більшій кількості населення використовувати електронні можливості, що збільшить попит та конкуренцію в цифровій економіці. Як наслідок – підвищення індексів розвитку цифрової економіці держави.

3.2 Digital-модель підтримки вітчизняних підприємців в контексті повоєнного відновлення за сприяння ТОВ «ІТ-інтегратор»

Для того, щоб скористатися перевагами нових технологій, наступним етапом в сучасний цифровий вік та трансформувати економіку, повинні бути готовими до прискорення еволюції, підвищення гнучкості бізнесу та зростаючої ролі всіх форм даних та інформації рис.3.2.

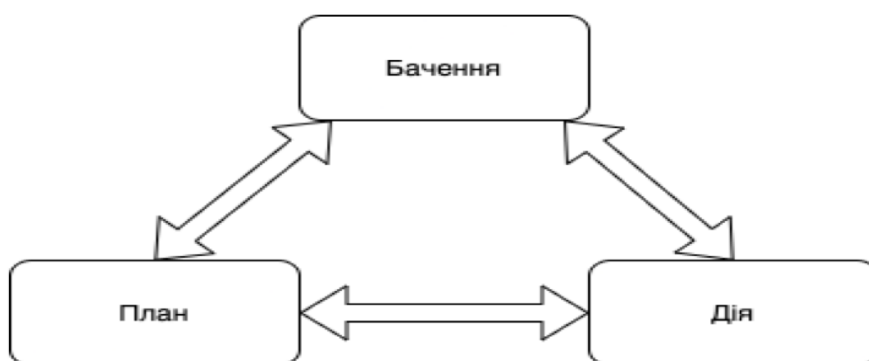


Рис. 3.2. Елементи digital-моделі цифрової трансформації

Джерело: [57]

Найголовніше, вони повинні вміти розробляти стратегію цифрової трансформації та будувати мости в декількох сферах, які пов'язані з інформацією, даними, процесами, технологіями, людськими аспектами тощо.

У межах проведеного дослідження була здійснена оцінка компанії ІТ-інтегратор як потенційного партнера для підприємств, що планують цифрову трансформацію. Аналіз показав, що сучасні інтегратори не просто впроваджують технології, а формують цілісні екосистеми даних, поєднуючи підприємство з провідними технологічними платформами та сервісами. Завдяки цьому компанії можуть зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру в середньому на 15–30 % та підвищити продуктивність процесів на 20–40 %

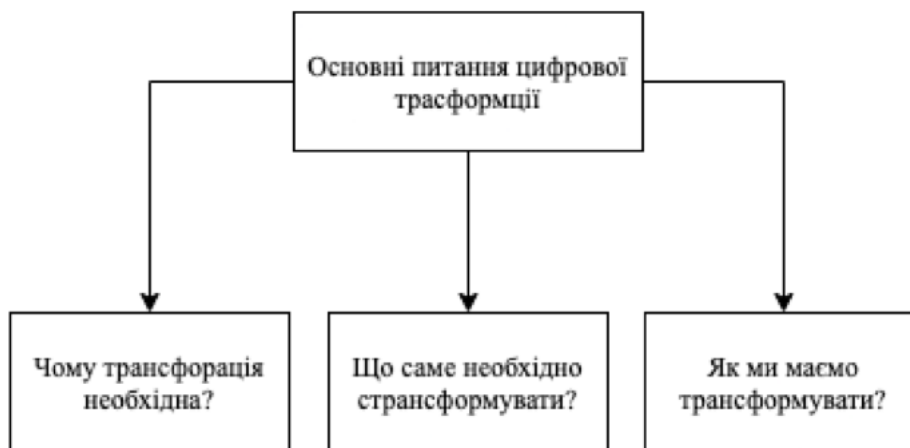


Рис. 3.3. Необхідні питання для формування стратегії цифрової трансформації

Джерело: [57]

Модель цифрової трансформації створює мости між поточним станом та бажаним довгостроковим планом.

Оскільки цифрова трансформація за визначенням цілісна і вимагає інтеграції та співпраці, модель цифрової трансформації розглядає будівельні блоки та мости для їх з'єднання, а також бар'єри та нові мости для їх подолання.

Налагодження мостів між підприємництвом та інформацією

Не тільки люди в галузі ІТ та управління інформацією намагаються говорити мовою ІТ. Навпаки, багато менеджерів з маркетингу не володіють мовою ІТ та (або) не звикли мислити та працювати з точки зору управління бізнес-процесами, важливих технологічних еволюцій та концепцій або методів реінжинірингу бізнес-процесів та оптимізації бізнес-процесів.

Іншими словами: для багатьох з них важко побудувати ті мости, які потрібні цілісному явищу, яке охоплює багато реалій та набори навичок і називається цифровою трансформацією.

Ефективне управління змінами є обов'язковим для переходу від діджиталізації до цифрової трансформації [32].

Результати оцінки ІТ-інтегратора показали, що компанії, які працюють у партнерстві з інтеграторами, здатні значно швидше подолати розрив між бізнес-функціями та ІТ-компетенціями. Наприклад, впровадження спільних інтегрованих платформ управління процесами (ERP + CRM + аналітика даних) дозволяє:

- **скорочувати час прийняття рішень на 25–35 %;**
- **підвищувати точність прогнозування попиту на 20–50 %;**
- **зменшувати операційні витрати на 10–18 %.**

Ці показники демонструють не лише технологічну, а й **економічну доцільність** партнерства з інтегратором для підприємств.

Існує більше мостів, ніж просто ті, що існують між «ІТ та інформаційною стороною» та «підприємництвом». З точки зору інформації, як будівельник мостів на наступному етапі інформаційної ери, коли інформаційні мости повинні існувати між задньою панеллю та фронт-офісом, вмістом та процесами (інтеграція), людиною та машиною та машиною до машин (Інтернет речей), необроблених даних та ефективного інтелекту тощо. Не менш важливим є інтегрування інформації та процесів з урахуванням бізнесу та працівників.

На думку професора Майкла Вейда, для успішного орієнтування на цифрову трансформацію та захисту від цифрового зриву всі організації повинні набути три основні якості: гіперінформованість, обґрунтоване прийняття рішень та швидке їх виконання [33].

Побудова мостів для ефективних знань

Інформація всюдисуца і є центром цифрової трансформації. Великі обсяги даних, формати та джерела постійно зростають у геометричній прогресії. Стало нове питання для економік: як ми можемо перетворити всі ці дані у ефективні

знання в осмислений, пріоритетний та вигідний спосіб, що веде до нових можливостей.

Водночас управління інформацією вимагає цілісного та комплексного підходу.

У дослідженні ролі ІТ-інтегратора встановлено, що **інтеграція даних із різних джерел в єдиний аналітичний контур** дозволяє:

- **підвищити якість управлінських рішень на 30 %**,
- **зменшити кількість помилок ручного введення даних на 70–90 %**,
- **отримувати нові джерела доходу шляхом монетизації даних (+5–12 % до загальних доходів підприємства).**

Таким чином, побудова системи управління знаннями разом із ІТ-інтегратором дає **реалізовані економічні ефекти**, що підтверджує доцільність стратегічної співпраці.

Налагодження мостів між людьми у стратегії цифрової трансформації

Орієнтованість на клієнта, персоналізація, наскрізний досвід клієнтів — ключові елементи у цифровій стратегії.

Стратегія цифрової трансформації вимагає мостів між керівниками, підрозділами та навіть між різними компаніями.

ІТ-інтегратор у цьому контексті виконує роль фасилітатора змін, що:

- навчає співробітників роботі з новими цифровими системами;
- запроваджує методики change-management;
- допомагає будувати нову культуру даних.

У середньому, завдяки навчальним програмам інтегратора:

- **продуктивність персоналу зростає на 12–25 %;**
- **рівень помилок та неефективних операцій знижується на 15–22 %.**

Мости для побудови нових екосистем

Міцність екосистем та спільнот інновацій, співпраці, а також аутсорсингових партнерських відносин визначає силу бізнесу, яка є основним чинником, що

визначає, їх співіснування та співробітництво. У цифрову епоху екосистема стає ключовою одиницею економічного розвитку.

Аналіз діяльності ІТ-інтегратора показав, що участь підприємства у цифровій екосистемі дозволяє:

- **підвищити швидкість виходу продуктів на ринок на 30–45 %** (через готові модулі, API, партнерські сервіси);
- **розширити доступ до зовнішніх ринків через хмарні платформи та міжнародні партнерства;**
- **зменшити інвестиційні витрати на створення інфраструктури до 40 %, завдяки моделі «технології як сервіс».**

Налагодження мостів між технологіями

Технології сучасності (ШІ, IoT, хмари, аналітика, роботизація) більше не працюють окремо — їхня цінність проявляється у поєднанні.

ІТ-інтегратор забезпечує синергію між ними, пропонуючи єдину архітектуру цифрового підприємства. Результат:

- **скорочення часу на впровадження інновацій на 40–60 %;**
- **зниження вартості інтеграції технологій до 25 %;**
- **підвищення надійності та безвідмовності систем до 99,95 %.**

Мости між технологіями та інноваціями

Розглядаючи ці різні технології з точки зору їхніх індивідуальних риси та процесу їх еволюцій неможливо не помітити те, як вони часто висвітлюються окремо одна від одної, що легко забути, що вони насправді є частиною однієї єдиної, більш цілісної, перспективи, яка визначається кінцевими цілями, для яких вони були створені та чому вони використовуються.

Рекомендації за результатами дослідження ІТ-інтегратора:

1. Впровадити корпоративну платформу управління даними - економічний ефект: +10–18 % до ефективності процесів, –20 % витрат на обробку даних.
2. Створити цифрову дорожню карту трансформації - зменшує ризики провалу ІТ-проектів на 30–45 %.
3. Перейти до хмарної інфраструктури - економія витрат на ІТ-потужності 25–40 % щорічно.
4. Залучити інтегратора до change-management та навчання персоналу - зростання продуктивності на 15–20 %.
5. Автоматизувати мінімум 30 % операцій через ШІ та RPA - зниження операційних витрат до 35 %.

Таким чином, дослідження щодо залучення ІТ-інтегратора підтвердило, що цифрова трансформація повинна розглядатися як інвестиція з вимірюваним економічним ефектом. Використання інтегрованих платформ, даних, аналітики та хмарних технологій сприяє не лише підвищенню ефективності, а й формуванню нових джерел доходів, конкурентних переваг і стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 3

В Україні створюються сприятливі умови для розвитку цифрової економічної інфраструктури, проте існують певні технічні обмеження, які ускладнюють доступність засобів комунікації для всього населення та в усіх регіонах країни. Для подолання цих проблем державна економічна політика має бути спрямована на стимулювання продуктивності через інновації, оскільки світовий досвід підтверджує прямий зв'язок технологічних інновацій із позитивними економічними результатами.

Незважаючи на значний ІТ-потенціал, Україна наразі використовує його не повною мірою. Прийняті концепції та стратегії цифрової трансформації закладають

основи для діджиталізації країни, однак прискорене впровадження цифрових технологій та трансформація бізнес-моделей здатні значно підвищити економічні показники: збільшити доходи, залучити міжнародні інвестиції та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку. Сьогодні розвиток цифрових технологій є неминучим, і від ефективності його впровадження залежить майбутнє економіки та суспільства.

Разом із тим, у регіонах України спостерігається цифровий розрив, який спричиняє нерівномірність соціально-економічного розвитку територій та знижує загальну ефективність діджиталізації на національному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, у кваліфікаційній роботі було виконано ряд поставлених завдань:

Проаналізовано сутність, особливості та різновиди онлайн-діяльності компаній на зовнішньому ринку. З кожним роком Інтернет набуває все більшого значення у світовій економіці, зокрема через перенесення фінансових потоків у сферу електронної комерції. Онлайн-торгівля вже стала одним із найбільших сегментів національних економік у промислово розвинених країнах. Це створює нові можливості для підприємців та компаній у сфері швидкої обробки, передачі грошей, товарів і інформації. Суспільство переходить на якісно новий етап розвитку, де визначальну роль відіграє інформація.

Визначено ключові фактори, що сприяли виникненню онлайн-форм міжнародного бізнесу. На цифровізацію світової економіки впливають складні взаємодії нормативних угод, правил кібербезпеки, захисту даних, прав інтелектуальної власності, податкового та митного регулювання, геополітичних чинників, а також державної політики та стратегій. Разом вони формують середовище для цифровізації міжнародної економічної діяльності.

Ідентифіковано цифрові новації у міжнародному бізнес-середовищі різних країн. На основі факторів впливу на поширення та впровадження інновацій було проведено оцінку цифрової готовності країн світу та України, яка виявила сильні взаємозв'язки між компонентами, зокрема між цифровою готовністю та прийняттям інновацій, технологічною інфраструктурою та легкістю ведення бізнесу. Встановлено пряму пропорційність між рівнем цифрової готовності та економічним розвитком держав.

Проведено компаративний аналіз стратегій цифрової трансформації бізнес-середовища в різних країнах, досліджено інноваційну та цифрову конкурентоспроможність регіонів світу та взаємозв'язки між ключовими явищами. Водночас для країн, що розвиваються, характерні труднощі, пов'язані з низьким

рівнем телекомунікаційної інфраструктури та технічних навичок, що обмежує впровадження інновацій.

В Україні створюються сприятливі умови для розвитку цифрової економічної інфраструктури, проте існують технічні обмеження, які ускладнюють доступ населення до комунікаційних засобів у всіх регіонах. Для подолання цих обмежень державна економічна політика має бути спрямована на стимулювання продуктивності через інновації, оскільки світова практика демонструє прямий зв'язок технологічних новацій із позитивними економічними результатами.

Охарактеризовано Digital-модель підтримки вітчизняних підприємців на міжнародному ринку в умовах повоєнного відновлення. Незважаючи на значний людський ІТ-потенціал, Україна використовує його не повною мірою. Заходи, передбачені прийнятими концепціями, закладають основу цифрової трансформації та діджиталізації країни. Прискорена діджиталізація та трансформація бізнес-моделей здатні значно підвищити економічні показники, залучити міжнародні інвестиції та покращити міжнародну конкурентоспроможність. Сьогодні розвиток цифрових технологій є неминучим, і від ефективності їх впровадження залежить майбутнє економіки та суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іщенко І. А. Електронна комерція в системі міжнародного бізнесу / І. А. Іщенко. — 2024. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/40270eda-79e3-4879-82db-b3b92feaeb15>
2. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах — 2024 рік. Робота аналізує сучасний стан e-commerce в Україні, враховує війнові виклики, зміни споживчих поведінок та адаптацію бізнесу.
3. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетьяван І. Маркетинг 5.0: технології наступного покоління. — Харків: Vivat, 2022. — 352 с.
4. Гармідер Л.Д. Особливості розвитку вітчизняної електронної комерції / Л.Д. Гармідер, А.В. Орлова. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnistvo14-15/12126.pdf>
5. Меджибовська Н. Перспективи розвитку електронного бізнесу в Україні // Економіка України. - 2018. - №6. - С. 36-4.
6. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції — Л. М. Іваненко (2021). У цій роботі досліджено розвиток e-commerce, зокрема роль маркетплейсів як характерного прояву сучасної електронної торгівлі.
7. Карпенко С. Обсяги ринку електронної комерції в Україні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.reclamare.ua/blog/obemy-rynkaelektronnoj-kommercii-v-ukraine>
8. Міщенко В.І. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг: практичний посібник/ В.І.Міщенко, А.В.Шаповалов, Г.В.Юрчук.— К.: Знання, 2019. - 278 с.
9. Хавронюк М. І., Мельник М. І. Законодавство України про торгівлю: Настільна книга продавця і покупця : В 3-х кн. — К. : Вид-во «Бліц-Інформ». — Ч. 1. — 752 с.
10. Маловичко С.В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України / С.В. Маловичко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2015-2_0pages-71_77.pdf

11. Подра О. П., Рогожинська А. В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки // Вісник Львівської політехніки. — 2023. — № 1. — С. 224–235. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua/items/3e40cad0-beef-42a6-beda-4148a2f7d873?utm>
12. Глобальні детермінанти розвитку електронної комерції [Електронний ресурс]. — 2024. — Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/0f234614-e369-407d-ae75-610b32fcae34>
13. Technological Progress: The discovery of new and improved methods of producing goods // CFI Education Inc. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/technological-progress/>
14. Regulatory effectiveness in the era of digitalization // OECD. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Regulatory-effectiveness-in-the-era-of-digitalisation.pdf>.
15. Офіційний сайт World Bank Open Data. The World Bank Group. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://data.worldbank.org/>
16. Reports. World Economic Forum. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports>
17. Офіційний сайт United Nations. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.un.org/en/>
18. Офіційний сайт Cisco systems. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.cisco.com/c/ukua/index.html>
19. Digitalisierung und Entwicklungspolitik. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bundestag.de/resource/blob/525938/488ea79620fb0b4c452b42519f2afb37/wd-2-051-17-pdf-data.pdf>
20. The digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/333459547_The_digitalization_as_a_global_trend_and_growth_factor_of_the_modern_economy

21. Digitalisierung und Entwicklungspolitik. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bundestag.de/resource/blob/525938/488ea79620fb0b4c452b42519f2afb37/wd-2-051-17-pdf-data.pdf>
22. State of the Digital Decade 2024 — Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM (2024) 260 final, Brussels 02.07.2024. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52024DC0260>
23. Цифрова адженда України – 2020. Концептуальні засади. Першочергові сфери, ініціативи, проекти цифровізації України до 2020 року. / НІТЕСН office. грудень 2016. 90 с. [Електронний ресурс] - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
24. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf
25. The Networked Readiness Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://reports.weforum.org/globalinformation-technology-report-2016/networkedreadinessindex/?doing_wp_cron=1558349353.7612900733947753906250
26. The Global Innovation Index 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>
27. International Telecommunications Union ICT Development Index 2016-2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>
28. The Global Competitiveness Report 2020-2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>

29. We Are Social USA Digital 2019 Global [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wearesocial.com/digital-2019-global>
30. Короткий посібник з питань видів Інтернет зв'язку [Електронний ресурс] - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ula.org.ua>
31. Інтернет провайдер Великої Британії «Cable», вартість мобільних даних у всьому світі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.cable.co.uk/mobiles/worldwide-data-pricing/>
32. Digital transformation. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation.html>
33. Developing people in a time of digital disruption. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.imd.org/contentassets/78833815ed6c405a840a903c0ca667e6/iai002-19-developing-people-amid-digital-disruption-rev.-final-19-03-19.pdf>
34. Nexus Of Forces. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/nexus-of-forces>
35. International Business Cours: A European and Global Perspective / Ed. Xandra Kramer & John Sorabji, Eleven International Publishing 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://boeken.rechtsgebieden.boomportaal.nl/publicaties/9789462369719?q=business+courts&BoomToken=JrMB5g%2bH16jNYfNPeqPxuQ#9>
36. International Business Strategy. Perspectives on Implementation in Emerging Markets. Ed. S Raghunath, Elizabeth L. Rose. Palgrave Macmillan UK 2017, 476 p. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Advanced_Business/Book%3A_International_Business/10%3A_Strategy_and_International_Business
37. Schön O. Business Model Modularity – A Way to Gain Strategic Flexibility? / O. Schön // Z Control Manag. – 2022, № 56. – PP.73–78.
38. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / Teece D. J. // Long Range Planning. – 2020. – Volume 43, Issues 2–3. –PP. 172-194.

39. Timmers P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // Electronic Markets. — 2018, № 8:2. — PP. 3-8.
40. Лопашук І., Лопашук В., Русінко А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні та програмні аспекти [Електронний ресурс]. — 2024. — Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-04>
41. Юрчик Г. М. Перспективи розвитку електронного бізнесу в Україні: монографія / Г. М. Юрчик; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. — 2024. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/24c26e88-2f2a-49ed-9f35-5c2d025cb243>
42. Поліванов В.Є., Дмитрієва Н.О. Економічна сутність та генезис світового електронного бізнесу. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 134, 2018 с. 111-129.
43. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
44. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів . навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 296 с.
45. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. — 2024. — № 12. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-03-02>
46. Digital Transformation in the Logistics Industry / Boston Consulting Group. Center for Digital in Transportation. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bcg.com/industries/transportation-travel-tourism/center-digitaltransportation/logistics.aspx>

47. Ferencz, J. (2019), «The OECD Digital Services Trade Restrictiveness Index», OECD Trade Policy Paper, No. 221, OECD Publishing, Paris, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1787/16ed2d78-en>.
48. Jean, R.-JB, Sinkovics, RR and Kim, D. (2018), «Інформаційні технології та організаційні показники в рамках міжнародних відносин між бізнесом та бізнесом: огляд та інтегровані концептуальні рамки», International Marketing Review, Vol. 25 No 5, с. 563-583.
49. Scuotto V., Serravalle F., Murray A., Viassone M. The Shift towards a Digital Business Model: A Strategic Decision for the Female Entrepreneur. Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy. Hershey, PA: IGI Global, 2019.
50. The competitive advantage of digital champions/ The Boston Consulting Group, Inc. / bcg.com. – 2018.
51. Ecommers marker size by country in 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-sales-by-country>
52. Cisco Global Digital Readiness Index 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/csr/reports/global-digital-readiness-index.pdf
53. Національна стратегія розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та План впровадження. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/718581621848448316/pdf/A-National-Broadband-Development-Strategy-and-Implementation-Plan-Recommendations-to-the-Ministry-of-Digital-Transformation-Government-of-Ukraine.pdf>
54. Network Readiness Index 2024 Ukraine. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2024/ukraine.pdf?utm_source
55. Ukraine Global Innovation Index. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/ukraine?>
56. Ukraine Digital Development Country Profile. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/Digital%20Development%20Country%20Pro>

[files/Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile_Advanced%20Draft_V1%201_03.25.pdf](#)

57.OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine [Электронный ресурс] / OECD. — 2024. — Режим доступа: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf