

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-8

УДК 339.9:004

І. В. ШКОДІНА

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри міжнародного бізнесу
та економічної теорії

Харківського національного університету

імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків

e-mail: iryna.shkodina@karazin.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4035-3188>



М. В. ІВАЩЕНКО

кандидатка економічних наук, доцентка,

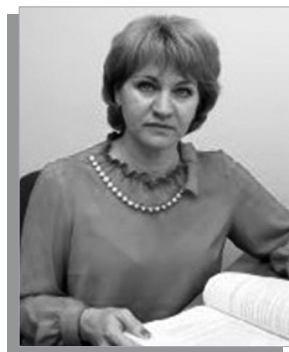
доцентка кафедри економічної теорії

Національного юридичного університету

імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

e-mail: m.v.ivaschenko@nlu.edu.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6078-1783>



ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ¹

Розглянуто вплив пандемії на цифрову трансформацію. Визначено, що цифрові технології знищують традиційні конкурентні переваги та створюють нові бізнес-моделі. Доведено, що розробка цифрових стратегій збільшить можливість бізнесу надати клієнтам персоналізований досвід, орієнтований на їх поведінку. Авторки статті дійшли висновку, що для цифрової трансформації необхідно змінити бізнес-процеси, бізнес-моделі, стратегії, відносини з клієнтами, досвід співробітників і культуру.

Ключові слова: цифрова трансформація, штучний інтелект, блокчейн, ланцюги поставок, екосистеми.

JEL Classification: D40, L12, L43.

¹ © Шкодiна І. В., Івашченко М. В., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 посилила відсутність стійкості в традиційних бізнес-моделях, які намагалися конкурувати з орієнтованими на цифрові технології компаніями. Закриття й обмеження щодо бізнесу продемонстрували, наскільки важливою стала наявність цифрових інструментів управління бізнесом. Сьогодні цифрові технології активно використовують підприємства галузей, які традиційно не були цифровими, що допомагає їм випередити конкурентів, швидше реагувати на потреби клієнтів і стати більш прибутковими. Компанії, які не цифровізують свої процеси та не змінюють існуючі бізнес-моделі, ризикують не тільки втратити значну частку ринку, а й збанкрутувати. Ураховуючи сказане, наукова проблематика дослідження особливостей цифрової трансформації міжнародного бізнесу є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем цифрової трансформації бізнесу здійснюють як закордонні, так і вітчизняні вчені [1–6]. Серед вітчизняних учених слід виділити Л. С. Шевченко (L. Shevchenko), яка дослідила проблеми цифрової конкуренції [7], Г. М. Азаренкову (G. Azarenkova) з аналізом впливу цифрових технологій і нестабільності глобальної системи [8], О. С. Марченко (O. Marchenko), яка здійснила аналіз процесів цифровізації консалтингового бізнесу [9]. Але, враховуючи, що збільшення цифрових технологій відбувається експоненціально, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації підприємств міжнародного бізнесу до цифрової трансформації.

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття основних напрямів і проблем цифрової трансформації підприємств міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Якщо раніше ефективність виробництва та його масштаби були рушійною силою для лідерів галузі, то в епоху цифрової економіки конкурентоспроможність бізнесу залежить від можливостей бізнесу впроваджувати цифрові технології та адекватні їм бізнес-моделі. Цифровізація економіки стає найважливішою тенденцією останніх років. До 2023 р. цифрова економіка складатиме близько 24% світового ВВП. До цифрової економіки відносять Інтернет речей (Internet of Things, IoT), штучний інтелект (Artificial intelligence, AI), великі дані (Big data), блокчейн, хмарні технології, аналіз даних і робототехніку [10].

Оскільки світ перебуває лише на ранніх стадіях цифровізації, багато термінів цифрової економіки не мають загально визначених визначень. У цьому контексті необхідно чітко визначити дефініції. Аналізуючи сучасні процеси впровадження цифрових технологій, важливим є розділення процесів цифрової трансформації та цифровізації. Незважаючи на пов'язаність, вони є різними явищами.

Під цифровізацією мається на увазі використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі (перехід аудіо, відео, зображень з аналогової на цифрову форму) й освоєння нових можливостей для отримання прибутку. Оцифрування економіки розпочалося ще в кінці XX ст. і зазнало стрімкого прискорення в перші два десятиліття XXI ст. У реальному житті більшість бізнесу є оцифрованим (digitalized), але не цифровим (digital). Прикладами оцифрування на підприємствах стали CRM, що покращують передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів, різне програмне забезпечення для управління робочою силою для ефективної організації ресурсів завдяки правильному плануванню діяльності. У результаті цифровізації компанії, які застосовують цифрові технології, стають більш ефективними для масштабування виробництва і надання цифрових послуг клієнтам.

З іншого боку, цифрова трансформація – це набагато ширше явище, яке кардинально змінює наше суспільство, економіку та всі інституції, які використовують цифровізацію. В основі цифрової трансформації лежать збір і використання величезної кількості даних. Інструментами для створення, збирання й аналізу цих даних є Інтернет речей, хмарні обчислення, великі дані та аналітика, штучний інтелект. Основою цифрової трансформації є оцифрування даних та оцифрування процесу. Ураховуючи вищезазначене, необхідними є не тільки наявність даних у цифровому форматі, а й керування ними цифровим способом.

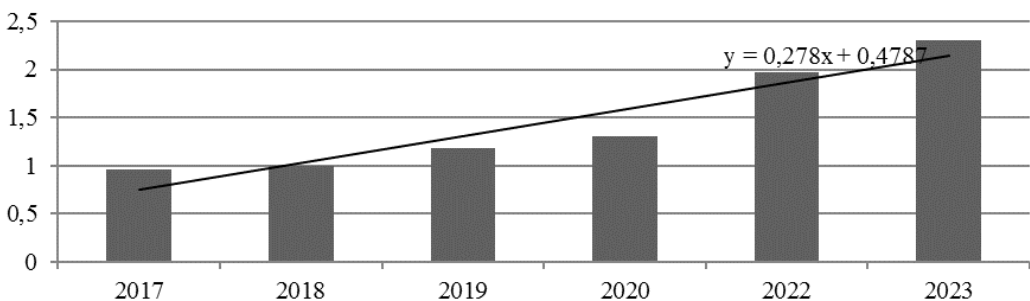
Цифрова трансформація передбачає не тільки технологічні, цифрові, але також професійні, ділові та культурні інституційні зміни. Це реструктуризація економіки та суспільства на рівні системи, що відбувається шляхом зростаючої присутності цифрових технологій у нашому повсякденному житті. Використання цифрових технологій здатне назавжди змінити функції всіх інститутів, що виходять далеко за межі простої цифровізації та дематеріалізації. У результаті цього цифрові технології часто називають руйнівними, оскільки вони трансформують інституційні процеси. Організації, які прагнуть цифрової трансформації, мають змінити бізнес-процеси, операції, бізнес-моделі, стратегії, відносини з клієнтами, досвід співробітників і культуру.

Незважаючи на те, що стратегії цифровізації та трансформації бізнесу мали багато світових компаній, більшість із них виявилися абсолютно не готовими працювати в кризових умовах COVID-19 [11]. Під час пандемії економічна активність різко знизилася, віддалена робота стала нормою, багато людей уперше вийшли в Інтернет, у результаті чого компанії вимушені були вдаватися до використання цифрових технологій, що стало каталізатором розвитку цифрової економіки.

Статистика свідчить, що люди постійно збільшують час, який вони проводять в Інтернеті. Зараз мобільні телефони є найбільш широко використовув-

ваним інтернет-пристроєм у всіх країнах. У 2021 р. із 7,83 млрд населення світу 5,22 мільярда людей використовували мобільний телефон (66,6% усього населення світу). Середній користувач зараз проводить майже 7 годин на день в Інтернеті [12]. Фактично відбувається формування нового учасника ринку – цифрового споживача, який має інтерактивний і персоналізований досвід завдяки використанню цифрових технологій. Для задоволення потреб споживачів міжнародним компаніям слід адаптувати свої продукти і послуги до потреб, поведінки та вподобань нового цифрового споживача.

Цифрова поведінка у світі розвивається, і її зміна має важливі наслідки для бізнесу, який хоче бути конкурентоспроможним серед цифрової аудиторії. Успішні представники міжнародного бізнесу модернізують наявні технології для того, щоб стати цифровими підприємствами. За прогнозами аналітиків, до 2023 р. витрати міжнародного бізнесу на технології та послуги, що забезпечують цифрову трансформацію, становитимуть 2,3 трлн дол. США (рис. 1). Такий обсяг інвестицій у цифрові технології остаточно трансформує світову економічну систему від вертикальної організації до персоналізованої пост-цифрової.

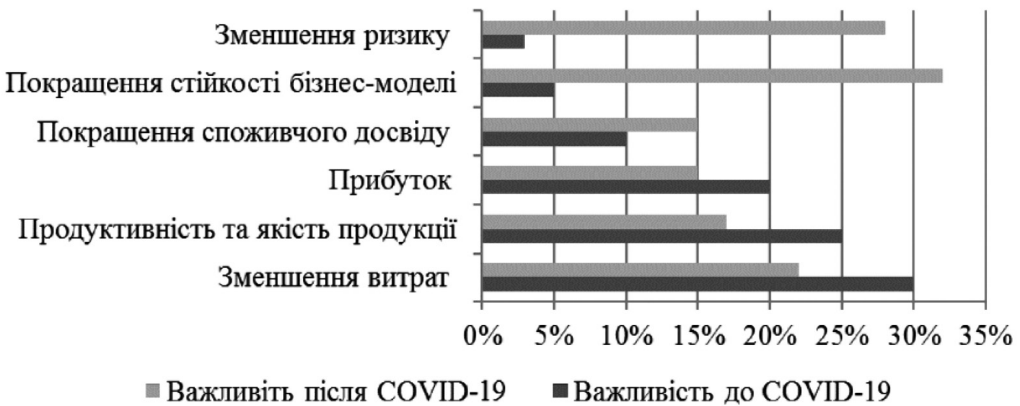


Джерело: [13]

Рис 1. Інвестиції міжнародного бізнесу в цифрові технології, млрд дол. США

Здатність різних учасників глобальної економіки освоювати цифрові інструменти значно різняться в різних галузях і країнах, що має суттєві наслідки для подальшої конкурентоспроможності. Найбільше зростання витрат на цифрову трансформацію спостерігається в промисловості (16,3%) та охороні здоров'я (15,7%). Зростання відбувається у фінансовій галузі, страхуванні, освіті (створення віртуальних лабораторій і цифрової візуалізації), телекомунікації, споживчих послугах [14]. Незважаючи на те, що лідерами цифрової трансформації стати достатньо складно (5–6% компаній), проте швидкими темпами зменшується кількість компаній, які взагалі не приділяли уваги цифровим технологіям.

З огляду на важливість цифрової трансформації під час пандемії витрати підприємств на цифрову трансформацію будуть зростати. Дослідження «Gartner 2020» показало, що більше 80% організацій планують збільшити свої інвестиції в цифрову трансформацію. Очікується, що інвестиції в цифрову трансформацію підприємства зростуть на 15,5% з 2020 р. по 2023 р., при цьому загальний обсяг інвестицій за цей період досягне 6,8 трлн дол. США [16]. Реагуючи на зміни зовнішнього середовища, компанії все частіше застосовують цифрові технології для посилення стійкості бізнесу, зменшення ризику та легшого отримання даних для бізнес-аналітики (рис. 2).



Джерело: [6]

Рис. 2. Пріоритети цифровізації компаній

За даними «Deloitte», міжнародні компанії, які вже розпочали цифрову трансформацію, є більш стійкими та краще адаптуються до швидких глобальних змін, що відображається на їх фінансових результатах [3]. А дослідження «Oxford Economics» свідчать, що компанії, які вже впровадили цифрову бізнес-модель, не тільки збільшили свою ефективність і прибутковість, але й покращили задоволення споживачів (70%) і співробітників компанії (64%) [17]. Ураховуючи це, інвестиції в цифрові технології стають інвестиціями в нову еру сталого й інклюзивного економічного зростання.

Криза COVID-19 порушила виробничу та логістичну діяльність у всьому світі, у результаті чого багато компаній стикнулися з невизначеними термінами доставки та критичною нестачею деталей і матеріалів. Криза показала, наскільки вразливими можуть бути сучасні глобально інтегровані ланцюги поставок. Завдяки глобалізації економіки за останній час ланцюги створення вартості зросли в довжину й ускладнилися. Міжнародні підприємства, які успішно впровадили глобальну модель виробництва, досягли поліпшення

багатьох економічних показників, серед яких рівень запасів, своєчасність постачання, короткий час виконання угод. У той же час ці складні виробничі мережі були розроблені для ефективності бізнесу, але не обов'язково для його прозорості чи стійкості. Великі компанії міжнародного бізнесу мають у середньому 5000 постачальників. Форс-мажорна ситуація з одним постачальником може призвести до величезних втрат. Аварія контейнеровозу «Ever Given» (на борту судна було 18 тис. контейнерів) у Суецькому каналі призвела до блокування каналу, що викликало зміну ціни на нафту та значне підвищення тарифів на морські перевезення. Цей кейс є прикладом, наскільки важливими є добре функціонуючі ланцюги поставок і наслідки, коли вони руйнуються в результаті різних форс-мажорних ситуацій. Ще до пандемії COVID-19 такі перерви були досить поширеними – компанії переживали зупинку виробничої лінії тривалістю місяць кожні 3,7 року [18]. Але пандемія загострила питання ефективної будови ланцюгів поставок.

Цифрова трансформація покращує ланцюги поставок. Кінцевою метою цифрової трансформації в цій галузі є створення в основному автономних ланцюгів поставок із можливістю регулювати себе і вирішувати, як реагувати на події та зміни. Розширення можливостей ланцюжка поставок за допомогою цифрових технологій може привести до підвищення рівня продуктивності. На відміну від виробництва в традиційній економіці, де виробництво представлено лінійним процесом (сировина, елементи, готовий продукт, споживання продукту), в сучасній економіці формується концепція «кругової економіки», яка передбачає розробку ланцюга поставок кругового життєвого циклу. Це означає, що більшість компонентів можна переробити, відновити і використати повторно. Концепція кругової економіки все частіше розглядається як шлях уперед для досягнення необхідної цифрової трансформації. Важливим критерієм ефективності в круговій економіці стає цифрова сумісність і стандартизація для масштабування бізнесу. Ця сумісність означає, що підприємства скорочують витрати, час і ризик при створенні нових бізнес-моделей із круговою економікою.

Ланцюжки поставок у різних галузях і країнах можуть бути вдосконалені завдяки технології блокчейн, яка є найбільш ефективною в поєднанні з іншими цифровими технологіями, такими як IoT та AI. Ураховуючи здатність AI активно діяти в складних бізнес-процесах по всьому ланцюжку, ефективним є впровадження штучного інтелекту в ланцюг поставок. Поява технології, яка вчить машини мислити як люди, має величезні наслідки для бізнесу та економіки в цілому. Ця технологія дає змогу використовувати цінність даних й одночасно визначає будь-які проблеми, що потенційно існують у ланцюзі.

Пандемія стимулювала інвестиції в штучний інтелект майже в усіх галузях промисловості. Технологічні гіганти («Facebook», «Amazon», «Google»

та ін.) вже використовують цю технологію у своїх продуктах. Компанії впроваджують AI задля персоналізації досвіду та управління відносинами з клієнтами, прогнозування і підвищення продуктивності, покращення безпеки бізнесу та процесів управління персоналом. Згідно зі звітом CB Insights «Numbers Q2 2021», міжнародні компанії інвестували в AI понад 50 млрд дол. в 2020 р., а в першому півріччі 2021 р. залучили понад 20 млрд дол. Експерти прогнозують, що ринок AI та технологій машинного навчання досягне 309,6 млрд дол. до 2026 р. [19]. Завдяки таким інвестиціям протягом наступного десятиліття AI змінить бізнес-моделі не тільки великого, але й малого бізнесу.

У сучасних екосистемах змінюється погляд на конкуренцію – співпраця з конкурентами стає джерелом для збільшення знань, навичок і ресурсів без втрати конкурентної переваги кожним учасником, оскільки ніхто не виграє за рахунок інших, але колективні вигоди зростають. Цифрова трансформація змінює конкуренцію, створюючи нові можливості для диференціації, шляхом створення кращого досвіду роботи з клієнтами, нових продуктів та адаптації своєї бізнес-моделі.

Перехід до партнерських відносин, формування середовища для коеволюції ринків і компаній створює бізнес-моделі на основі цифрових платформ. Найбільші компанії у світі побудовані на цифрових платформах, які об'єднують двох чи більше суб'єктів ринку та збільшують прибутки і капіталізації завдяки мережевим ефектам. За останнє десятиліття цифрові платформи трансформували ринки і галузі та змінили динаміку створення вартості й конкуренції.

Цифрові платформи почали свій розвиток ще на початку 1990-х років, коли «Microsoft», «Intel» та «Apple» разом з «IBM» зробили персональний комп'ютер однією з перших цифрових платформ масового ринку, що порушило вертикально інтегровану комп'ютерну промисловість. Друга хвиля фірм-платформ з'явилася в середині 1990-х років на чолі з «Amazon», «Google», «Yahoo», «Alibaba», які використовували Інтернет для торгівлі, подорожей і видавничої діяльності. Наступний етап платформ пов'язаний із розвитком соціальних мереж – «Friendster», «Myspace», потім «Facebook», «LinkedIn» і «Twitter». Останній етап пов'язаний із «Airbnb», «Didi Chuxing», «Grab», «Uber», які використовують платформи для шерингової економіки (sharing economy, економіка спільного використання) [4]. Ці платформи не є повністю цифровим бізнесом, оскільки тільки транзакція замовлення й оплати є цифровою, але надання послуг є фізичним, що обмежує ефект масштабу та сферу застосування.

Сучасні платформи використовують сучасні цифрові технології для створення циклів позитивного зворотного зв'язку, які потенційно підвищують

цінність платформи з кожним новим учасником. Вони створюють екосистеми, які представляють собою систему взаємодії ієрархічно незалежних, але взаємозалежних суб'єктів (фірм, споживачів, постачальників ресурсів, державних інституцій, різних зацікавлених осіб – університетів, фінансових компаній та ін.) для реалізації підприємницьких можливостей. За даними досліджень, компанії (B2B, B2C), які є учасниками екосистем, мають зростання доходів приблизно на 27 процентних пунктів вище, ніж у середньому по їх галузях, а прибуток – на 20 процентних пунктів вище середнього для їх галузей промисловості [5].

Для ефективного функціонування екосистем мають діяти інституційні й організаційні фактори, які підтримають розвиток суб'єктів підприємництва. Аналіз інституційних елементів екосистеми [1; 2; 4; 5] дає можливість виділити основні її елементи – підприємці, постачальники ресурсів, функціональні зв'язки та підприємницька культура. Роль підприємців має вирішальне значення для розвитку екосистем. Крім представників бізнесу, важливими стейкхолдерами є науковці, дослідники університетів і науково-дослідних установ, знання та навички яких можуть підвищити рівень компетентності суб'єктів підприємницької діяльності. Рушійні сили розвитку потрібно шукати в колаборації всіх основних стейкхолдерів.

Постачальники підприємницьких ресурсів надають джерела фінансування та забезпечують регулюючі послуги [1]. Постачальниками фінансового капіталу є банківські та небанківські установи, різні сучасні джерела фінансування (краудфандинг, кредитування P2P). Підтримуючі функції виконують бізнес-інкубатори, технопарки, наукові лабораторії, які надають компаніям доступ до мереж, капіталу, знань тощо. Важливим елементом екосистеми є державний сектор, який шляхом прийняття законодавчої бази регулює доступ до капіталу й активізує підприємницьку діяльність.

Ураховуючи, що більшість підприємств ще знаходяться на доцифрових рівнях, існують високі крос-функціональні бар'єри для співпраці, слабка комунікація через низьку культуру співпраці, бюрократію та низький рівень гнучкості й адаптації до швидких технологічних змін. При проведенні цифрової трансформації бізнесу потрібно розуміти, що старі організаційні структури та стилі керівництва заважають цифровій трансформації [20]. Отже, важливим елементом стає цифрова культура, яка включає формування нових цифрових навичок, управління талантами, науково-дослідну роботу (Research & Development, R&D), культуру взаємодії з персоналом, міжнародні стандарти та бенчмаркінг тощо.

Проблемою стає також те, що в багатьох компаніях світу працюють люди старших вікових груп. Збільшення тривалості життя та неефективні пенсійні системи призводять до того, що багато людей пенсійного віку вимушені про-

довжувати працювати. Наприклад у США за останні два десятиліття частка старших працівників збільшилася майже вдвічі – до 26%, а кількість людей віком від 25 до 54 років знизилася до 68%, кількість 24-річних знизилася з 10% до 6% [21]. Для подолання розриву в талантах більшість фінансових менеджерів зосереджені на стратегії утримання меленіалів і покоління Z. У той же час старше покоління володіє навичками та цінностями, які підвищують їх важливість для міжнародного бізнесу. Серед них – гарне критичне мислення, прагматичність та емпатія, навички кризового менеджменту, вони є більш лояльними і терплячими, гарними медіаторами завдяки багаторічному досвіду управління та стосункам із клієнтами. Ці факти свідчать про важливість урахування фактору культури в успішній стратегії цифрової трансформації.

Для розширення своїх бізнес-можливостей і підвищення внутрішньої ефективності компанії обмінюються даними між собою. Аналіз даних передбачає використання даних та аналітики для пошуку інформації, яка допомагає організаціям більш ефективно використовувати нові цифрові можливості для бізнесу. Обмін даними між бізнесом може мати різні форми – від односторонньої до багатосторонньої, від платної до безкоштовної. Очікується, що обмін і повторне використання даних найближчим часом значно зростуть. Дані стають цінними активами, за допомогою яких можливо автоматизувати виробничі та операційні процеси, покращити здатність збирати інформацію про споживачів і ринки, аналізувати та ділитися інформацією із зацікавленими сторонами з метою максимізації прибутку. Цифрові технології діляться інформацією між різними додатками, базами даних та ІТ-рішеннями, не дотримуючись традиційної ієрархічної архітектури для потоку інформації. У результаті міжнародні компанії всебічно аналізують дані / інформацію та генерують ефективну бізнес-аналітику. Компанії, які не інвестують у доступ до даних у реальному часі, втрачають конкурентні переваги.

Збільшення кількості даних, що використовується, викликає занепокоєння щодо їх захисту та конфіденційності. У Звіті Федеральної торгової комісії США (FTC) за 2020 р. проблеми захисту конфіденційності споживачів та покращення безпеки даних визначено основним пріоритетом на наступні роки [22]. Збільшення зв'язків із третіми особами збільшує кіберризик. Посилення кіберризиків, ІТ-шахрайства спричиняють серйозні фінансові і репутаційні наслідки для підприємств. Серед кіберінцидентів можуть бути викрадення особистих даних клієнтів або грошей із рахунків клієнтів, несанкціонований доступ до інформації та баз даних клієнтів, у тому числі за допомогою фішингу. Як і будь-який інший тип ризику, кіберризик можливо зменшити, але не повністю ліквідувати.

Важливим питанням також стає те, яким чином компанії використовують отриману від споживачів інформацію та чи не маніпулюють вони поведінкою споживачів. Методи управління інформацією, які використовують алгоритми, впливають на наше особисте й економічне життя, оскільки поширюються неправдива інформація, теорії змов, ворожнеча та демагогія. У багатьох споживачів створюється враження, що цифрові послуги «безкоштовні», оскільки прямі грошові збори не пов'язані з такими цифровими послугами. Але споживачі платять іншим цінним ресурсом – своїми особистими даними! Соціальні мережі стали найбільшими маніпуляторами особистою інформацією, яку використовують в тому числі в політичних цілях. Їх алгоритми визначають інформацію, яку ми бачимо (рекомендують продукти при купівлі в Інтернеті, друзів, блогерів тощо), та запрограмовані на стимулювання залучення аудиторії «лайками» та «коментарями». А залучення аудиторії дорівнює трафіку, доходу та прибутку. Таким чином, питання конфіденційності даних стають одним із головних факторів, які впливають на розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці.

Зважаючи на загострення проблеми цифрового розриву між бізнесом, який вже впровадив цифрові технології, і тим, який тільки починає цифровізацію, украй необхідним є вдосконалення законодавства про конкуренцію. У більшості країн світу законодавство зосереджене на застарілому для цифрової економіки підході визначення шкоди для споживачів товарів і послуг. У сучасних умовах акцент потрібно перенести на структуру ринку та корпоративну концентрацію. Розробки потребують антимонопольні норми, які б були націлені на регулювання «домінуючих гравців» на ринку, визначення напряму й обсягів даних, які використовують компанії. На законодавчому рівні необхідно створити запобіжники для унеможливлення придушення конкуренції сучасними технічними гігантами.

Отже, для успішного функціонування цифрових платформ і запуску мережевих ефектів мають бути вирішені питання щодо ключових учасників платформи, самої бізнес-моделі, яка буде приносити прибуток, і встановлені правила використання (а не зловживання) платформою та управління екосистемою. Платформні бізнес-моделі можуть стати надзвичайно успішним бізнесом, проте створення платформи не є гарантією довгострокового успіху. Платформізація бізнесу з низькою рентабельністю (послуги таксі, доставка їжі) не обов'язково зробить бізнес прибутковим. Ураховуючи, що цифрові технології (штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних тощо) поки що не розкрили повністю свій потенціал, то функціонування платформ буде пов'язано зі змінами стратегій платформеного бізнесу, збільшенням концентрації на ринку невеликої кількості потужних компаній і змі-

нами регулювання платформ. Для отримання прибутку бізнес має швидко адаптуватися до змін.

Висновки. Цифровізація бізнесу прискорилося в результаті пандемії. Успішний великий бізнес зосереджений на інтеграції цифрових технологій у свої стратегії трансформації. Тим часом менш зрілий цифровий бізнес зосереджений на вирішенні окремих бізнес-проблем за допомогою цифровізації певних бізнес-процесів. Традиційні конкурентні переваги зазнають значного тиску, змінюються бізнес-моделі, екосистеми та технології, які ними керують, правила, що пов'язані з управлінням бізнесом платформ. Нові конкуренти з доступом до даних будуть використовувати мережеві ефекти від зростання кількості клієнтів. Розробка цифрових стратегій збільшить можливість бізнесу надати клієнтам персоналізований досвід, орієнтований на їх поведінку. У цих умовах важливим фактором є виправлення уявлення про «безкоштовні» цифрові послуги. Конфіденційність створює довіру, що важливо для досягнення високих показників діджиталізації, які генерують високі економічні показники. Суспільство має бути впевнено, що алгоритми бізнес-моделей розроблені на основі фундаментальних людських цінностей. Компанії мають урахувати етичні аспекти своїх стратегій розвитку, оскільки в бізнес-стратегії потрібно передбачати не тільки прибуток, а також довгострокові переваги, які включають стійкість та інклюзію як визначальні фактори глобального розвитку. Використання потужностей цифрових технологій сприятиме не тільки підвищенню конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, а й поширенню цифрової культури на всі сфери життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Brown R., Mason C. Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2017. No. 49 (1). P. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7> (дата звернення: 19.10.2021).
2. Alaassar A., Mention A. L., Aas T. H. Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2021. May. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00505-5> (дата звернення: 19.10.2021).
3. Gurumurthy R., Nanda R., Schatsky D. Putting digital at the heart of strategy. *Deloitte*. 2021. April 22. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html/#endnote-3> (дата звернення: 19.10.2021).
4. Cusumano M. A., Yoffie D. B., Gawer A. The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*. 2020. February 11. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-platforms/> (дата звернення: 17.10.2021).
5. Sebastian I. M., Weill P., Woerner S. L. Driving Growth in Digital Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*. 2020. August 18. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-growth-in-digital-ecosystems/> (дата звернення: 19.10.2021).

6. Heric M., Doddapaneni P., Sheth A. Beyond Cost Savings: Reinventing Business through Automation. *Bain & Company*. 2021. March 22. URL: <https://www.bain.com/insights/beyond-cost-savings-reinventing-business-through-automation/> (дата звернення: 15.10.2021).
7. Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 11–31.
8. Azarenkova G. The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15, Issue 4. P. 229–238.
9. Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. №1 (44). С. 29–45.
10. Digital Economy Report 2019. *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf (дата звернення: 12.10.2021).
11. Шкодін І. В., Сердюк Т. В. Вплив COVID-19 на впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 227–232.
12. Digital 2021: Global overview report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (дата звернення: 12.10.2021).
13. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/> (дата звернення: 9.10.2021).
14. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. *IDC Trakers*. URL: https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC_P32575 (дата звернення: 19.10.2021).
15. Shaping the digital transformation in Europe. *Working paper: Economic potential*. 2020. February. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/shaping-digital-transformation-europe-working-paper-economic-potential> (дата звернення: 19.10.2021).
16. IDC Reveals 2021 Worldwide Digital Transformation Predictions. *IDC Trakers*. 2020. October 29. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46967420> (дата звернення: 12.10.2021).
17. Digital Transformation Leaders Are Few and Far Between. *SAP Digital Transformation Executive Study*. URL: <https://www.sap.com/dmc/exp/4-ways-leaders-set-themselves-apart/index.html> (дата звернення: 07.10.2021).
18. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. *McKinsey & Company*. 2020. August 6. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains> (дата звернення: 11.10.2021).
19. Artificial Intelligence Market by Offering (Hardware, Software, Services). *Markets and Markets*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/artificial-intelligence-market-74851580.html> (дата звернення: 12.10.2021).
20. Shkodina I., Derid I., Zelenko O. Digital transformation of global banking: challenges and prospects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 3, No. 30. P. 45–51.

21. Hatfield S., Kejiwial S. Tapping into the aging workforce in financial services. How baby boomers can help fill the talent gap. *Deloitte*. 2019. June 11. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/aging-workforces-baby-boomers-financial-services.html?id=us:2sm:3tw:4di5064::6di:20190621191500::2411480597&utm_source=tw&utm_campaign=di5064&utm_content=di&utm_medium=social&linkId=69297422 (дата звернення: 12.10.2021).
22. 2020 Report Emphasizing Consumer Protection in Areas of Data Privacy, Cybersecurity. *The National Law Review*. 2021. Vol. XI, No. 307. URL: <https://www.natlawreview.com/article/just-released-ftc-issues-fy-2020-report-emphasizing-consumer-protection-areas-data> (дата звернення: 12.10.2021).

REFERENCES

1. Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49 (1), 11–30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>.
2. Alaassar, A., Mention, A. L., & Aas, T. H. (2021, May). Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00505-5>.
3. Gurumurthy, R., Nanda, R., & Schatsky, D. (2021, April 22). Putting digital at the heart of strategy. *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html/#endnote-3>.
4. Cusumano, M. A., Yoffie, D. B., & Gawer, A. (2020, February 11). The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-platforms/>.
5. Sebastian, I. M., Weill, P., & Woerner, S. L. (2020, August 18). Driving Growth in Digital Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-growth-in-digital-ecosystems/>.
6. Heric, M., Doddapaneni, P., & Sheth, A. (2021, March 22). Beyond Cost Savings: Reinventing Business through Automation. *Bain & Company*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/beyond-cost-savings-reinventing-business-through-automation/>.
7. Shevchenko, L. S. (2021). Tsyfrova konkurentsia: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 11–31 [in Ukrainian].
8. Azarenkova, G. (2018). The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*, 15 (4), 229–238.
9. Marchenko, O. S. (2021). Transformatsiya orhanizatsiynoekonomichnoho mekhanizmu yak napryam tsyfrovizatsiyi konsaltnyhovoho biznesu [Transformation of organizational and economic mechanism as a direction of digitalization of consulting business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (44), 29–45 [in Ukrainian].
10. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2019). *Digital Economy Report 2019*. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf.

11. Shkodina, I. V., & Serdyuk, T. V. (2020). Vplyv COVID19 na vprovadzhennya mizhnarodnym biznesom tsyfrovyykh tekhnolohiy [Influence of COVID19 on the introduction of digital technologies by international business]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 227–232 [in Ukrainian].
12. *Digital 2021: Global overview report*. (2021). Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.
13. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023. (n.d.). *Statista*. Retrieved October 09, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>.
14. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. (n.d.). *IDC Trakers*. Retrieved October 19, 2021, from https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC_P32575.
15. Shaping the digital transformation in Europe. (2020, February). *Working paper: Economic potential*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/shaping-digital-transformation-europe-working-paper-economic-potential>.
16. IDC Reveals 2021 Worldwide Digital Transformation Predictions. (2020, October 29). *IDC Trakers*. Retrieved from <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46967420>.
17. Digital Transformation Leaders Are Few and Far Between. (n.d.). *SAP Digital Transformation Executive Study*. Retrieved October 07, 2021, from <https://www.sap.com/dmc/exp/4-ways-leaders-set-themselves-apart/index.html>.
18. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. (2020, August 6). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>.
19. Artificial Intelligence Market by Offering (Hardware, Software, Services). (n.d.). *Markets and Markets*. Retrieved October 12, 2021, from <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/artificial-intelligence-market-74851580.html>.
20. Shkodina, I., Derid, I., & Zelenko, O. (2019). Digital transformation of global banking: challenges and prospects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 13 (30), 45–51.
21. Hatfield, S., & Kejriwal, S. (2019, June 11). Tapping into the aging workforce in financial services. How baby boomers can help fill the talent gap. *Deloitte*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/aging-workforces-baby-boomers-financial-services.html?id=us:2sm:3tw:4di5064::6di:20190621191500::2411480597&utm_source=tw&utm_campaign=di5064&utm_content=di&utm_medium=social&linkId=69297422.
22. 2020 Report Emphasizing Consumer Protection in Areas of Data Privacy, Cybersecurity (2021). *The National Law Review*, XI (307). Retrieved from <https://www.natlawreview.com/article/just-released-ftc-issues-fy-2020-report-emphasizing-consumer-protection-areas-data>.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2021

Стаття пройшла рецензування 10.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

И. В. ШКОДИНА

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международного бизнеса и экономической теории Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков

М. В. ИВАЩЕНКО

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

ЦИФРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Рассмотрено влияние пандемии на цифровую трансформацию. Определено, что в международном бизнесе цифровые технологии уничтожат традиционные конкурентные преимущества и создадут новые бизнес-модели. Доказано, что разработка цифровых стратегий увеличит возможности бизнеса предоставлять клиентам персонализированный опыт, ориентированный на их поведение. Авторы пришли к выводу, что для цифровой трансформации необходимо изменить бизнес-процессы, бизнес-модели, стратегии, отношения с клиентами, опыт сотрудников и культуру.

Ключевые слова: цифровая трансформация, искусственный интеллект, блокчейн, цепи поставок, экосистемы.

I. V. SHKODINA

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Business and Economic Theory, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

M. V. IVASHCHENKO

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

DIGITAL TRANSFORMATIONS OF INTERNATIONAL BUSINESS

Problem setting. The global COVID-19 pandemic has contributed to the rapid implementation of digital technologies in various countries and industries. Companies that do not digitize their processes and do not change existing business models risk not only to lose a significant market share, but also to go bankrupt.

Recent research and publication analysis. Research on the problems of digital business transformation is carried out by both foreign and domestic scientists. But, taken into account that the increase in digital technologies is exponential, the issues of adaptation of international business enterprises to digital transformation remain insufficiently studied.

Paper objective. The aim of the article is to reveal the main directions and problems of digital transformation of international business enterprises.

Paper main body. In the period of digital economy, the competitiveness of business depends on the ability of business to implement digital technologies and new adequate business models. As a result of changes in consumer behavior during the COVID-19 pandemic, there is formed a new market participant – digital consumer. Changes in digital behavior have important implications for businesses that want to be competitive among digital audiences. Successful representatives of international business are actively carrying out the digital transformation of their business. It is determined that with the beginning of the world economy went out of the crisis; the progress of digitalization of business may decrease. Leading digital consumers in the pandemic industry will be most vulnerable to the loss of digital consumers.

The crisis has shown that the digital transformation is improving supply chains. It has been determined that supply chains can be improved due to blockchain technology, which is the most effective in combination with other digital technologies such as IoT and AI. Business digitalization requires new ways for international business companies to work with ecosystem partners. As a result, the point of view to competition is changing – there is a transition from competition between vertically integrated companies to horizontal cooperation. The development of digital strategies increases the business's ability to provide customers with a personalized, behavior-oriented experience. When conducting a digital business transformation, it is important for companies to consider the ethical aspects of their development strategies, as it is important to consider not only profits, but also long-term benefits, which include sustainability and inclusion as determinants of global development.

Conclusion of the research. We concluded that digital transformation requires changing business processes, business models, strategies, customer relationships, employee experience and culture. The successful international business focuses on integrating digital technologies into its transformation strategies. Meanwhile, less mature digital business is focused on solving individual business problems through the digitization of certain business processes. The use of digital technology by international business will not only increase its competitiveness, but also spread digital culture to all spheres of life.

Short Abstract for an article

Abstract. The impact of the pandemic on digital transformation is considered. It is determined that in international business, digital technologies destroy traditional competitive advantages and create new business models. It has been proven that the development of digital strategies will increase the ability of businesses to provide customers with a personalized experience focused on their behavior. We concluded that digital transformation requires changing the business processes, business models, strategies, customer relationships, employee experience and culture.

Key words: digital transformation, artificial intelligence, blockchain, supply chains, ecosystems.

Article details:

Received: 22 October 2021

Revised: 10 November 2021

Accepted: 23 November 2021

Рекомендоване цитування: Шкодiна I. В., Iвaшченко M. В. Цифровi трансформaцiї мiжнародного бiзнесу. *Економiчна теорiя та право*. 2021. №4 (47). С. 8–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-8>.

Suggested Citation: Shkodina, I. V., & Ivashchenko, M. V. (2021). Tsyfrovii transformatsii mizhnarodnoho biznesu [Digital transformations of international business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 8–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-8>.