

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

САРНАВСЬКИЙ Владислав Вікторович

УДК 339.9:004.4

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“Цифровізація бізнес-процесів у стратегіях розвитку міжнародних
компаній”**

за ОПП “Міжнародні економічні відносини” спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело

_____ Сарнавський В. В.

Керівник роботи
д-р екон. наук, професор,
Зінчук Т.О.

Житомир – 2026

Анотація

Сарнавський В.В. Цифровізація бізнес-процесів у стратегіях розвитку міжнародних компаній. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародні економічні відносини” галузі знань 29 «Міжнародні відносини» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи цифровізації бізнес-процесів у міжнародному бізнесі. Проведено оцінку впровадження новітніх технологій у діяльність транснаціональних корпорацій та визначено вплив хмарних обчислень, великих даних, штучного інтелекту й державних е-платформ на ефективність цифрових бізнес-моделей. Обґрунтовано інноваційно-технологічні перспективи розвитку міжнародних компаній в умовах Суспільства 5.0, проаналізовано матричні моделі оцінки цифрової зрілості та карти ризиків, а також сформовано рекомендації щодо підвищення ефективності, кіберстійкості та соціально-екологічної відповідальності підприємств на глобальному ринку.

Ключові слова: бізнес-моделі, Дія УА, міжнародні стратегії розвитку, суспільство 5.0, транснаціональні компанії, цифровізація, цифровий прогрес.

Abstract

Digitalization of Business Processes in the Development Strategies of International

C

o Qualification work for the first (bachelor's) degree in the EPP “International
h Economic Relations” of the field of knowledge 29 “International Relations”, specialty
p 292 “International Economic Relations” - Polissya National University, Zhytomyr,

a

n The qualification work summarizes the theoretical and methodological foundations of business process digitalization in international business. The implementation of modern technologies in multinational corporations is evaluated, and the impact of cloud computing, big data, artificial intelligence, and public e-platforms on digital business models is determined. The innovative and technological perspectives for international companies in the transition to Society 5.0 are substantiated, matrix models for digital maturity evaluation and risk maps are developed, and recommendations are formulated to enhance the efficiency, cyber resilience, and social-environmental responsibility of enterprises on the global market.

Key words: Business models, Diia, international development strategies, Society 5.0, multinational corporations, digitalization, digital progress.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	8
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТНК	17
2.1. Моніторинг цифрового прогресу у стратегіях діяльності суб'єктів великого бізнесу	17
2.2. Результати реалізації бізнес-моделей ТНК на основі цифровізації	21
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУСПІЛЬСТВА 5,0	27
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	39
ДОДАТКИ	47

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які суттєво змінюють принципи функціонування бізнесу, міжнародної торгівлі та управління компаніями. Цифровізація стає одним із ключових чинників формування глобальної конкурентоспроможності. В умовах посилення міжнародної конкуренції та швидкого технологічного розвитку міжнародні компанії змушені адаптувати бізнес-моделі й переглядати підходи до стратегічного управління.

Особливого значення цифровізація набуває для транснаціональних корпорацій, діяльність яких пов'язана з управлінням глобальними ланцюгами постачання, координацією міжнародних підрозділів та швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища. Використання цифрових технологій дозволяє міжнародним компаніям підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати бізнес-процеси, покращувати взаємодію з клієнтами та посилювати конкурентні переваги.

У сучасних умовах цифровізація вже не обмежується автоматизацією окремих процесів або впровадженням програмного забезпечення. Йдеться про комплексну цифрову трансформацію, яка змінює логіку формування бізнес-моделей, систему корпоративного управління, механізми прийняття рішень та підходи до створення вартості. Хмарні технології, штучний інтелект, аналітика великих даних, цифрові платформи, Інтернет речей та інтелектуальна автоматизація формують новий тип міжнародного бізнес-середовища, у якому ключовим стратегічним ресурсом стають дані та здатність компанії ефективно їх використовувати.

Водночас процес цифровізації супроводжується низкою нових викликів і ризиків. Серед них особливого значення набувають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової нерівності, технологічної залежності,

дефіциту цифрових компетентностей та забезпечення стійкості цифрової інфраструктури. Крім того, стрімке поширення цифрових технологій змінює характер міжнародної конкуренції та вимагає від компаній постійного оновлення стратегій розвитку.

Цифровізація є одним із ключових чинників довгострокового розвитку міжнародних компаній та визначає їхню здатність адаптуватися до умов глобальної економіки. У сучасному бізнесі конкурентоспроможність дедалі більше залежить не лише від ресурсів чи масштабів діяльності, а від рівня цифрової зрілості, швидкості впровадження інновацій та ефективності використання цифрових технологій у стратегічному управлінні.

Теоретичні аспекти цифрової трансформації бізнесу досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до цифровізації міжнародного бізнесу зробили P. Verhoef, G. Vial, D. Teece, M. Porter, E. Brynjolfsson, A. McAfee та інші. У наукових працях цифрова трансформація розглядається як процес змін бізнес-моделей, систем управління, корпоративних структур і механізмів взаємодії з ринком. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність подальших досліджень цифровізації у стратегічному розвитку міжнародних компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування особливостей цифровізації бізнес-процесів у стратегіях розвитку міжнародних компаній та визначення стратегічних інноваційно-технологічних напрямів підвищення ефективності їх діяльності в умовах Індустрії 5.0.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні підходи до розуміння цифровізації бізнес-процесів;
- визначити економічний зміст цифрової трансформації міжнародного бізнесу;

- охарактеризувати основні технологічні драйвери цифровізації міжнародних компаній;
- проаналізувати вплив цифрових технологій на бізнес-моделі та конкурентні переваги ТНК;
- виявити особливості сучасного стану впровадження цифрових технологій у діяльності міжнародних компаній;
- оцінити результати реалізації цифрових бізнес-моделей транснаціональних корпорацій;
- визначити стратегічні перспективи розвитку міжнародних компаній в умовах Індустрії 5.0.

Об'єктом дослідження є процес цифровізації бізнес-процесів у діяльності міжнародних компаній.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади, організаційно-економічні механізми та стратегічні аспекти впровадження цифрових технологій у діяльність міжнародних компаній.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано абстрактно-логічний метод, системний підхід, порівняльний аналіз, статистико-економічний та графічний методи. Їх застосування дозволило комплексно дослідити особливості цифровізації міжнародного бізнесу, оцінити вплив цифрових технологій на діяльність міжнародних компаній і сформувані стратегічні напрями подальшої цифрової трансформації в умовах глобальної економіки.

Інформаційну основу дослідження становили наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, матеріали міжнародних організацій OECD, UNCTAD, World Bank, World Economic Forum, аналітичні звіти консалтингових компаній, статистичні дані, річні звіти транснаціональних корпорацій, а також матеріали щодо розвитку цифрової економіки та Індустрії 5.0.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Сарнавський В.В., Цифрова трансформація бізнес-процесів у транснаціональних корпораціях. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у ХХІ ст. матеріали ХІ-ої наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 20 листопада 2025) Житомир: Поліський національний університет, 2025. с. 158-163 (Додаток В).

2. Сарнавський В.В., Сучасні тенденції діджиталізації в агропромисловому виробництві (приклад Німеччини). Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: матеріали Х-ої наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 21 листопада 2024) Житомир: Поліський національний університет, 2024. с. 123-125 (Додаток Б).

3. Сарнавський В.В., Економіка 5.0. Стан та преспективи розвитку в глобалізованому суспільстві. Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст: матеріали VIII-мої наук.-практ. студ. конф. присвяч. 100-річчю Поліського національного університету (м. Житомир, 24 листопада 2022) Житомир: Поліський національний університет, 2022. с.108-110 (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 48 сторінках, містить 5 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність цифровізації бізнес-процесів та її місце у міжнародному бізнесі

У сучасній економіці цифровізація поступово перетворилася на один із ключових чинників розвитку міжнародного бізнесу. Її вплив виходить далеко за межі технічної автоматизації окремих процесів і охоплює практично всі напрями діяльності міжнародних компаній від виробництва та логістики до маркетингу, фінансів і стратегічного управління. У результаті цифрові технології формують нові підходи до організації бізнесу, створення вартості та забезпечення конкурентних переваг на глобальному ринку.

У науковій літературі процес цифровізації доцільно розглядати через взаємозв'язок трьох основних категорій: оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація. Оцифрування характеризує процес переведення інформації у цифровий формат; цифровізація пов'язана з використанням цифрових технологій для вдосконалення окремих бізнес-процесів; цифрова трансформація передбачає комплексну зміну бізнес-моделі, системи управління та корпоративної структури компанії. Саме тому сучасні міжнародні компанії дедалі частіше переходять від локальної автоматизації до комплексної цифрової трансформації бізнесу [18].

На відміну від традиційних програм модернізації, цифрова трансформація не є виключно технологічним процесом. Вона передбачає стратегічне переосмислення ролі даних, розвиток цифрових компетентностей персоналу, зміну організаційної структури та впровадження нових моделей взаємодії з клієнтами й партнерами. У сучасних умовах ефективність цифровізації

визначається не лише рівнем технологічного забезпечення компанії, а і її здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та інтегрувати цифрові рішення у стратегічний розвиток [15].

Сучасні дослідження свідчать, що цифровізація міжнародного бізнесу базується на декількох ключових принципах: орієнтації на дані, інтеграції цифрових платформ, гнучкості організаційної структури та постійному впровадженні інновацій у систему управління компанією. У результаті міжнародні компанії отримують можливість швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати витрати та забезпечувати ефективну координацію діяльності між різними країнами та підрозділами [4].

Важливою особливістю сучасної цифровізації є перехід від традиційних лінійних моделей бізнесу до платформених та екосистемних підходів [23]. Якщо раніше міжнародні компанії переважно концентрувалися на оптимізації внутрішніх процесів, то сьогодні конкурентоспроможність значною мірою залежить від швидкості обміну даними, інтеграції цифрових сервісів та здатності координувати взаємодію між різними учасниками глобального ринку [6]. Саме цифрові платформи створюють можливість масштабування бізнесу без пропорційного збільшення фізичних активів та дозволяють міжнародним компаніям ефективніше працювати у глобальному середовищі [3].

На макроекономічному рівні цифровізація також суттєво впливає на структуру світової економіки. Зростає роль електронної комерції, цифрових послуг, хмарної інфраструктури та даних як окремого економічного ресурсу. Унаслідок цього змінюється структура міжнародної конкуренції, прискорюються процеси глобалізації та підвищується значення цифрової інфраструктури для розвитку міжнародного бізнесу. Організація економічного співробітництва та розвитку наголошує, що цифрова трансформація охоплює не лише економічну

сферу, а й соціальні, інституційні та управлінські аспекти функціонування сучасного суспільства [46].

Водночас цифровізація створює не лише нові можливості, а й нові виклики для міжнародних компаній. Серед основних ризиків варто виділити кіберзагрози, залежність від цифрової інфраструктури, проблему захисту даних, кадровий дефіцит у сфері цифрових технологій та зростання нерівності у доступі до цифрових ресурсів. У зв'язку з цим міжнародні компанії змушені одночасно забезпечувати технологічний розвиток і підтримувати належний рівень цифрової безпеки та стійкості бізнес-процесів [7].

У контексті міжнародних економічних відносин цифровізація також трансформує характер міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності. Зростає значення цифрових платформ, дистанційних каналів обслуговування, електронних платежів, цифрової логістики та міжнародних інформаційних сервісів. Це сприяє спрощенню виходу компаній на зарубіжні ринки та прискорює інтеграцію бізнесу у глобальну цифрову економіку [65].

Таким чином, цифровізацію бізнес-процесів у міжнародному бізнесі доцільно розглядати як безперервний процес організаційного та технологічного оновлення, спрямований на підвищення ефективності діяльності, адаптивності та конкурентоспроможності міжнародних компаній [16]. У сучасних умовах саме рівень цифрової зрілості дедалі частіше визначає здатність компанії забезпечувати стійкий розвиток і підтримувати конкурентні позиції на глобальному ринку [24].

Для більш наочного розуміння відмінностей між традиційною та цифровою моделями ведення бізнесу доцільно порівняти їх ключові характеристики, що наведені у (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння традиційної та цифрової моделей бізнесу

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Управління	Ієрархічне	Гнучке, мережеве
Бізнес-процеси	Частково автоматизовані	Наскрізно цифровізовані
Взаємодія з клієнтами	Офлайн або частково онлайн	Оmnіканальна та повністю цифрова
Масштабування	Переважає ресурсно обмежене	Швидке глобальне масштабування
Дані	Допоміжний ресурс	Стратегічний актив

Джерело: узагальнено автором на основі [25].

Наведене порівняння свідчить, що цифрова модель бізнесу відрізняється не лише ширшим використанням технологій, а насамперед зміною принципів управління та координації бізнес-процесів [48]. Якщо традиційна модель базується переважно на ієрархічній структурі та ресурсному підході, то цифрова модель орієнтована на гнучкість, швидкість обміну даними, платформену взаємодію та використання інформації як стратегічного активу. Саме це забезпечує міжнародним компаніям можливість швидше адаптуватися до змін глобального ринку та масштабувати власну діяльність [41].

Цифровізація впливає і на загальну структуру світової економіки. Поширення цифрових платформ, зростання частки цифрових послуг та розвиток електронної комерції змінюють роль нематеріальних активів у створенні вартості та формують нові умови функціонування міжнародного бізнесу [49]. У результаті цифрові технології поступово стають одним із ключових факторів довгострокового економічного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності [9]. Динаміка частки цифрової економіки у світовому

ВВП, відображає тенденцію зростання ролі цифрової економіки у глобальному економічному середовищі наведена на (рис. 1.1).

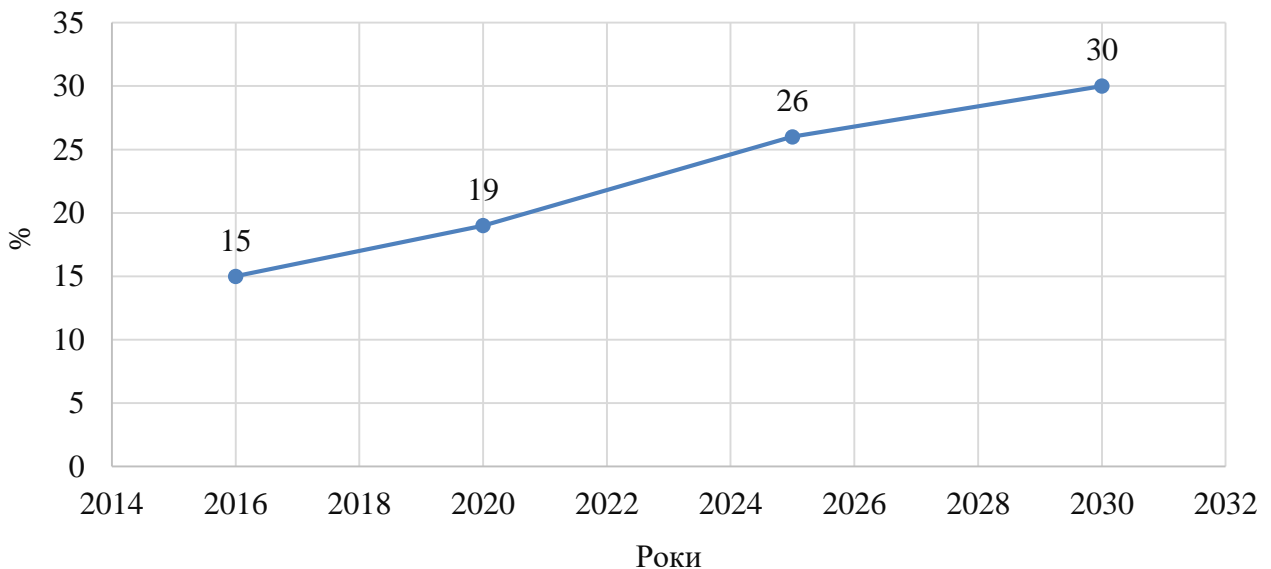


Рис. 1.1. Частка цифрової економіки у світовому ВВП, %

Джерело: побудовано автором за узагальненими даними [45].

Практика міжнародного бізнесу свідчить, що найбільший ефект цифрова трансформація забезпечує саме за умови комплексного поєднання різних технологічних рішень [8]. Важливе значення має не лише рівень технологічного забезпечення компанії, а і її здатність інтегрувати цифрові інструменти у систему стратегічного управління, корпоративну культуру та операційні процеси. Саме тому технології виступають не самоціллю, а інструментом підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності міжнародних компаній [64].

У сучасних умовах цифровізація міжнародного бізнесу характеризується високими темпами впровадження інноваційних технологій у різних сферах діяльності компаній. Найбільш активно цифрові рішення використовуються у сфері управління даними, автоматизації операційних процесів, цифрової логістики, фінансового аналізу, маркетингу та комунікації з клієнтами. Це пояснюється прагненням міжнародних компаній підвищити швидкість обробки

інформації, оптимізувати витрати та забезпечити більш гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища [60]. Особливого значення цифрові технології набули в умовах посилення глобальної конкуренції та нестабільності міжнародних ринків. Сучасні транснаціональні корпорації змушені функціонувати у середовищі, де швидкість прийняття рішень, доступ до даних та ефективність управління інформаційними потоками безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності. У результаті цифрові технології поступово стають невід'ємним елементом стратегічного розвитку міжнародного бізнесу [57].

Важливо також враховувати, що цифровізація охоплює не лише великі транснаціональні корпорації, а й середній бізнес, який інтегрується у глобальні ланцюги постачання та міжнародні цифрові платформи. Використання цифрових рішень дозволяє компаніям розширювати присутність на міжнародних ринках, покращувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати більш ефективну координацію діяльності між різними країнами та підрозділами [56].

Суттєвий вплив на поширення цифрових технологій має також розвиток глобальної цифрової інфраструктури, електронної комерції та міжнародних інформаційних сервісів. У сучасній економіці дані поступово перетворюються на один із ключових економічних ресурсів, а рівень цифрової зрілості компанії дедалі частіше визначає її здатність забезпечувати довгострокове зростання та підтримувати конкурентні позиції на міжнародному ринку [58].

Для більш наочного розуміння масштабів поширення цифрових технологій у сучасному бізнес-середовищі доцільно розглянути рівень їх упровадження у діяльність міжнародних компаній, що наведений у (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівень упровадження цифрових технологій у світовому бізнесі

Технологія	Частка компаній, %
Хмарні технології	94
Big Data	82
AI	65
IoT	58
Блокчейн	35

Джерело: сформовано автором на основі галузевих оглядів [38].

Впровадження цифрових технологій у діяльність міжнародних компаній суттєво змінює структуру бізнес-процесів, підходи до організації управління та механізми створення вартості. Цифровізація сприяє більш гнучкому та оперативному прийняттю рішень, підвищенню прозорості процесів і оптимізації ресурсів. Вона трансформує традиційні бізнес-моделі, перетворюючи їх на платформи взаємодії, де дані стають стратегічним активом, а ефективність діяльності компанії залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від здатності збирати, обробляти й аналізувати інформацію у реальному часі [42].

Практика провідних транснаціональних корпорацій демонструє, що цифрові бізнес-моделі забезпечують створення доданої вартості через три основні механізми: мережеві ефекти, алгоритмічне управління та сервісизацію продукту. Наприклад, Amazon і Microsoft інтегрують хмарні сервіси, аналітику великих даних та цифрові екосистеми для підтримки довгострокового зростання та масштабування бізнесу на глобальному рівні. Для Alphabet є Google критичною є здатність перетворювати дані та обчислювальні ресурси на масштабовані цифрові сервіси, що забезпечує лідерські позиції на ринку [20][47].

У промисловому та логістичному секторах цифровізація виходить за межі допоміжної функції. Компанії Siemens та DHL використовують цифрові двійники, інтелектуальну аналітику, платформені сервіси та автоматизовану

логістику для підвищення гнучкості операцій і скорочення втрат у глобальних ланцюгах постачання. Alibaba та SAP інтегрують дані, хмарні сервіси та цифрові рішення для клієнтів, що дозволяє масштабувати бізнес одночасно на різних ринках та у різних галузях [61][21]. У результаті цифрова бізнес-модель транснаціональної корпорації дедалі більше спирається на здатність швидко збирати, аналізувати й використовувати дані для ухвалення управлінських рішень, особливо у сфері клієнтського досвіду, де персоналізація, омніканальність і прогнозні сервіси стають стандартом [52].

Аналітичні звіти провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey, KPMG, Gartner та IBM, підтверджують, що стратегічна цінність цифровізації концентрується навколо кількох пріоритетів: впровадження технологій штучного інтелекту, забезпечення кіберстійкості, хмарно-даної архітектури, розвиток цифрових талантів та формування стійких операційних моделей [53]. Компанії, які розглядають цифрові інвестиції лише як допоміжні витрати, ризикують втратити швидкість адаптації та частку ринку [43].

Вплив цифровізації проявляється і у трансформації ключових бізнес-процесів. Виробництво автоматизується і використовує цифрові двійники, що знижує втрати; логістика стає більш прозорою завдяки моніторингу маршрутів у реальному часі; маркетинг та продажі використовують персоналізацію, поведінкову аналітику та динамічне ціноутворення; фінансові процеси оптимізуються через автоматизацію обліку, прогнозування та контроль ризиків; управлінські рішення ухвалюються на основі даних, що підвищує швидкість і точність стратегічних кроків (табл.1.3) [42].

Таблиця 1.3

Вплив цифровізації на основні бізнес-процеси міжнародних компаній

Бізнес-процес	Вплив цифровізації
Виробництво	Автоматизація, цифрові двійники, зниження втрат
Логістика	Оптимізація маршрутів, контроль поставок у реальному часі
Маркетинг	Персоналізація, поведінкова аналітика, динамічне ціноутворення
Фінанси	Автоматизація обліку, прогнозування, контроль ризиків
Управління	Прийняття рішень на основі даних, прозорість та швидкість

Джерело: сформовано автором на основі [42].

Цифрова трансформація ключових бізнес-процесів міжнародних компаній має наскрізний і системний характер, оскільки забезпечує синергетичний ефект на всіх рівнях створення доданої вартості. Модернізація операційної діяльності, починаючи від інтелектуального моделювання виробничих циклів і закінчуючи предиктивним фінансовим контролінгом, трансформує саму природу корпоративного менеджменту. Головна перевага інтеграції зазначених технологій полягає у переході від реактивного управління, що базується на аналізі минулих звітних періодів, до проактивного проектування бізнес-моделей у реальному часі. Таким чином, оптимізація внутрішнього середовища транснаціональних корпорацій виступає базовим фундаментом для їхнього успішного позиціонування на макроекономічному рівні, де масштаби поширення новітніх інструментів визначають загальну динаміку розвитку світового ринку [40].

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

2.1. Моніторинг цифрового прогресу у стратегіях діяльності суб'єктів великого бізнесу

У сучасних умовах цифрової економіки особливого значення набуває моніторинг рівня цифрової готовності компаній до впровадження інноваційних технологій. Оцінювання цифрової зрілості суб'єктів великого бізнесу дозволяє визначити ефективність використання цифрових ресурсів, ступінь інтеграції інформаційних технологій у бізнес-процеси та готовність підприємств до подальшої цифрової трансформації [1]. Оцінювання стану цифрової трансформації міжнародних компаній потребує використання як кількісних, так і якісних показників. До базових індикаторів цифрового прогресу доцільно віднести частку цифрових каналів у доходах, рівень автоматизації операцій, обсяг інвестицій у дані й хмарну інфраструктуру, ступінь використання AI, швидкість впровадження нових сервісів, а також показники цифрової безпеки та стійкості. Саме сукупність цих параметрів дає змогу оцінити не окремий технологічний проєкт, а цифрову зрілість компанії загалом [2].

Світовий досвід підтверджує, що цифрова трансформація дедалі більше поширюється і на великі корпорації, і на середній бізнес. OECD наголошує, що цифрові інструменти змінюють характер конкуренції, структуру витрат, міжнародну торгівлю та доступ до ринку навіть для компаній, які раніше не вважалися технологічними. Водночас Світовий банк підкреслює особливу роль даних як нового економічного ресурсу, від якого залежить якість управління та продуктивність у цифровій економіці [3].

Важливим виміром моніторингу цифрового прогресу є розвиток цифрових державних сервісів, оскільки саме вони формують інституційне середовище для бізнесу. За даними ООН, цифрові урядові платформи стають каталізатором зниження транзакційних витрат, прискорення надання послуг та підвищення прозорості взаємодії між бізнесом і державою. Європейська практика також демонструє, що рівень цифрових публічних сервісів безпосередньо впливає на зручність ведення бізнесу, доступність даних і якість регуляторної взаємодії [51].

Для України показовим прикладом розвитку цифрового бізнесу є діяльність ТОВ «Дія УА» – компанії, що спеціалізується на консультуванні з питань інформатизації, впровадженні цифрових рішень та автоматизації бізнес-процесів. Основною місією підприємства є сприяння цифровій трансформації організацій шляхом інтеграції сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення в операційну діяльність клієнтів. Особливістю діяльності ТОВ «Дія УА» є орієнтація на впровадження цифрових інструментів управління, розвиток ІТ-консалтингу та підтримку процесів цифровізації підприємств різних галузей. Компанія здійснює консультування щодо впровадження комп'ютерних технологій, розробляє цифрові рішення для бізнесу та надає послуги технічної підтримки інформаційних систем [50].

Значення даного прикладу для теми дослідження полягає в тому, що ТОВ «Дія УА» демонструє практичну реалізацію цифрових бізнес-моделей на українському ринку. Використання сучасних цифрових платформ, CRM-систем, інструментів автоматизації та аналітики даних дозволяє компанії підвищувати ефективність управлінських процесів, скорочувати часові витрати клієнтів та забезпечувати конкурентні переваги в умовах цифрової економіки [66].

Крім того, підприємство активно використовує цифрові канали комунікації, онлайн-платформи та сучасні інструменти пошуку клієнтів, що сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності та розширенню міжнародної

присутності. Таким чином, досвід ТОВ «Дія УА» підтверджує, що цифровізація є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасного бізнесу та формування стійких позицій на міжнародних ринка (табл. 2.1) [15].

Таблиця 2.1

Основні напрями цифровізації діяльності ТОВ «Дія УА»

Напрямок цифровізації	Практична реалізація	Очікуваний результат
Автоматизація продажів	Використання CRM-систем та автоматизація обробки лідів	Підвищення ефективності роботи менеджерів
Цифрова взаємодія з клієнтами	Онлайн-комунікації, цифрові платформи, LinkedIn	Розширення клієнтської бази та підвищення швидкості комунікації
Управління проектами	Використання цифрових інструментів координації робіт	Скорочення часу виконання завдань
Інформаційна безпека	Захищені канали передачі даних та кіберзахист	Мінімізація ризиків втрати інформації
Цифровізація ЗЕД	Онлайн-взаємодія з іноземними клієнтами та електронний документообіг	Розширення міжнародної діяльності
Аналітика та обробка даних	Використання цифрових інструментів аналізу ринку та клієнтів	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: сформовано автором за даними [15].

Аналіз наведених даних свідчить, що цифровізація є одним із ключових напрямів розвитку ТОВ «Дія УА». Підприємство активно використовує сучасні інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Особливе значення має використання цифрових інструментів продажів, CRM-систем та онлайн-платформ комунікації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності компанії. Водночас застосування цифрових технологій дозволяє підприємству ефективно працювати з міжнародними клієнтами, забезпечуючи гнучкість бізнес-моделі та можливість подальшого масштабування діяльності.

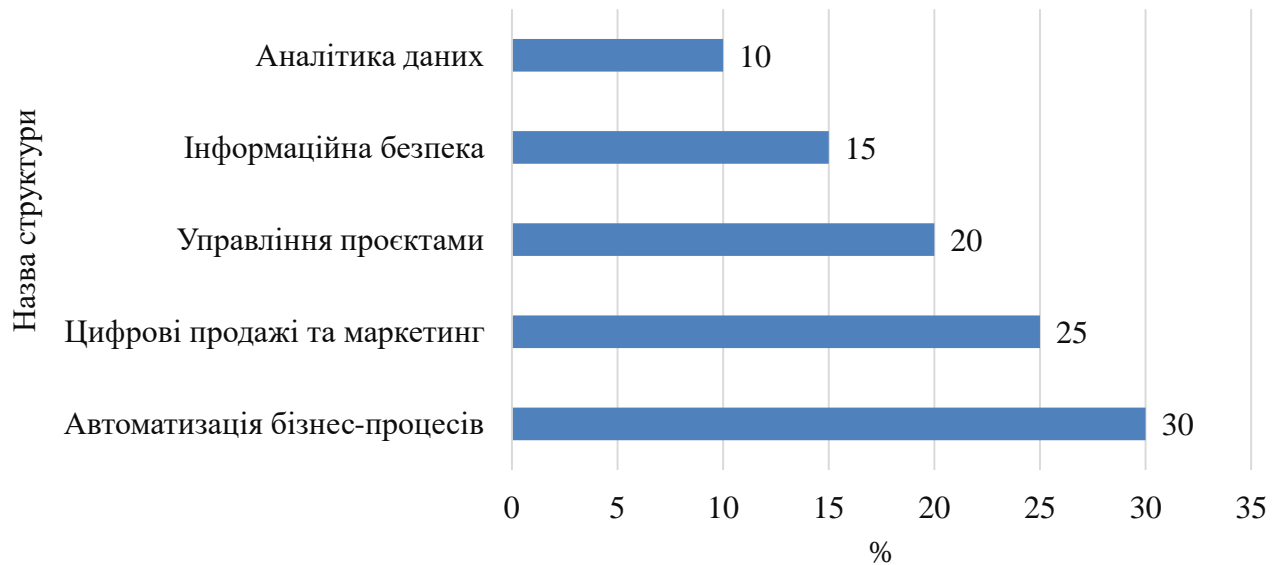


Рис. 2.1. Структура напрямів цифровізації діяльності ТОВ «Дія УА» (%)

Джерело: побудовано автором за даними [15].

Представлені дані демонструють, що найбільша частка цифрових технологій у діяльності підприємства припадає на автоматизацію бізнес-процесів та цифрові продажі. Це пояснюється специфікою діяльності компанії, яка функціонує у сфері ІТ-консалтингу та надання цифрових послуг. Значна увага також приділяється управлінню проєктами та забезпеченню інформаційної безпеки, що є важливими умовами ефективної взаємодії з клієнтами та реалізації зовнішньоекономічних операцій [17].

Таким чином, досвід ТОВ «Дія УА» підтверджує, що цифровізація виступає важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах цифрової трансформації економіки.

2.2. Результати реалізації бізнес-моделей ТНК на основі цифровізації

Результати реалізації бізнес-моделей ТНК на основі цифровізації виявляються передусім у зміні фінансових, операційних та ринкових показників. Цифрові компанії отримують переваги через швидше оновлення продуктів, глибшу аналітику клієнтських даних, автоматизацію повторюваних процесів, скорочення часу ухвалення рішень та кращу координацію глобальних операцій. Саме тому цифровізація дедалі частіше розглядається як стратегічна інвестиція з мультиплікативним ефектом, а не як стаття поточних витрат.

Провідні корпорації демонструють, що цифрові бізнес-моделі формують нові механізми монетизації. Amazon поєднує електронну комерцію, хмарні послуги, рекламну платформу та аналітичні сервіси, завдяки чому диверсифікує джерела доходів і знижує залежність від окремого ринкового сегмента [22, 30]. Microsoft вибудовує конкурентні переваги на базі хмарної екосистеми, корпоративного програмного забезпечення та AI-сервісів. Подібний підхід використовують Alphabet, SAP та Alibaba, для яких інтеграція даних і платформ є ключем до масштабування [47].

У логістиці та виробництві цифровізація дає особливо відчутний ефект через зниження витрат і підвищення прозорості. DHL у звітності наголошує на важливості даних реального часу, автоматизації сортувальних процесів, аналітики маршрутів та цифрової взаємодії з клієнтами [32]. Siemens демонструє, що цифрові двійники, індустріальне програмне забезпечення та автоматизовані виробничі контури стають не лише внутрішнім інструментом ефективності, а й окремим товаром і сервісом для клієнтів [63, 12].

Для оцінки результатів цифрових бізнес-моделей доцільно враховувати не лише зростання доходів, а й підвищення операційної швидкості, скорочення циклу обслуговування клієнта, якість рішень на основі даних та рівень

кіберстійкості. У сучасних умовах навіть економічно успішна цифровізація не може вважатися повноцінною, якщо вона супроводжується низьким рівнем захисту даних або високою вразливістю цифрових активів [27].

Аналітичні дослідження WEF показують, що цифрова цінність дедалі тісніше переплітається з кіберризиками, а отже компанії змушені переходити від логіки безпеки до ширшого підходу проєктування з урахуванням стійкості [26]. Це особливо актуально для ТНК, чия діяльність охоплює багато ринків, постачальників, каналів доступу до даних і різні регуляторні режими.

Не менш важливим є людський вимір цифровізації. Згідно з Future of Jobs Report, конкурентоспроможність компаній у найближчі роки дедалі сильніше залежатиме від наявності цифрових компетентностей, аналітичного мислення, здатності працювати з AI та гнучкості персоналу [67]. У цьому контексті цифрова трансформація перестає бути виключно технічним процесом і набуває рис кадрової та управлінської стратегії.

Звіт PwC щодо цифрової довіри підкреслює, що компанії з вищим рівнем зрілої цифрової безпеки та управління ризиками частіше досягають кращих бізнес-результатів, оскільки мають більше довіри з боку клієнтів, партнерів та регуляторів [59]. Для міжнародних компаній це означає, що результативність цифровізації визначається не тільки продуктивністю систем, а й репутаційною стійкістю.

Отже, результати реалізації цифрових бізнес-моделей ТНК мають комплексний характер. Вони охоплюють зростання доходів, покращення логістики, вищу якість сервісу, прискорення управлінських циклів, інноваційну гнучкість та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності. Водночас довгостроковий ефект виникає лише там, де цифровізація поєднується зі стратегією, компетентним управлінням змінами та надійною системою цифрової безпеки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Узагальнений вплив цифровізації на результати діяльності ТНК

Показник	Результат(%)
Зростання доходів	15-30
Зниження витрат	10-20
Прискорення операцій	30-50
Зростання клієнтської задоволеності	до 20
Підвищення ефективності логістики	15-25

Джерело: узагальнено автором на основі [30].

Емпірична оцінка результативності трансформаційних процесів у міжнародному бізнесі вимагає проведення чіткого компаративного аналізу економічних та операційних дескрипторів функціонування фірм новітнього типу. Порівняльна характеристика параметрів діяльності ТНК дозволяє ідентифікувати глибинні структурні розбіжності між застарілими інерційними підходами та гнучкими інформаційно-орієнтованими системами. Традиційні і цифрові бізнес-моделі наочно ілюструють, що цифрові моделі здатні забезпечувати принципово вищу рентабельність капіталу, суттєво прискорене зростання доходів, максимальну швидкість ухвалення стратегічних рішень і якісно нову, проактивну клієнтську взаємодію [54]. Це стає можливим завдяки заміні класичних лінійних ланцюгів створення вартості на відкриті інтегровані платформи, які дозволяють компаніям миттєво реагувати на ринкові флуктуації та масштабувати власну присутність на глобальних ринках без пропорційного нарощування фізичних активів. Разом із цим слід враховувати, що формування таких стійких конкурентних переваг вимагає суттєвих капіталовкладень на початкових етапах трансформації [44]. Компанії стикаються з об'єктивною необхідністю фінансування проектів, які в короткостроковому періоді потребують значно більших інвестицій у збір та архітектуру великих даних, модернізацію систем корпоративної безпеки, захист інформаційного периметру, а також у

безперервний розвиток цифрових компетентностей і гнучких навичок персоналу. Проте аналіз довгострокових трендів світового бізнесу доводить мультиплікативний характер таких витрат, оскільки початкові інвестиції повністю окупаються за рахунок кардинального зниження трансакційних витрат та підвищення загальної капіталізації бізнесу, що детально відображено на наведеному графіку (рис. 2.2) [45].

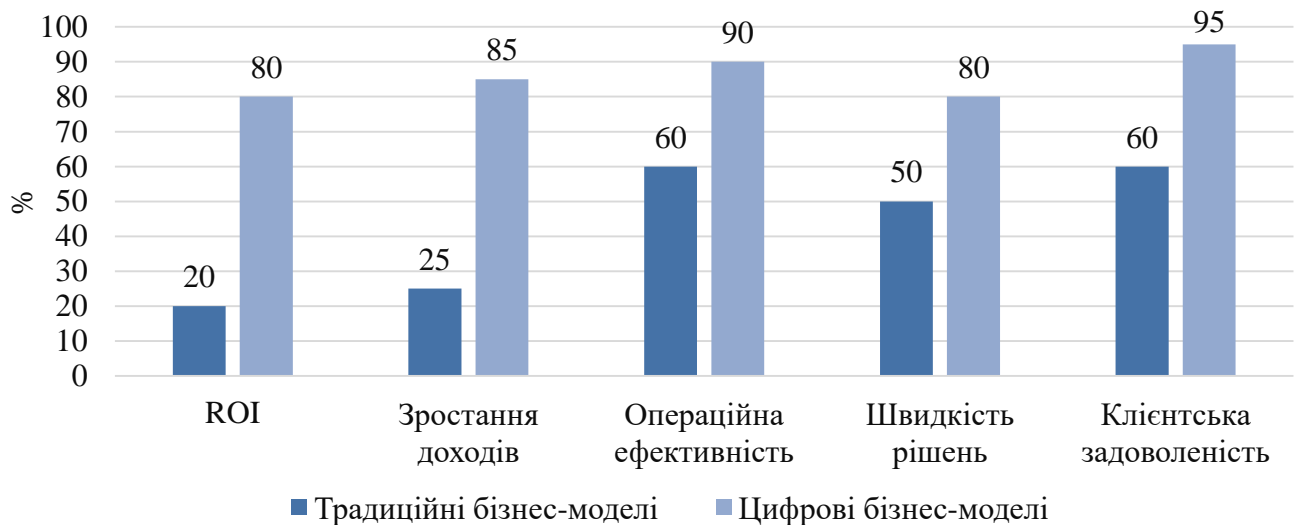


Рис. 2.2. Порівняльна ефективність цифрових та традиційних бізнес-моделей

Джерело: побудовано автором на основі [53].

Дані наочно підтверджують суттєву перевагу цифрових бізнес-моделей над традиційними за всіма ключовими дескрипторами ринкової спроможності. Особливо відчутний розрив спостерігається у рівнях рентабельності інвестицій, де цифрові структури демонструють показник на рівні 80% проти 20% у класичних аналогів, а також у зрілості клієнтської задоволеності, що сягає максимальних 95%. Отримані результати порівняльного аналізу доводять, що здатність транснаціональних корпорацій генерувати вищу додану вартість більше не визначається обсягом накопичених матеріальних активів чи масштабами фізичної інфраструктури. Натомість операційна ефективність, яка в

умовах цифровізації зростає до 90%, та швидкість ухвалення стратегічних рішень стають прямим наслідком раціонального управління внутрішніми інформаційними потоками [34]. Водночас досягнення таких високих ринкових індикаторів є неможливим без формування чіткої внутрішньокорпоративної архітектури, яка б регламентувала рух фінансових та технологічних ресурсів. Саме тому для глибокого розуміння чинників, що забезпечують відображені на гістограмі переваги, необхідно дослідити логіку структурування цифрових витрат великого бізнесу, яка безпосередньо втілюється у системі стратегічного планування та визначає ієрархію інвестиційних цілей компанії [37].

Глибокий аналіз трансформаційних процесів у великому бізнесі дозволяє стверджувати, що капіталізація сучасних транснаціональних корпорацій безпосередньо залежить від архітектоники їхніх інвестиційних портфелів у сфері інформаційних технологій. Для розуміння внутрішньої логіки розподілу корпоративних ресурсів доцільно розглянути структурну модель розподілу стратегічних пріоритетів цифровізації в діяльності ТНК, що подана на (рис. 2.3). Ця модель унаочнює, що цифрова модернізація провідних світових гравців не є хаотичним впровадженням окремих програмних продуктів, а підпорядкована суворій ієрархічній системі, де кожен рівень інфраструктури підтримує та посилює наступний, формуючи цілісний цифровий контур організації [45].

РІВЕНЬ 4: AI-First інструменти та генеративні моделі → 15% інвестицій
РІВЕНЬ 3: Предиктивна аналітика та управління Big Data → 25%
РІВЕНЬ 2: Хмарна інфраструктура та інтегровані платформи → 35%
РІВЕНЬ 1: Кібербезпека, захист даних та комплаєнс-системи → 25%

Рис. 2.3 Стратегічні пріорітери цифровізації в ТНК

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних звітів [34].

Аналітична оцінка представленої структурної моделі дозволяє зробити висновок, що максимізація прибутковості ТНК та досягнення високих

операційних метрик є результатом збалансованого ієрархічного розподілу капіталу, де базові рівні кібербезпеки 25% та хмарних платформ 35% створюють стійкий фундамент для розгортання предиктивної аналітики та інструментів штучного інтелекту найвищого порядку.

Сучасний стан впровадження цифрових технологій у діяльність транснаціональних корпорацій свідчить про їх повну інтеграцію в контури стратегічного управління. Моніторинг світового прогресу підтверджує, що великий бізнес остаточно перейшов від етапу точкової автоматизації окремих функцій до комплексної перебудови ціннісних архітектур, де дані розглядаються як головний стратегічний актив. Реалізація платформних рішень провідними глобальними гравцями доводить наявність стійкого мультиплікативного ефекту, який виражається у скороченні трансакційних витрат, оптимізації міжнародних логістичних ланцюгів та диверсифікації джерел монетизації. Водночас емпіричний аналіз показав, що успіх корпоративних трансформацій суттєво залежить від зрілості зовнішнього інституційного середовища, яскравим прикладом якого в українських реаліях виступає розширення екосистеми державних е-сервісів, що безпосередньо знижує регуляторні бар'єри та витрати на комплаєнс для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, сформований у ТНК рівень цифрової зрілості не лише визначає їхнє поточне лідерство на світових ринках, а й виступає базовою передумовою для подальшого стратегічного маневру, логіка якого в сучасних умовах зміщується з суто економічної площини у напрямку глобальної людиноцентричної інтеграції, що становить основу майбутнього розвитку міжнародних фірм у межах суспільства новітнього типу.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

Перехід до Індустрії 5.0 означає зміну самої філософії цифрового розвитку: технології мають не просто підвищувати продуктивність, а створювати людиноцентричну, безпечну та інклюзивну економіку. У японській концепції Society 5.0 цей підхід трактується як інтеграція кіберпростору й фізичного середовища для вирішення економічних і соціальних проблем за допомогою даних, AI, роботизації та мережевих сервісів [62]. Для міжнародних компаній це означає, що стратегія розвитку вже не може будуватися лише навколо максимізації короткострокової ефективності; вона повинна враховувати соціальну корисність, стійкість і якість взаємодії з людиною [16].

У практичному вимірі це змінює критерії стратегічного вибору технологій. Якщо на попередніх етапах цифровізації домінувала логіка автоматизації та скорочення витрат, то в умовах суспільства 5.0 на перший план виходять інтелектуальні сервіси, адаптивні ланцюги постачання, персоналізовані продукти, цифрове здоров'я, стійка енергетика, розумна логістика та екосистемна взаємодія [33]. Для ТНК це означає перехід від цифровізації окремих функцій до побудови інтегрованої архітектури рішень навколо людини, даних і довіри.

Ефективне проектування зазначених стратегічних перспектив розвитку міжнародних компаній вимагає попереднього проведення детального аудиту їхнього поточного стану та ідентифікації слабких місць у системі управління. Впровадження людиноцентричних моделей не може відбуватися без точного розуміння рівня готовності внутрішніх бізнес-процесів до масштабної цифрової інтеграції. Для вирішення цього завдання в межах стратегічного планування

доцільно використовувати багатофакторний інструментарій оцінки, який дозволяє візуалізувати розриви між поточним станом організації та цільовими орієнтирами новітньої промислової хвилі. Узагальнені результати такого прикладного оцінювання наочно демонструє пелюсткова діаграма профілю цифрової зрілості умовної транснаціональної компанії, що подана на (рис. 3.1). Вона дозволяє комплексно охопити ключові вектори трансформації, починаючи від технологічного забезпечення і закінчуючи рівнем сформованості корпоративної культури.

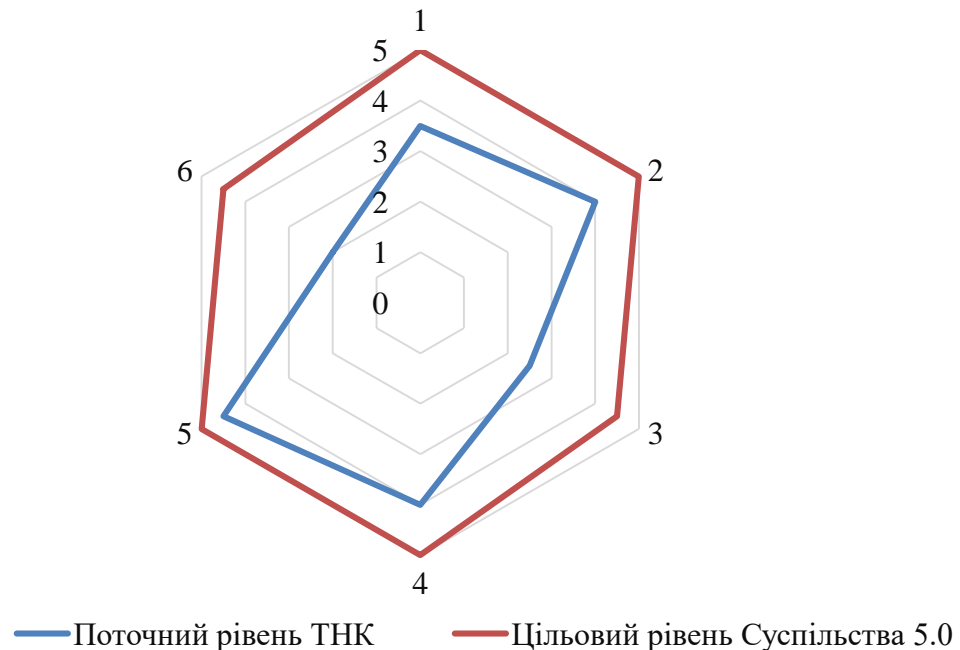


Рис. 3.1. Пелюсткова діаграма профілю цифрової зрілості ТНК в умовах переходу до Суспільства 5.0

Джерело: розроблено автором на основі [34].

Представлена пелюсткова діаграма відображає співвідношення між поточним рівнем цифрової зрілості транснаціональної компанії та цільовими орієнтирами Суспільства 5.0 за шістьма ключовими напрямками розвитку:

1. цифрова інфраструктура;
2. управління даними;
3. екологічна стійкість;

4. цифрові таланти;
5. кіберстійкість;
6. інноваційна культура.

Червоний контур характеризує бажаний рівень розвитку компанії в умовах людиноцентричної цифрової економіки, тоді як синій контур відображає фактичний стан її цифрової трансформації.

Аналіз діаграми свідчить про наявність певного стратегічного розриву між поточними можливостями компанії та вимогами Суспільства 5.0 [29]. Найбільше відставання спостерігається за напрямками розвитку цифрових талантів і екологічної стійкості, що вказує на необхідність посилення роботи з формування цифрових компетентностей персоналу, розвитку корпоративної культури безперервного навчання та впровадження принципів сталого розвитку. Водночас відносно високі показники за напрямками цифрової інфраструктури, управління даними та кіберстійкості свідчать про наявність технологічної бази, необхідної для подальшого впровадження інструментів штучного інтелекту, аналітики даних та інноваційних цифрових сервісів.

Таким чином, результати оцінювання підтверджують, що подальший розвиток міжнародних компаній повинен бути спрямований не лише на технологічну модернізацію, а й на гармонійне поєднання цифрових інновацій, розвитку людського капіталу та принципів сталого розвитку, що повністю відповідає концепції Суспільства 5.0. інтелекту найвищого порядку та максимізувати загальну стійкість бізнесу [19].

Першим стратегічним пріоритетом розвитку міжнародних компаній в умовах Суспільства 5.0 є AI-first трансформація бізнес-моделей. Йдеться не лише про впровадження генеративного AI у сервісні сценарії, а про побудову системи, в якій алгоритми підтримують планування виробництва, прогнозування попиту, ціноутворення, управління запасами, виявлення ризиків, розроблення продуктів

та персоналізацію клієнтського досвіду. Компанії, які зможуть інтегрувати AI в ядро операційної моделі, отримають суттєву перевагу за швидкістю й точністю рішень [8]. Практична реалізація цього пріоритету повинна мати чітке фінансово-економічне обґрунтування, яке б підтверджувало доцільність капіталовкладень у предиктивні алгоритми. Впровадження інтелектуальних систем підтримки рішень у сфері логістики та управління ланцюгами постачання є одним із найбільш капіталомістких, але водночас і найбільш результативних проєктів [31]. Для демонстрації економічної ефективності розроблених пропозицій доцільно звернутися до прогнозованої моделі оптимізації операційних витрат ТНК протягом п'ятирічного життєвого циклу проєкту, яка детально відображена у вигляді стовпчикової гістограми з накопиченням на (рис. 3.2). Вона дозволяє оцінити динаміку скорочення фінансових витрат підприємства після інтеграції смарт-моделювання та технологій інтернету речей.

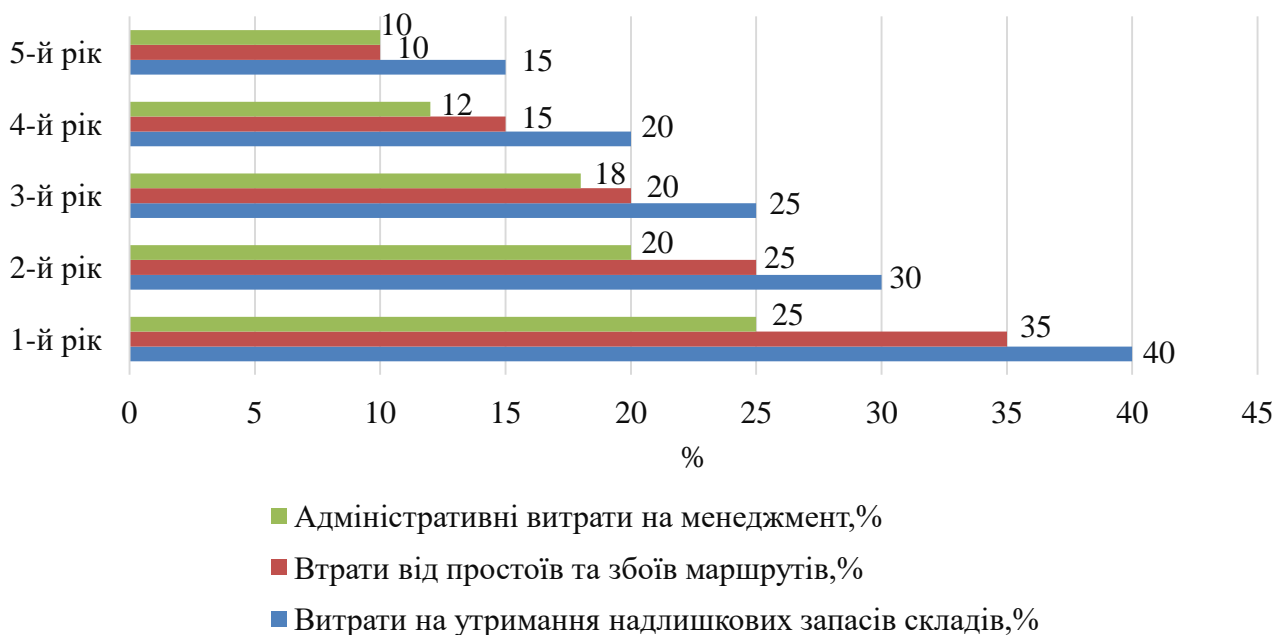


Рис. 3.3. Прогнозні показники оптимізації логістичних витрат ТНК після впровадження AI-First стратегії

Джерело: розроблено автором за прогнозними розрахунками [39].

Візуалізований прогнозний тренд наочно ілюструє, що найбільша динаміка скорочення витрат досягається вже на третій рік повноцінної експлуатації інтелектуальних систем, коли алгоритми штучного інтелекту накопичують критичну масу даних для точного предиктивного моделювання. Витрати на утримання складських приміщень та мінімізацію ризиків псування продукції падають майже вдвічі завдяки переходу до логіки постачання у реальному часі [55]. Особливе значення має стабілізація та повне усунення втрат від логістичних простоїв, що забезпечується за рахунок раннього виявлення системних збоїв та автоматичної перебудови транспортних коридорів [35].

Таким чином, запропонований інноваційний підхід доводить свою високу комерційну спроможність, доводячи, що початкові капіталовкладени в інфраструктуру хмарних сховищ трансформуються у реальне підвищення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку.

Другим пріоритетом виступає розвиток хмарно-даних архітектури та цифрових платформ. Сучасна транснаціональна компанія повинна мати єдину інфраструктуру даних, яка забезпечує інтероперабельність між країнами, бізнес-напрямами та партнерськими мережами. Це знижує фрагментацію рішень, покращує управлінську прозорість і створює основу для масштабування нових цифрових сервісів. У довгостроковому вимірі саме якість архітектури даних визначатиме готовність компанії до використання AI, цифрових двійників і предиктивної аналітики [7].

Третім напрямом є кіберстійкість як невід'ємний компонент конкурентоспроможності. Розширення цифрових контурів компанії автоматично збільшує поверхню ризику, а отже кібербезпека перестає бути допоміжною IT-функцією. Звіти WEF і Gartner переконливо демонструють, що у 2024-2025 рр., компанії дедалі частіше розглядають захист даних, стійкість цифрової інфраструктури та управління цифровою довірою як стратегічний пріоритет

рівня ради директорів [13]. Для міжнародних компаній це означає необхідність інтегрувати кіберстійкість у всі бізнес-процеси, а не лише в технічні контури.

Четвертий стратегічний вектор пов'язаний із цифровими талантами та управлінням організаційними змінами. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, дефіцит навичок роботи з даними, AI, автоматизацією та цифровими платформами стає одним із найсерйозніших бар'єрів для успішної трансформації [15]. Отже, міжнародні компанії мають інвестувати не лише у програмне забезпечення, а й у безперервне навчання, міжфункціональні команди, нові моделі лідерства та розвиток культури експериментування [14].

П'ятим пріоритетом є поєднання цифровізації зі стійким розвитком. UNCTAD звертає увагу, що неконтрольоване розширення цифрової інфраструктури може посилювати екологічний тиск через споживання енергії, води та матеріалів [11]. Відповідно, стратегія міжнародної компанії в умовах Індустрії 5.0 повинна поєднувати цифрові інновації з ESG-цілями: підвищенням ресурсної ефективності, контролем вуглецевого сліду, прозорістю ланцюгів постачання та відповідальним управлінням життєвим циклом цифрових продуктів.

Шостим напрямом є розвиток цифрових двійників, інтелектуальної автоматизації та сервісизації промислових систем. У виробничих і логістичних корпораціях ці рішення забезпечують більш точне моделювання процесів, раннє виявлення збоїв, зниження простоїв і перехід від реактивного до превентивного управління [51]. У стратегічній перспективі це створює нові моделі доходу, коли компанія продає не лише товар, а й безперервний цифровий сервіс довкола нього.

Сьомим пріоритетом є екосистемне партнерство. У суспільстві 5.0 окрема компанія вже не здатна самостійно забезпечити весь цикл інновацій: від даних і хмарної інфраструктури до AI-моделей, сервісних інтеграцій і відповідності локальним регуляторним вимогам. Саме тому стратегічний розвиток

міжнародних компаній дедалі більше спирається на кооперацію з платформами, фінтехом, логістичними операторами, університетами, стартапами та державними цифровими сервісами. В Україні процеси формування цифрових бізнес-кластерів та екосистем розглядаються як драйвер повоєнного відновлення та євроінтеграції економіки [10].

Екосистемний підхід дозволяє міжнародним компаніям значно підвищувати швидкість впровадження інновацій, знижувати витрати на розроблення нових технологічних рішень та ефективніше реагувати на зміни глобального ринкового середовища. У сучасних умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише завдяки власним ресурсам підприємства, а й через здатність інтегруватися у мережі партнерських зв'язків, обмінюватися знаннями та використовувати спільні цифрові платформи. Така взаємодія сприяє прискоренню трансферу технологій, підвищенню інноваційної активності та створенню нових бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокове зростання і сталий розвиток. Крім того, участь у цифрових екосистемах дозволяє компаніям швидше масштабувати свою діяльність на міжнародних ринках, отримувати доступ до нових джерел даних та формувати більш гнучкі механізми взаємодії з клієнтами, постачальниками й інвесторами.

Стратегічне проектування розвитку міжнародних компаній у межах нової економічної парадигми вимагає кардинального переосмислення зовнішніх комунікаційних зв'язків. Перехід до людиноцентричного суспільства зумовлює руйнування класичних замкнених ланцюгів створення вартості та вимагає від ТНК побудови відкритих партнерських мереж. Для детального вивчення архітектури таких зв'язків доцільно проаналізувати екосистемну матрицю взаємодії міжнародних компаній у людиноцентричному середовищі Індустрії 5.0,

яка детально зображена на (рис. 3.3) і демонструє інтеграцію бізнесу, держави та наукового сектору навколо кінцевого споживача.

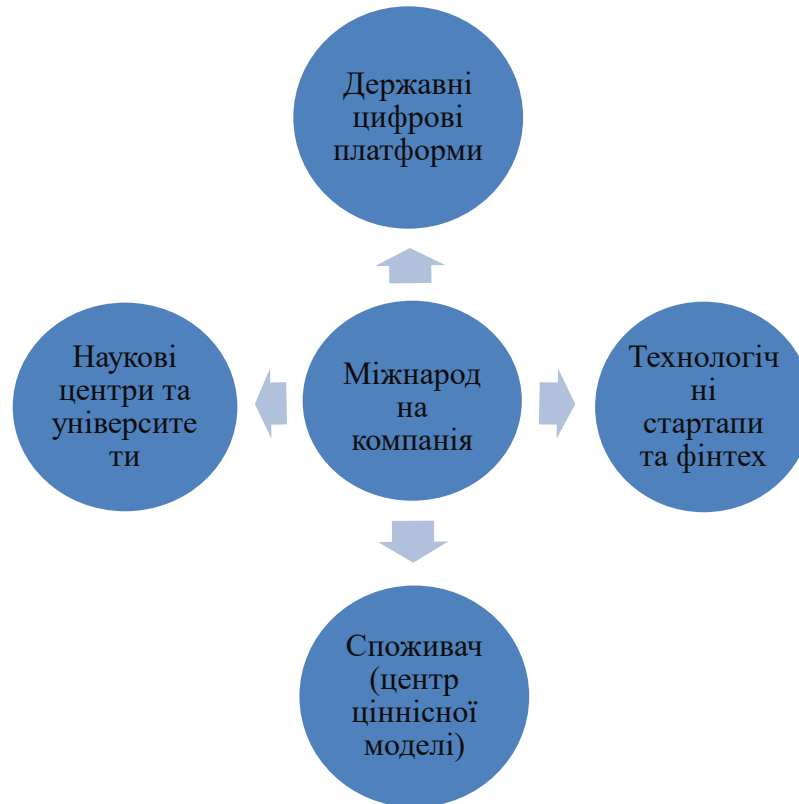


Рис. 3.3. Екосистемна матриця взаємодії в умовах Індустрії 5.0

Джерело: розроблено автором на основі концептуальних засад [28].

Представлена графічна матриця наочно ілюструє, що в умовах Індустрії 5.0 міжнародна компанія перестає бути ізольованим економічним суб'єктом, перетворюючись на ключового інтегратора міжгалузевих зв'язків. У центрі цієї ціннісної моделі знаходиться людина з її соціальними та екологічними потребами, що змушує корпорації синхронізувати свої комерційні цілі з глобальними імперативами сталого розвитку. Особливе місце в матриці посідає взаємодія з державними цифровими платформами, адже досвід використання вітчизняних е-сервісів доводить, що інтеграція корпоративних систем із державними реєстрами мінімізує часові втрати та підвищує прозорість операцій. Кооперація з науковими центрами та гнучкими стартапами дозволяє ТНК безперервно залучати інноваційні знання та цифрові таланти, що є головною

умовою для виживання в епоху штучного інтелекту. У підсумку, саме екосистемне партнерство формує вищу форму міжнародної конкурентоспроможності, де успіх визначається не обсягом власних матеріальних активів, а швидкістю та глибиною мережевої взаємодії.

Узагальнюючи, можна виділити три базові сценарії розвитку міжнародних компаній. Перший - інерційний, коли цифровізація залишається фрагментарною і не змінює ядро бізнес-моделі; другий - адаптивний, коли компанія цифровізує ключові процеси, але зберігає традиційну логіку управління; третій - трансформаційний, коли цифрові технології, дані, AI, кіберстійкість і партнерські екосистеми стають основою нової корпоративної архітектури. Саме третій сценарій найбільше відповідає викликам суспільства 5.0.

Для підвищення результативності цифрової трансформації міжнародним компаніям доцільно: формувати єдиний центр управління даними; оцінювати цифрові інвестиції за критерієм бізнес-цінності; інтегрувати кіберризики у стратегічне планування; розвивати внутрішні цифрові компетентності; поєднувати цифровізацію з ESG-цілями; використовувати платформені моделі для виходу на нові ринки; посилювати співпрацю з державними цифровими сервісами й інноваційними партнерами [36]. Реалізація цих підходів створює підґрунтя для стійкого довгострокового розвитку міжнародних компаній в умовах нової хвилі глобальної цифрової трансформації. Лише комплексний підхід до цифрової трансформації, який поєднує технологічні, управлінські та кадрові аспекти розвитку, дозволить міжнародним компаніям забезпечити високу адаптивність до глобальних викликів і зміцнити свої позиції на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

Цифровізація бізнес-процесів у стратегіях розвитку міжнародних компаній є не допоміжним інструментом модернізації, а системною основою трансформації сучасного міжнародного бізнесу. Її сутність полягає в тому, що цифрові технології змінюють не лише технічну сторону діяльності підприємства, а логіку формування вартості, архітектуру управління, модель взаємодії з клієнтами, підходи до використання даних та механізми глобального масштабування.

Цифровізацію доцільно трактувати як багаторівневий процес, який охоплює оцифрування інформації, цифровізацію окремих функцій та комплексну цифрову трансформацію бізнес-моделі. Саме останній рівень визначає стратегічну конкурентоспроможність міжнародних компаній, оскільки передбачає інтеграцію технологій у всі ключові елементи діяльності - від операційних процесів і логістики до маркетингу, фінансів і корпоративного управління.

Ключовими технологічними драйверами розвитку міжнародних компаній виступають хмарні обчислення, штучний інтелект, аналітика великих даних, Інтернет речей, блокчейн, цифрові платформи та інтелектуальна автоматизація. Їхня ефективність проявляється не ізольовано, а через поєднання в єдиній цифровій архітектурі, що забезпечує швидкість обробки інформації, прозорість процесів, адаптивність рішень та здатність компанії працювати в глобальному середовищі з високою невизначеністю.

Прогрес транснаціональних корпорацій у цифровізації має оцінюватися комплексно. Для цього недостатньо враховувати лише інвестиції в ІТ або кількість впроваджених технологій. Значно важливішими є рівень цифрової зрілості, ступінь інтеграції даних у процеси управління, наявність цифрових

компетентностей персоналу, швидкість реакції на зміни, стійкість цифрової інфраструктури та здатність компанії трансформувати технологічні можливості у ринковий результат.

Цифрові бізнес-моделі мають суттєві переваги над традиційними. Вони дозволяють прискорити операційні цикли, покращити логістику, підвищити точність управлінських рішень, забезпечити глибшу персоналізацію продуктів і послуг, а також формувати нові джерела доходів через платформенні сервіси, підпискові моделі, цифрові екосистеми та аналітичні продукти. Найбільшого ефекту досягають ті компанії, які поєднують цифровізацію з чіткою стратегією змін, а не обмежуються точковою автоматизацією.

Цифровізація міжнародного бізнесу дедалі тісніше пов'язана з питаннями довіри, кіберстійкості та соціальної відповідальності. У сучасних умовах ефективна цифрова трансформація неможлива без захисту даних, надійної цифрової інфраструктури, етичного використання алгоритмів і здатності компанії підтримувати стабільність діяльності в умовах технологічних ризиків. Отже, цифрова зрілість сьогодні означає не тільки ефективність, а й надійність.

Стратегічні перспективи розвитку міжнародних компаній в умовах Індустрії 5.0 пов'язані з переходом до людиноцентричної моделі цифрової економіки. Це означає переорієнтацію корпоративних стратегій на поєднання інноваційності, соціальної корисності, стійкості, екологічної відповідальності та якості цифрової взаємодії. Найперспективнішими напрямками визначено AI-first трансформацію, розвиток єдиної хмарно-даних архітектури, цифрові двійники, інтелектуальну автоматизацію, кіберстійкість, екосистемні партнерства та інтеграцію цифровізації з ESG-пріоритетами.

Найближчі роки конкурентоспроможність міжнародних компаній визначатиметься не фактом наявності цифрових технологій, а глибиною їх стратегічної інтеграції у бізнес-модель. Перемогу у глобальній конкуренції

отримають ті компанії, які зможуть одночасно поєднати аналітику даних, інтелектуальну автоматизацію, кіберстійкість, цифрові компетентності та людиноцентричну логіку створення вартості.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів повинна розглядатися як довгострокова стратегія розвитку міжнародної компанії, що забезпечує не лише підвищення ефективності, а й відкриває нові можливості для інноваційного зростання, міжнародної експансії та формування стійких конкурентних переваг у глобальному економічному середовищі. цифровізація виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій та формування нових механізмів створення доданої вартості в міжнародному бізнесі. Аналіз сучасних тенденцій засвідчив, що ефективність діяльності міжнародних компаній дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості, здатності інтегрувати інноваційні технології у бізнес-процеси та забезпечувати швидку адаптацію до змін глобального середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних підходів для формування довгострокових програм цифрової трансформації, спрямованих на підвищення ефективності управління, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній в умовах Індустрії 5.0. успішна цифрова трансформація міжнародних компаній неможлива без комплексного поєднання технологічних, організаційних та людських ресурсів. Інвестиції у цифрову інфраструктуру повинні супроводжуватися розвитком цифрових компетентностей персоналу, удосконаленням системи корпоративного управління та формуванням культури інновацій. Лише за таких умов цифрові технології здатні забезпечити не короткостроковий ефект від автоматизації окремих процесів, а стійкі довгострокові конкурентні переваги на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апарова О. В. Моніторинг цифрової готовності економічних систем в умовах глобалізації. *Економічний вісник*. 2024. № 2. С. 45–51. URL: http://ev.igns.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/Aparova_2_2024.pdf
2. Безручко Ю. В. Контролінг інноваційного прогресу суб'єктів великого бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4. С. 112–119. URL: <https://eco-science.net/archive/2025/4/Bezruchko.pdf>
3. Гавриш О. А. Інформаційно-мережеві ресурси як фактор капіталізації міжнародного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*. 2023. Вип. 2. С. 74–81. URL: http://ierjournal.com/journals/2023_2/Gavrysh.pdf
4. Герасименко О. В., Крилова Т. М. Моделі стратегічного управління корпоративними трансформаціями ТНК. *Стратегія розвитку України*. 2024. №1. С.96. URL: http://jr.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/2024_1_9
5. Глущенко Л. Д. Транснаціональні екосистеми та платформений бізнес у глобальній економіці. *Вісник КНЕУ*. 2024. № 3. С. 101-108. URL: http://vestnik.kneu.edu.ua/articles/2024_3_Glushchenko.pdf
6. Захаров І. І. Хмарні архітектури та оптимізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та управління*. 2025. № 1. С. 34–40. URL: http://emu.emu-journal.org.ua/index.php/archive/2025_1_Zakharov
7. Ковальчук А. М. Штучний інтелект у системах підтримки міжнародних комерційних рішень. *Кібернетика та системний аналіз*. 2024. Т. 60, № 3. С.62. URL: https://ksajournal.org.ua/index.php/ksa/article/view/2024_3_Kovalchuk
8. Колісниченко В. О. Принципи орієнтації на дані у стратегічному менеджменті міжнародних фірм. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 210-216. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2023/11_0/210_216.pdf

9. Мельник О. Г. Цифровізація як імператив глобального конкурентного розвитку та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2024. № 188. С.22.URL:http://www.eprostir.dp.ua/index.php/eprostir/article/view/188_Melnyk
10. Олійник Н. В. Цифрова екологізація та соціальна відповідальність ТНК в умовах Європейського зеленого курсу. *Світ фінансів*. 2024. Вип. 4. С. 130-137.URL:http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/2024_4_Oliynyk
11. Пащенко О. В. Смарт-моделювання та IoT-технології у логістичних системах міжнародних компаній. *Логістика*. 2024. № 2. С. 41–48. URL: http://logistics-journal.org.ua/archive/2024_2_Pashchenko.pdf
12. Романченко К. С. Корпоративна безпека та антикризові стратегії інформаційного захисту ТНК. *Правове забезпечення кібербезпеки бізнесу*. 2025.№1.С.95.URL:http://cyberlaw.journal.in.ua/index.php/archive/2025_1_Romanchenko
13. Сидоренко Ю. М. Цифрові бізнес-моделі ТНК та їх вплив на показники рентабельності активів. *Фінанси України*. 2024. № 5. С. 67–75. URL: http://finukr.org.ua/docs/FU_24_05_067_uk.pdf
14. Ткачук О. В. Розвиток людського капіталу та цифрових компетентностей в епоху глобальних трансформацій. *Вісник Поліського національного університету*.2025.№2.С.21.URL:http://vestnik.pnu.edu.ua/articles/2025_2_Tkachuk.pdf
15. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІЯ УА» : відомості про юридичнуособу.URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43717062/
16. Федоренко М. І. Парадигма людиноцентричного управління знаннями в умовах Суспільства 5.0. *Філософія економіки*. 2024. № 3. С. 105-112. URL: http://philecon.journal.kiev.ua/archive/2024_3_Fedorenko.pdf

17. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/pidsumki2025yakiposlugivdiibulinaipopulyarnishi>
18. Підсумки року роботи Мінцифри 2025. Міністерство цифрової трансформації України URL: <https://thedigital.gov.ua/news/pidsumki-roku-roboti-mincifri-2025>
19. Accenture. Technology Vision 2025. New York, 2025. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-vision-2025>
20. Alphabet Inc. Annual Report 2024. Mountain View, 2025. URL: <https://abc.xyz/investor/earnings/annual-report-2024>
21. Alibaba Group. Annual Report 2024. Hangzhou, 2025. URL: <https://www.alibabagroup.com/en-US/ir-financial-reports-annual-reports>
22. Amazon.com, Inc. Annual Report 2024. Seattle, 2025. URL: <https://ir.aboutamazon.com/financials/annual-reports>
23. Autio E., Nambisan S., Thomas L. D. W., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2018. Vol. 12, No. 1. P. 72–95. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.1266>
24. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482. URL: <https://misq.org/digital-business-strategy-toward-a-next-generation-of-insights.html>
25. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization and Digitization. *Culture Digitally*. 2016. URL: <https://culturedigitally.org/2016/09/digitalization-and-digitization>
26. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. URL: <https://wwnorton.com/books/the-second-machine-age>

27. Bughin J., Catlin T., Hall B., van Zeebroeck N. Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
28. Society 5.0 Cabinet Office of Japan. URL: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html
29. The 5th Science and Technology Basic Plan. Cabinet Office of Japan. Tokyo, 2016. URL: <https://www8.cao.go.jp/cstp/english/basic/5thbasicplan.pdf>
30. Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No. 4. P. 1165–1188. URL: <https://misq.org/business-intelligence-and-analytics-from-big-data-to-big-impact.html>
31. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
32. Logistics Trend Radar 7.0. Bonn, 2024. DHL Group URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/thought-leadership/trend-reports/logistics-trend-radar.html>
33. European Commission. Digital Decade 2024: eGovernment Benchmark and Digital Public Services. Brussels, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2024>
34. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2025. Stamford, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2025>
35. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. URL: <https://hbr.org/books/competing-in-the-age-of-ai>

36. IBM Institute for Business Value. CEO decision-making in the age of AI. 2024. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-decision-making-ai>
37. Future Enterprise Resiliency and Spending Survey. IDC Wave 11. 2024. URL: <https://www.idc.com>
38. The State of AI in Early. McKinsey & Company. 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-early-2024>
39. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte, 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
40. KPMG Global Tech Report 2024. London, 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/09/kpmg-global-tech-report-2024.html>
41. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. 102466. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
42. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92-93. 102012. URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
43. McAfee A., Brynjolfsson E. Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 10. P. 60-68. URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>

44. The case for digital reinvention. McKinsey & Company.2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
45. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-early-2024>
46. Microsoft Corporation. Annual Report 2024. Redmond, 2024. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/investor/reports/ar24/default.aspx>
47. MIT Sloan Management Review. Achieving Digital Maturity. 2023. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity>
48. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 2019.Vol.48, No. 8. 103773. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.008>
49. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264312015-en>
50. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264311032-en>
51. Deloitte Insights. Digital Twins: Bridging the Physical and Digital. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com>
52. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264311995-en>
53. The Case for Digital Reinvention. McKinsey & Company 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
54. 2025 Global Digital Trust Insights. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/cybersecurity/global-digital-trust-insights.html>

55. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. Paris: OECD, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>
56. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
57. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 96-114. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
58. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, No. 11. P. 64-88. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
59. PwC. 2025 Global Digital Trust Insights. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/cybersecurity/global-digital-trust-insights.html>
60. Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. New York: Columbia University Press, 2016. URL: <https://cup.columbia.edu/book/the-digital-transformation-playbook/9780231175449>
61. SAP SE. Integrated Report 2024. Walldorf, 2025. URL: <https://www.sap.com/investors/en/reports/integrated-report.html>
62. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/books/the-fourth-industrial-revolution>
63. Siemens AG. Annual Report 2024. Munich, 2024. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/investor-relations/financial-reports/annual-report-2024.html>

64. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva: United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
65. E-commerce and Digital Economy Programme: recent analytical briefs. Geneva, 2024. URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy>
66. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: UN, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
67. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>

ДОДАТКИ