

БЕЗПЕЧНА УГОДА

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ
МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: НОВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	5
1.1. Еволюція наукових поглядів щодо цифровізації бізнесу	5
1.2. Нові тенденції та наслідки цифровізації бізнесу	8
РОЗДІЛ 2. НОВІТНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ..	12
2.1. NBIC-конвергенція як чинник розвитку міжнародної конкуренції	12
2.2. Технологічні інновації та розширення можливостей в конкурентному середовищі.....	16
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	21
3.1. Новітні управлінські підходи щодо організації та функціонування міжнародного бізнесу.....	21
3.2. Сучасні цифрові інструменти в управлінській практиці	25
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Якісні зміни у світовому господарстві через пандемію призвели до появи новітніх управлінських викликів в системі організації та функціонування бізнесу. Цифровізація бізнесу породжує нові форми та методи конкуренції.

У результаті зміни характеру конкуренції з'являється новий «конкурентний ландшафт», який передбачає зміну традиційної моделі бізнесу на мережеву. Технологічні нововведення стали передумовою нової промислової революції, що буде здійснюватися в умовах індустрії 4.0, а поява нових галузей та секторів стане підґрунтям для зростання конкурентоспроможності національних економік. Конвергентні технології будуть головним трендом промислової революції, вони забезпечать конкурентоспроможність бізнесу, прискорять процес цифровізації та допоможуть вирішити низку управлінських питань, що дасть поштовх для економічного зростання.

Ступінь наукової розробленості теми. Ключовими роботами в межах обраної теми є новітні розробки та дослідження зарубіжних авторів Клауса Шваба «Четверта промислова революція», Добриці Савича «From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management», Девіда Роджерса «Цифрова трансформація» та вітчизняного науковця Матюшенко І.Ю. «Перспективи розвитку конвергентних технологій у країнах світу й Україні для вирішення глобальних проблем».

Об'єкт дослідження – цифровізація бізнесу.

Предмет дослідження – управлінська складова розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Мета. На основі дослідження сутності цифровізації бізнесу визначити новітні фактори розвитку міжнародної конкуренції та проаналізувати сучасні цифрові інструменти в управлінській практиці.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні дослідницькі **завдання:**

- дослідити еволюцію наукових поглядів щодо цифровізації бізнесу;
- визначити нові тенденції та наслідки цифровізації бізнесу;
- надати оцінку NBIC-конвергенції як чиннику розвитку міжнародного бізнесу;
- показати діалектичний зв'язок технологічних інновацій та розширення можливостей в конкурентному середовищі;
- розкрити специфіку новітніх управлінських підходів щодо організації та функціонування;
- провести аналіз сучасних цифрових інструментів в управлінській практиці.

Методи дослідження. В першому розділі застосовано історичний метод, методи аналізу, синтезу та узагальнення для визначення категорії «цифровізація», новітніх тенденцій та наслідків цифровізації бізнесу. У другому – компаративний метод для порівняння традиційної та мережевої моделей в середовищі споживачів. У третьому розділі використано графічний та аналітичний методи для аналізу динаміки продажів глобальних компаній.

Емпірична база дослідження складається з аналітичних даних міжнародних економічних організацій, статистичних ресурсів компанії Statista, що спеціалізується на ринкових та споживчих даних, дослідницької та консалтингової компанії з інформаційних технологій Gartner, відомої британської компанії Advanced, що спеціалізується на програмному забезпеченні, офіційні сайти міжнародних компаній Amazon, Walmart.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Еволюція наукових поглядів щодо цифровізації бізнесу

В 2016 році «Велика двадцятка» і «Велика сімка» включили питання про цифрову трансформацію в порядок своїх самітів, наголосивши, що «..цифровізація здатна докорінно перетворити наше життя, забезпечивши процвітання націй» [1, с. 13].

Вперше застосування обчислювальної потужності датується 1935 роком, коли 26 мільйонів трудових книжок громадян США було комп'ютеризовано завдяки обладнанням ІВМ. В 1956 в Дартмуті (Канада) прошла перша конференція з питань штучного інтелекту, що свідчує про те, що питання цифровізації обговорювалось здавна та вже десятиліттями є сферою для інтересів науковців та практиків. На сьогоднішній день, швидкість вироблення даних більша, ніж колись раніше. До 2003 року людством було випущено 5 мільярдів гігабайт, а у 2015 зазначалось, що такий об'єм даних генерується кожні 10 секунд [2, с. 1]. Дослідницька та консалтингова компанія з інформаційних технологій Gartner визначає категорію цифровізації як «застосування цифрових технологій, що використовуються для зміни бізнес моделі та надання нових можливостей для отримання доходу й збільшення вартості» [3]. Також, науково-консультативна компанія зазначає, що це процес переходу до цифрового бізнесу, що включає в себе побудову відповідної стратегії. Більшість компаній імплементують цифрові проекти в свою операційну діяльність, але це не означає, що вони можуть вважатися цифровим бізнесом. Насамперед організації повинні вміти правильно поєднувати цифрову оптимізацію з трансформацією та мати чітко визначені цифрові амбіції, що забезпечать подальшу спрямованість на майбутній роботі [4]. За Куприною К.А. та Хазановою Д.Л., цифровізація – це спосіб побудови областей

соціального життя навколо цифрового зв'язку та інформаційної інфраструктури. Сам термін походить від англійського «digitalization», яке дослівно перекладається як «переведення в цифрову форму» або «оцифрування».

Вперше, поняття цифровізації було використано в 1971 році Робертом Вочалом, який розглядав наслідки діджиталізації суспільства та недоліки використання електронно-обчислювальних систем [5]. З точки зору бізнесу, цифровізація визначається як метод застосування електронних технологій для зміни діючої бізнес-моделі з метою отримання прибутку. Це поступовий перехід продукту, послуги, сервісу або сектора діяльності на Інтернет платформу, звертаючи увагу на особливості розвитку новітніх технологій, комунікації та нових правил споживання. Наразі даний термін відносять до ознак сучасної епохи, адже завдяки цьому процесу людство буде мати єдину інфраструктуру, яка буде пов'язувати майже всі види діяльності суспільства.

Розвиток цифровізації бізнесу був зумовлений покращенням доступу до Інтернету та зв'язку між компаніями, приватними особами та органами державної влади. Дане явище створює середовище, в якому технології стають більш доступними для бізнесу, з метою обміном інформацією, автоматизації внутрішньої діяльності та відносин з постачальниками й замовниками. Наприклад, активізація використання ІКТ-технологій сприяє збільшенню продуктивності праці на промислових підприємствах, що є важливою умовою отримання конкурентних переваг як для світового ринку, так і для поточного економічного розвитку [6, с. 4]. З точки зору бізнесу, діджиталізація означає поступовий перехід продукту, сервісу, марки або сектора діяльності в Інтернет-простір, приймаючи до уваги особливості розвитку нових технологій інформації та комунікації, а також нового розуміння правил споживання. Цифровізація бізнесу передбачає насамперед вивчення власних інформаційних ресурсів і потреб в них, активне використання інформаційних технологій і систем в управлінні бізнес-процесами компанії.

Суттєві якісні зміни у світовій економіці пов'язані з результатами науково-технічної революції, яка почалася в 70-х роках 20-го століття, але у широкому вимірі вплинула на міжнародну економічну систему в останні десятиріччя. Саме тоді почала формуватися постіндустріальна модель економічного розвитку. Науково-технічна революція стимулювала зміни у якості робочої сили людини з переходом від домінанти суто фізичних здібностей та набутого виробничо-професійного досвіду до переважного значення її інтелектомістких параметрів. Ключовим фактором соціально-економічного розвитку стали інновації. На соціокультурному рівні це проявляється у появі та закріпленні культури інновацій [7, с. 29].

Технології змінюють й характер конкуренції, що призводить до нового конкурентного ландшафту. Еволюційний характер конкурентних змін може бути відображено в 4-х фазах, як показано в таблиці 1.1 [2, с. 181].

Таблиця 1.1 – Еволюційний характер конкурентних змін

	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4
Роки	До 1990	1990-2000	2000-2010	Після 2010
Феномен	Цифрові дані	Цифрові платформи та комунікації	Цифрова ефективність зростає	Цифровізація як нова нормальність
Домінантна діяльність	Цифрові технології як новий спосіб роботи та розвитку бізнесу	Цифрові технології використовуються для зв'язку з клієнтами безпосередньо економічно вигідним цифровим способом або через платформи (хвиля dotcom)	Цифрові технології використовуються для оптимізації бізнес-потоків через підвищення ефективності бізнес-процесів	Цифрові технології широко поширені і стають вже не особливим, а загально визнаним компонентом бізнесу

Джерело: складено автором за даними [2, с. 181].

Як видно з таблиці 1.1, наразі людство переживає 4 фазу та приймає цифровізацію як абсолютно нову нормальність, що стає загальноприйнятим в бізнесі, а не чимось особливим.

Суспільні відносини набувають характер транснаціональності. Всі країни виступають не тільки в якості суб'єктів, але і в якості об'єктів глобалізації. Поширення міжкультурної взаємодії посилює взаємозбагачення різних культур. Продуктом глобалізації є наростання культурної невизначеності, криза соціальної та національної ідентичності людей. Глобалізація культурних відносин виводить людину за рамки звичного культурного простору у нову реальність, де існують зовсім інші культури. Ці процеси є ознакою процесу формування нової глобальної культури. Розвиток інформаційно-комунікативних технологій створює унікальні можливості для формування нової культури в онлайн-просторі. Нові культурні явища з'являються саме в Інтернет-середовищі, де панує абсолютна влада візуалізації [7, с. 29-30].

1.2. Нові тенденції та наслідки цифровізації бізнесу

Сучасні форми цифровізації включають ряд тенденцій. Одна з них – гіперглобалізація, що відбувається завдяки цифровим технологіям та сприяє розвитку економіки за межами національних кордонів. У поєднанні, інформатизація, глобалізація та цифровізація приведуть до зникнення чітких кордонів між державами а також до культурних змін, що у свою чергу вплине на товари й послуги, капітал та самих людей [8, с. 260]. Прогрес у стандартизації та уніфікації глобальної технологічної бази проявляється в тому, що кожний виріб, напівфабрикат чи деталь можуть бути використані за призначенням у різних країнах світу при їх споживанні або для комплектації власного продукту.

Процес цифровізації характеризується трансформацією сучасних господарських процесів: від роботизації виробництва благ масового споживання

до створення благ з індивідуальними характеристиками для кожного споживача. Прикладом може слугувати використання інноваційної цифрової технології 3D-друку і прототипування [9, с. 139]. Поява нових можливостей виробництва товарів та послуг на основі цифрових технологій прямо пропорційно призводить до підвищення їх вартості, з чого змінюються сприйняття та управління активами компанії. Наприклад, американська компанія-виробник електромобілів Tesla демонструє, як дистанційне оновлення програмного забезпечення може використовуватися у якості підвищення цінності продукту після його придбання, а не навпаки, знецінення [10, с. 46]. Процес цифровізації дозволить підприємствам розширити цикл використання активів та продовжити їх корисне застосування, знизивши навантаження на ресурси [11, с. 262]. До інших переваг цифровізації можна віднести те, що використання новітніх інформаційних та телекомунікаційних технологій забезпечує радикальне зниження трансакційних витрат та посилення ринкових позицій компаній. Поле конкуренції зміщується у технологічну площину. Також, тенденція онлайн зайнятості продукує розширення технічних можливостей виконання робіт, що створює організаційні умови оптимізації бізнесу.

Тим не менш, незважаючи на всі переваги цифровізації, присутні й негативні аспекти, неврахування яких може призвести до деструкції бізнесу. Велика увага при впровадженні сучасних інформаційних технологій має бути приділена безпеці, адже питання кібер-злочинності з кожним роком стає дедалі гостро [8, с. 262]. Компаніям потрібно окреслити стратегію поєднання команд, які запобігають шахрайствам, керують безпекою та розробкою продуктів для ефективної розробки засобів контролю, як, наприклад аутентифікація. Оскільки компанії застосовують масштабну аналітику даних, вони повинні визначити ризики, створені наборами таких даних, що інтегрують конфіденційну інформацію про клієнтів. Через те що компанії використовують роботизовану автоматизацію

процесів, вони повинні ефективно керувати обліковими даними та переконатись, що справи з незвичними факторами не створюють ризиків безпеки [12].

На сьогоднішній день в інформаційних технологіях застосовується відкритий API(Інтерфейс програмування програм), SDK (Набір для розробки програмного забезпечення) та багато інших інструментів інтегрування, за допомогою яких бізнес-одиночки мають змогу імплементувати необхідний набір інструментів та технологій [13, с. 188]. Багато хто вже впроваджує ряд цифрових інструментів саме для підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та планування корпоративних ресурсів (ERP). Більше того, наразі більшість підприємств використовують декілька технологічних рішень для ведення своїх основних операцій (наприклад, фінансів, продажів та управління персоналом). Середній та великий бізнеси віддають перевагу програмним рішенням в єдиній системі, завдяки підвищеній гнучкості і меншому ризику збоїв [14]. Імплементування інформаційних технологій дозволяє компанії синхронізувати бізнес-процеси та забезпечує єдність у здійсненні функцій управління й контролю. Наразі актуальним є питання про автоматизацію в галузі управління персоналом, адже залучення більшої кількості працівників організації буде здійснюватися шляхом активного використання програмних продуктів при реалізації функції адаптації, навчання, розвитку та оцінки персоналу. Спостерігається комплексний підхід до управління процесами автоматизації шляхом створення єдиної автоматизованої інформаційної системи, що включає роботу різних модулів і підсистем, реалізація яких підпорядкована виконанню єдиної стратегії впровадження кадрових технологій. Розробка стратегічного плану розвитку організації повинна здійснюватися на основі перерозподілу ресурсів за всіма сферами діяльності, враховуючи впровадження цифрових технологій, що актуалізує зміни з точки зору моніторингу та оцінки потоку бізнес-процесів. Особливо важливо враховувати ризики при впровадженні автоматизації в кадрові

процеси, що пов'язано з готовністю людей працювати в автоматизованому та віртуальному просторі [15, с. 6].

Широке застосування цифрових технологій створило можливості для появи радикально нових бізнес-моделей, унікального досвіду роботи з людськими ресурсами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів [13, с 186]. Бізнес-моделі, що були посилені за рахунок цифрових даних, створюють нові джерела доходу для компанії, засновані на доступу до клієнтської інформації. Підприємство, що спирається на бізнес-модель з використанням нових технологій, забезпечує більш ефективне використання енергетичних і матеріальних потоків, що призводить до економії ресурсів, зниженню витрат та позитивного впливу на навколишнє середовище. Новітні операційні моделі передбачають підвищення якості професійних навичок і корпоративної культури через необхідність залучення кваліфікованих кадрових ресурсів [10, с. 49]. Якість прийняття управлінського рішення залежить від навичок роботи з інформаційними ресурсами, робітники підприємства повинні вміти коректно обробляти джерела комерційної, фінансової, ділової та науково-технічної інформації [11, с. 261].

Раніше визначення «інновації» передбачало асоціації з високими ризиками та витратами, а їх масштаб впровадження був достатньо обмеженим. Можливість опробування нових концепцій була часто обмежена через складність та велику кількість витрат, тому менеджерам потрібно було самим вирішувати питання щодо нововведень перед випуском в продаж продукту. Цифрові технології нашого часу дозволяють проводити необмежені експерименти й випробування на рівні, що це нещодавно здавався неосяжним та нереальним. Суспільство споживачів завжди готово взяти участь у випробуваннях нових концепцій, а створення нових прототипів практично нічого не буде варто. Версії продуктів оновлюються з геометричною прогресією, причому йде постійний процес накопичення знань. Цифрова революція змушує нас змінити свої погляди на те, що саме є цінним для споживачів, а що ні [16, с. 7-8].

РОЗДІЛ 2. НОВІТНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. NBIC-конвергенція як чинник розвитку міжнародної конкуренції

В 2002 році у звіті, підготовленого для Всесвітнього центру оцінки технологій, вперше було використано дефініцію «NBIC-конвергенція». Суть даного терміну полягає у тому, що відбувається процес злиття 4-х науково-технічних напрямків: нанотехнологій, біотехнологій, інформаційно-комунікаційних технологій та когнітивних наук. Зникають границі між окремими технологіями та відбувається практика взаємного проникнення, в результаті якої з'являються найбільш неочікувані та цікаві результати. Відмінними характеристиками NBIC-конвергенції є вагомий ефект синергії, перспектива якісного росту технологічних можливостей та інтенсивна взаємодія наукових та технологічних галузей [17, с. 30]. У звіті організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) 2014 року вказано, що прикладами конвергентних технологій, які можуть бути використані для вирішення глобальних проблем є протоклітина, нові генетичні системи, нейроінформатика, моделювання мозку, високопродуктивні обчислення, медична інформатика, обчислювальна платформа Neuromorphic та платформа Neurobotics [17, с. 276]. Відповідно до даного звіту, процес конвергенції здійсниться там, де ключові технології поєднуються з іншими прогресивними технологіями або наукові дисципліни з іншими, більш прогресивними [17, с. 75].

Кожна компанія повинна стати технологічною саме через побудову правильної архітектури, що базується на інтелектуальному підключенні людей, процесів, пристроїв і даних до взаємодії крізь мережу [17, с. 96]. Кембріджським університетом разом з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку у 2013 році було проведено дослідження, у ході якого виявлено найбільш

перспективні цифрові технології, до яких входять: нанотехнології, біотехнології, фотоніка та мікротехнології, передові матеріали, ІКТ у виробничих системах та адитивне виробництво. Вони поєднані з великими витратами на науково-технічні розробки, високими капітальними витратами, пришвидшеними інноваційними циклами та висококваліфікованою працею. Крім того, ці технологічні нововведення мають наскрізний, міждисциплінарний характер та системну значущість в окремих областях технології з тенденцією до конвергенції [17, с. 97]. Здійснення нової промислової революції буде виконуватися в умовах технології індустрії 4.0, що поєднує фактори Smart TEMP, тобто розумні технології, розумне середовище, розумне виробництво та розумні продукти. Формування нових галузей та ринків буде слугувати підставою для зростання конкурентоспроможності й продуктивності секторів національних економік. Тобто, Smart TEMP стане матеріальним підґрунтям та інструментом втілення конвергентних технологій.

Конвергентні технології будуються на таких принципах:

- 1) Злиття наук формується через єдність матеріального світу. Наукова конвергенція характеризує об'єднання знань, що може слугувати базою для розвитку як для різкого технологічного прогресу, так і для загальнолюдських цінностей.
- 2) Прискорення розвитку науково-технічного прогресу дає змогу людству розвиватися на обох рівнях: колективному та індивідуальному.
- 3) Розробки і програми в сфері конвергенції науки мають бути ретельно перевірені та проконтрольовані з урахуванням можливих небезпечних наслідків.
- 4) Саме технологічний та науковий розвиток потрібно розглядати як основу людського прогресу [17, с. 26].

У той же час конвергенція має й негативні ефекти, вирішення яких може бути потрібним в майбутньому. Наприклад, кожна форма конвергенції потребує

різноманітних стратегій, котрих потрібно притримуватися та координувати, адже приклади з використання конвергенції технологій, з точки зору між-, транс- та мультидисциплінарності, можуть показувати різні характеристики. Також, для можливості перетворення науково-технічних знань на продукти, повинна бути створена виробнича структура. Більш того, питання політики вимагають особливої уваги, адже тема соціального сприйняття конвергентних технологій дуже важлива, через їх складність, значні можливостями застосування та різноманітність завдань процесів управління. Як видно з таблиці 2.1, тенденції економічного розвитку у часовому вимірі для промислово-розвинених країн світу розвивалися кожне десятиліття.

Таблиця 2.1 – Тенденції економічного розвитку промислово-розвинених країн світу

Час	Тенденція
50-60-ті роки XX століття	Інформаційно-комунікаційні технології
70-80-ті роки XX століття	Біотехнології
Початок XXI століття	Нанотехнології
Кінець першого десятиліття XXI століття	Когнитивні технології (технології штучного інтелекту)

Джерело: розроблено автором за даними [17, с. 74-75].

Галузевий характер економіки змінюється у зв'язку з появою та розвитком нових інформаційних технологій. Саме вони мають надгалузевий характер, тобто без їх використання не існує прогресу ні в одній з галузей країни: дистанційному навчанні, телемедицині та автоматичних системах управління. Можна зробити висновок, що інформаційні технології вже не просто слугують додатковою ланкою разом з наявними дисциплінами, вони об'єдналися та виконують роль загальної методологічної бази, надаючи інструменти для розвитку інших технологій через моделювання різних процесів. Біотехнології, у свою чергу, мають теоретичну

основу для когнітивної науки, нанотехнологій та надають інструментарій для розвитку комп'ютерних технологій. Згодом когнітивні технології стануть підставою для можливостей опису процесів в мозку людини а також реалізації даних принципів в системах штучного інтелекту. Тож, дисциплінарний характер та конвергенція усіх складових 4-х технологій є їх загальною характеристикою. Як показано в таблиці 2.2, когнітивна революція передбачає використання нових конвергентних NBIC-технологій.

Таблиця 2.2 – Характеристика революцій

Революція	Опис
Індустріальна	Інновації у сфері виробництва парових двигунів, чавуну та розвинення текстильної промисловості
Технологічна	Поділ праці та розвиток масового виробництва, сформованого на електричному приводі
Інформаційна	Імплементування ІКТ й електроніки для автоматизації виробництва
Когнітивна	Розвиток та використання кіберфізичних систем на основі конвергентних NBIC-технологій, впровадження направлено на споживача «Інтернету речей»

Джерело: розроблено автором за даними [17, с. 133].

У зв'язку з розвитком NBIC-технологій, прослідковується паралельний поштовх одразу в декількох науково-технічних напрямках, що призведе до прогресу можливостей виробничих сил, а також до злиття науково-технологічних напрямів вцільну науково-технологічну галузь знання. NBIC-конвергенція характеризується абсолютно новим етапом науково-технічного прогресу, що раніше й близько не мав тих самих ефектів на розвиток людської цивілізації.

Поява передового виробництва Smart TEMP та підтримка конвергентних технологій є основним трендом у вирішенні загально-масштабних проблем людства за рахунок:

- 1) реалізації приватних та державних програм, основою для яких є візуалізація та відкритість системи;
- 2) формування нових галузей промисловості на основі міждисциплінарних досліджень та інноваційних розробок в рамках Smart TEMP та прискорення розвитку фундаментальних NBIC-технологій.

Через поєднання передових виробництв Індустрії 4.0 та конвергентних технологій, створюється матеріальна підстава для вирішення глобальних питань людства. Значний стрибок продуктивних сил буде спричинений розвитком NBIC-технологій. З їх допомогою стане можливим розвиток створення матеріальних об'єктів з зовсім невеликою собівартістю. Частка вартості ресурсів та робочої сили буде знижуватися у міру розвитку виробничих можливостей [18, с. 586]. Інноваційний продукт стає конкурентоспроможним на ринку, так як має збільшену споживчу вартість, він приваблює покупців своїми якісними параметрами та продається дорожче. Технологічні інновації допомагають бізнесу розширити власні можливості в конкурентній боротьбі, скоротити витрати та отримати додатковий прибуток. В даних умовах створюється ефект синергії, що інтегрує ефекти від продуктової та процесної інновацій [19, с. 57-58].

2.2. Технологічні інновації та розширення можливостей в конкурентному середовищі

Раніше визначення «інновації» передбачало асоціації з високими ризиками та витратами, а їх масштаб впровадження був достатньо обмеженим. Можливість опробування нових концепцій була часто обмежена через складність та велику кількість витрат, тому менеджерам потрібно було самим вирішувати питання

щодо нововведень перед випуском в продаж продукту. Цифрові технології нашого часу дозволяють проводити необмежені експерименти й випробування на рівні, що це нещодавно здавався неосяжним та нереальним. Суспільство споживачів завжди готово взяти участь у випробуваннях нових концепцій, а створення нових прототипів практично нічого не буде варто.

Цифрові технології мають великий вплив на 5 важливих сфер бізнес-стратегій: конкуренцію, інновації, клієнтів, дані та цінності. Поява технологічних інновацій трансформувала ряд фундаментальних принципів, на яких побудовано розуміння кожної зі сфер. Отже, реформувалися й правила, яких повинні дотримуватися компанії, аби досягти успіху. Більшість обмежень вже не діють, натомість з'явилося багато нових можливостей, тому для збереження конкурентоспроможності на ринку, підприємствам, що функціонують з попередньої епохи, потрібна цифрова трансформація бізнесу. Наступною областю цифрової трансформації є клієнти. У традиційній уяві про бізнес-стратегію вони розглядаються як сукупний об'єкт, на який можна впливати за допомогою інструментів маркетингу. Модель ринку вимагала великих масштабів реклами та виробництва, аби обслуговувати максимальну кількість споживачів через один товар та переконати їх в тому, що він їм потрібен. У цифрову епоху з'явився новий важливий фактор впливу – це мережеві структури в середовищі споживачів. Потрібно приділяти велику увагу динамічним зв'язків, завдяки яким клієнти постійно впливають один на одного, взаємодіючи між собою, а також формують думку про виробників і торгові марки, яке з часом визріває в репутацію. Через появу цифрових інструментів, змінилися взаємини не тільки між виробником та споживачем, а й між споживачем та торговою маркою. Виробники будуть змушені переглянути схему маркетингової воронки (табл. 2.3) та по-новому визначити шляхи, по яким приходить клієнт, аби здійснити покупку. Споживач може це зробити за допомогою пошукового сайту або соціальної мережі, перейти з

мобільного пристрою на сторінку та оглянути асортимент ще до звернення до консультанта або відвідування фізичного магазину.

Таблиця 2.3 – Мережеві моделі та маркетингова воронка в середовищі споживачів

Традиційна модель	Маркетингова воронка	Мережева модель
Телебачення, радіо, зовнішня реклама маркою	Знайомство з маркою	Інтернет-пошуки, блоги, соціальні мережі маркою
Каталоги та купони	Аналіз цінності товару	Відгуки, інформація в мережі, пошук
Презентація товару	Вибір компанії	Обговорення в соціальних мережах
Придбання в магазині	Придбання	Придбання онлайн/офлайн
Система бонусів	Формування лояльності	Підписка в соціальних мережах на компанію/магазин
	Новий етап: сприяння	Відгуки на сайтах, інформування в соціальних мережах

Джерело: складено автором за даними [16, с. 7-8].

Як видно з таблиці 2.3, з'являється новий етап сприяння, що в мережевій моделі виявляється у формі інформування та відгуків на веб-сайтах. До основних моделей розвитку клієнтських мереж відноситься прагнення клієнта до швидкого доступу, адже вимоги до швидкості доступу невідмінно зростають, клієнтам не достатньо робити покупки через Інтернет, їм потрібно робити це якомога швидше та якісніше.

Наступна сфера бізнес-стратегії – інновації. До переходу в цифрову епоху, прийняття рішень залежало від інтуїції та авторитетності, а тестування займало багато часу та ресурсів, процес був повільним й вимагав чималих витрат. Після переходу, прийняття рішень стало залежати від результатів тестування, воно не представляє великої складності, проводиться швидко та без великих витрат. Раніше експерименти могли проводитися не занадто часто та тільки фахівцями, зараз же навпаки, експерименти можуть проводитися доволі часто та не є необхідною участю фахівців. Продукт повинен був бути повністю завершений до випуску, після переходу в цифрову епоху, робочі цикли стали тривати й після

випуску. Задачею інновацій було знайти потрібне рішення, наразі поставленою задачею є вирішити потрібну проблему. Епоха технологічних нововведень ставить нове завдання – забезпечення передачі великої кількості даних. Можна стверджувати, що найсерйозніший ефект цифрової революції – це зміна усіх повідомлень про дані. Раніше вони досить багато коштували та складне було питання про їх збереження, для цього потрібні були потужні ІТ-системи, що також вимагали обслуговування. На сьогоднішній день, окрім компаній, користувачі Інтернету генерують велику кількість даних, причому завдяки новим хмаровим системам, їх зберігання вважається досить недорогим, доступним та простим у використанні. Дані як сфера бізнес-стратегії також має зміни після переходу в цифрову епоху:

1. до переходу, генерація даних була пов'язана з витратами, після – виконується повсюдна безперервна генерація даних;
2. основним завданням було зберігання і управління даними, зараз – це перетворення даних в інформацію;
3. раніше тільки структуровані дані були придатні до використання, тепер стало можливим обробка неструктурованих даних;
4. дані розглядались як інструмент оптимізації процесів, тепер розглядаються ключовий нематеріальний актив, потрібний для створення доданої вартості.

Цінності дуже важливі для розвитку бізнесу, вони мають тенденцію до радикальної трансформації у зв'язку з переходом до нової цифрової епохи:

1. цінність продукту визначалася галуззю, тепер цінність продукту змінюється паралельно запитам споживачів;
2. основною задачею було виконання поточної ціннісної пропозиції, зараз це – відкрити іншу можливість задоволення запитів клієнтів;
3. до переходу – оптимізація усталеної бізнес-моделі, після – це перехід до більш сучасної моделі ще до того, як виникне в цьому необхідність;

4. зміни в бізнес-середовищі слід було оцінювати з того, як вони впливали на поточну діяльність, наразі зміни в бізнес-середовищі слід оцінювати виходячи з того, як вони впливають на можливості для майбутньої діяльності.

Наступною важливою сферою бізнес-стратегії є конкуренція:

1. конкуренція була тільки між підприємствами в межах галузей, наразі вона стала можливою й між галузями в тому числі;
2. прослідковувався чіткий поділ на конкурентів та партнерів, тепер однозначне визначення конкурентів і партнерів ускладнене;
3. збиток конкурента завжди був вигідний, зараз конкуренти можуть співпрацювати щодо ключових питань бізнесу;
4. до переходу в цифрову епоху вважалося, що ключові активи повинні бути всередині компанії, після – ключові активи можуть мати вигляд зовнішньої мережі партнерських відносин [16, с. 7-8].

Конкуренція в цифровому світі матиме глибокий вплив на способи, якими будуть користуватися фірми при вступу. Конкуренція буде життєво-важливою для стимулювання інновацій, а потоки даних та їх захист визнані важливими питаннями для регулювання цифрової політики та політики конкуренції. Повинна бути встановлена конкретна політика, направлена на регулювання таких питань, як стандарти, контроль, володіння та монетизація даних. Дані фактори можуть бути використані для блокування конкуренції, якщо великі фірми - домінантні гравці, зможуть впливати на процес встановлення стандартів, адже не всі платформи мають рівних можливостей [20, с. 5]. Деякі Інтернет-платформи, такі як Google або Facebook володіють величезними обсягами даних, на відміну від невеликих технологічних стартапів.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Новітні управлінські підходи щодо організації та функціонування міжнародного бізнесу

Розповсюдження нових цифрових технологій та пов'язаних з ними загроз радикально змінило бізнес-процеси та бізнес-моделі та у всіх парадигмах. Багато ключових правил та допущень, що визначають розвиток і зростання компаній, заснованих на появі Інтернету, більше не діють [16, с. 1]. Нові конкурентні переваги, джерела доходів та бізнес-моделі стають все більш доступними через скорочення витрат, так як вони дозволяють проводити сильнішу клієнтоорієнтовану політику [16, с. 4].

Поточна криза, яка викликана коронавірусом, ставить перед світовою бізнес-спільнотою цілу низку питань в системі управління організаціями. Швидкість змін зовнішнього середовища бізнесу настільки висока, що тільки найбільш адаптивні до цих змін організації можуть вистояти в конкурентній боротьбі. Наслідки коронакризи потребують від компаній безпрецедентних організаційних змін.

По суті, бізнес-спільнотою реалізовано нову систему організації та функціонування бізнесу.

По - перше, використання новітніх інформаційних та телекомунікаційних технологій забезпечує радикальне зниження трансакційних витрат та посилення ринкових позицій компаній. Поле конкуренції зміщується у технологічну площину.

По - друге, тенденція онлайн зайнятості продукує розширення технічних можливостей виконання робіт, що створює організаційні умови оптимізації бізнесу.

В той же час, виникають новітні управлінські виклики. Окрім цього, виникають нові управлінські виклики. По-перше, оптимізація кадрового складу компаній актуалізує проблему зростання безробіття. По-друге, зміна характеру діяльності компаній в режимі віддаленої зайнятості значно послаблює соціальну згуртованість робітників. По-третє, комунікаційний процес, опосередкований технічними засобами, зменшує рівень взаємодії в команді. Але в той же час, це стимулює розвиток здібностей працювати в мінливих умовах та нестандартних ситуаціях. В умовах всеосяжної інформатизації швидкість прийняття управлінських рішень втілюється у нові функціональні переваги, що значно підвищує конкурентоспроможність бізнесу. Таким чином, в сучасних умовах відбуваються якісні зміни в системі управління бізнесом. Визначальним фактором його успішної конкурентоспроможності стане здатність керівництва швидко розробляти і реалізовувати управлінські рішення на основі багаторівневої системи оцінки ризиків та удосконалення стратегічного аналізу і планування [7, с. 30-31]. Не можна недооцінювати важливість інвестування в цифрову стратегію, адже застосовуючи новітні технології, підприємства підвищують продуктивність робочої сили та скорочують рівень витрат [14].

Цифрові технології пропонують сучасні способи функціонування міжнародного бізнесу. Спілкування з клієнтами, взаємовідносини між компанією та споживачем змінюються, наразі вони більше не односторонні. Наприклад, раніше компанії повідомляли про свої товари та послуги через рекламу в ЗМІ, після чого відбувалася їх поставка клієнту, тепер стало можливим отримувати зворотній зв'язок, що має вагомий вагу в конкурентній боротьбі на ринку, адже успішна динамічна взаємодія з клієнтами є однією з ключових складових бізнес-стратегії. Крім того, цифрова революція змушує змінити погляд на явище конкурентної боротьби. Раніше боротьба йшла між компаніями з одної й тої самої галузі, тепер цифрові пропозиції від компаній з різних полів можуть також конкурувати. Можлива також ситуація, коли між двома компаніями одночасно іде

затяжна конкурентна боротьба в одному секторі діяльності, але співпраці - в іншому. Постійна конкурентна боротьба передбачає багато нюансів, а саме, смаки клієнтів є мінливими, а конкуренти знаходяться в незмінному пошуку нових рішень та підходів до них. Можлива ситуація, що компанія знаходить новий безвідмовний рецепт задоволення запиту споживачів, після чого пошуки інноваційного, кращого рецепту припиняються, за що в майбутньому сильно розплачується, коли конкуренти мають нову пропозицію та знаходять щось нове. Тобто, потрібно проводити постійний пошук нових джерел цінностей для клієнтів.

У звіті Єврокомісії було описано, що світ перебуває на порозі стану переходу до чергової промислової революції, а опанування, використання, розвиток цифрових технологій та прийняття правильних управлінських рішень стане ключовою складовою промислової та економічної конкурентоспроможності. Компанії, що використовують застарілі потужності та не мають наміру впроваджувати новітні цифрові технології, як правило, не являються гравцями світових ринків та залишаються поза даною категорією залучених в даний процес. Тим не менш, цифровий прорив може мати негативні наслідки для розвитку інфраструктури, а саме її нерівномірний розвиток, блокування окремих галузей і сфер без доступу до суспільства цифри. Більш того, у бізнесу з'являться нові труднощі з управлінням великим об'ємом даних, що стане підставою для нової промислової революції, сформованої на конвергенції технологій. З'явиться нова структура конкуренції, на якій буде ґрунтуватися економічний порядок, у результаті чого реформується продуктивність галузей промисловості, виникнуть нові форми накопиченого капіталу та посередництва, відбудеться повна реорганізація торгівлі. Дана революція істотно змінить бізнес-середовище через несподівані форми конкуренції, нові бізнес-моделі та тиск на ціну з маржою. Вона згенерує реконфігурацію інноваційного і промислового виробництва, а також розташування «центрів знань». Вже через 25 років нові інноваційні й виробничі центри будуть остаточно розташовані в Європі, Азії та Північній Америці. Їх

ефективність практики залучення та розвитку буде залежати від багатьох факторів, таких як: відкритість ринків, торгових й інформаційних ланцюгів, університетів, технологічної інфраструктури та доступних для бізнесу фінансових можливостей. Такі центри мають вплив на складову продуктивності, економічний розвиток та багатство економік країн, де вони розташовані. Шляхом стимулювання співробітництва малих, середніх, великих компаній та підприємців, дана революція докорінно трансформує галузь промисловості [17, с. 75].

В епоху цифрових технологій, успішна корпоративна трансформація може бути досягнута в протиріччі з традиційними теоріями управління. Процеси цифрової трансформації, що відбуваються сьогодні, диктують нові форми організації великих бізнесів. Способи, що були ефективними в минулому столітті та дозволяли мобілізувати фінанси для володіння великими виробничими активами, вже не працюють [21, с. 12]. Нове покоління компаній, які процвітають в епоху цифрової економіки, влучно називають «єдинорогами». Діють вони за зовсім іншими правилами та принципами, аніж вчорашні успішні корпорації. Компанії такого типу відкривають нові економічні можливості та в цілому, змінюють світ на краще. Одна-єдина підривна інновація може загрожувати всій галузі, різко змінюючи її конкурентний ландшафт. Наприклад, поява таких відомих Інтернет-платформ для бронювання житла, як Booking.com або AirBnB, що докорінно змінили баланс сил в галузі. Але це не означає що корпорація, як форма ведення бізнесу, буде здавати свої позиції, у неї буде інша дуже важлива ніша: підтримка і розвиток ключових інфраструктурних активів, включаючи світ цифрових технологій. Трансформація буде відбуватися від великої корпорації, успішної в традиційній галузі бізнесу, до набагато більш динамічної та ефективної компанії, здатної перемогти будь-яких завтрашніх конкурентів [21, с. 9]. Тим не менш, корпорація перестане домінувати як форма організації великого бізнесу, адже виникнуть інші форми залучення коштів, операційного управління та

створення споживчої цінності в великих масштабах, дані форми будуть набувати все більш важливого значення.

Співзасновник Cowboy Venture Fund, Айлін Лі, в 2013 році шукала метафору для особливого класу публічних або приватних компаній-розробників програмного забезпечення, що були засновані після 2003 року та з капіталізацією більш ніж 1 млрд. дол. США. Через те, що такі компанії дуже рідкісні, вона вирішила дати охарактеризувати їх як «компанії-єдинороги». Передбачалося, що це компанії-розробники програмного забезпечення, тим не менш, лише близько 25% фігурантів такої категорії фактично розробляють софт, тобто програми систем обробки інформації, для продажу. Інші ж надавали клієнтам послуги в інших, різних секторах ринку: Uber - в транспорті, Lending Club - в особистих фінансах, AirBnB - в готельній індустрії. Компанії об'єднувало те, що всі вони інтенсивно використовують програмне забезпечення [21, с. 19].

3.2. Сучасні цифрові інструменти в управлінській практиці

Інструментами цифровізації можна назвати хмарні технології, адже це зручне середовище для обробки та зберігання інформації, яке охоплює апаратні засоби, канали зв'язку, ліцензійне програмне забезпечення та технічну підтримку користувачів. Робота з інформаційними хмарами спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства та зниження витрат, за рахунок чого підвищується конкурентоспроможність бізнесу. Властивістю таких технологій є неохочість до апаратної платформи та можливість масштабованості [11, с. 262].

Розробляють та використовують хмарні технології «компанії-єдинороги». Перетворення в компанію «єдинорога» включає стратегію постійних зворотних поглинань, придбання кращих та швидкіших компаній. Так, наприклад, у 2017 році відчувались «тектонічні зсуви» в глобальній індустрії роздрібною торгівлі. Американська компанія-лідер традиційної роздрібною торгівлі Walmart придбала

онлайн-магазин модного одягу Vonobos.com за 310 мільйонів дол. США. Пізніше, Walmart придбав онлайн-магазину Jet.com за суму більш ніж 3 млрд. дол. США. та компанію з продажів матраців онлайн – Allswell. Це дало підставу для розширення бізнесу та введення додаткової послуги доставки товарів від магазину до дверей менш ніж за дві години. Дані інвестиції окупилися за рахунок зростання продажів на інтернет-платформі, під час пандемії коронавірусу вони зросли на 74% (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Динаміка продажів на інтернет-платформі Amazon

Джерело: [22].

В 2010-х роках до угоди з Jet.com, Walmart придбав такі компанії, як: Vudu (2010), Kosmix (перетворений в Walmart Labs, 2011), Grabble (інтеграція кас і мобільних пристроїв, 2011), Small Society (створення мобільних додатків, 2012), Inkiru (предиктивна аналітика, 2013), Reclip.It (мобільний додаток для купонів, 2013), Yumprint (додаток, що перетворює рецепти в списки для шопінгу, 2014), Adchemy (управління рекламними кампаніями, 2014 року), Luvocracy (платформа рекомендацій продуктів, 2014 року). Деякі компанії вирости в 20 разів за 27 років, однак гігант електронної комерції Amazon збільшив свої продажі в 19,4 рази всього за 12 років, з 2005 по 2017 роки. Лідеру традиційного роздробу Home Depot, за швидкістю зростання, треба було для цього 25 років. Тобто лідери цифрової економіки як мінімум удвічі швидше зростають за кращих традиційних

компаній [21, с. 15]. На рисунку 3.2 можна побачити динаміку зростання чистого доходу компанії Amazon за останні 16 років.

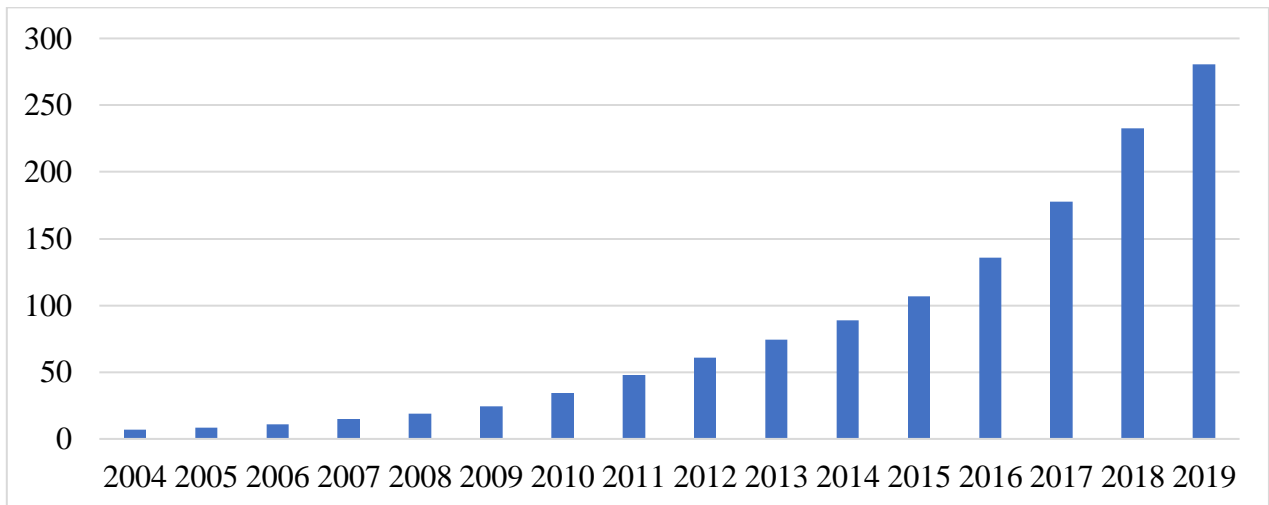


Рис. 3.2 Чистий дохід Amazon по рокам, млрд. дол. США

Джерело: Складено автором за даними [23].

Як видно з графіку, чистий дохід компанії у 2010 році склав на 9,69 млрд. дол. США більше, аніж в 2009. В той самий час, той же показник у 2011 році вже був більше на 13,88 млрд. дол. США, аніж в 2010, тобто більше показника темпів приросту за попередній рік на 4,19 млрд. дол. США. Після 2010 року, темпи приросту тільки набирали обертів та з кожним роком все більше зростали. Віцепрезидент компанії Amazon, Вернер Фогельс заявив, що 2021 році фото, аудіо та відео будуть використовуватися частіше та більш пріоритетно, аніж написання чи читання тексту. 2020 рік став роком відкриттів сервісів, направлених на віддалену роботу по відеозв'язку. В результаті, споживаний обсяг тексту в рази зменшився. Компанії, які хочуть залишатися актуальними для своїх клієнтів та посідати перші конкурентні позиції, повинні добре знати ці мінливі звички і шукати інші способи взаємодії клієнтів з їх продуктами та послугами [24].

Ще одна крупна компанія роздрібної та оптової торгівлі Walmart розпочала діяльність в 2000 році, запустивши свою першу ініціативу електронної комерції та

створивши Walmart.com. Того ж року компанія додає до своїх проєктів платформу samsclub.com. У 2007 році компанія запустила ініціативу «Сайт для зберігання», що дозволяє клієнтам робити покупки в Інтернеті та забирати товари в магазинах. З 2016 року Walmart придбала кілька так званих «єдинорогів» електронної комерції, які дозволили розширити асортимент продукції. В 2018 році було створено технологічний інкубатор Store No 8, який орієнтований на стимулювання інновацій електронної комерції. У 2019 році компанія продовжила вдосконалювати свої ініціативи щодо електронної комерції шляхом придбання більшості акцій Flipkart Private Limited – платформи цифрових транзакцій, індійського ринку електронної комерції. У 2020 фінансовому році було запущено доставку Next Day - доставку без обмежень, починаючи з 1600 пунктів у США та розширивши доставку в той же день майже до 3200 місць [25]. Інкубатор Store No 8 інвестує в стартапи, або купує інноваційні проєкти «компаній-єдинорогів», які б допомогли ще більше оцифрувати процес закупівлі продуктів в Walmart [26].

У 2020 році керівництво Walmart заявило, що електронна комерція та продажі в магазинах значно зросли під час пандемії, електронна комерція – на 40%. Тим не менш, по мірі росту продажів, паралельно збільшувалися й витрати. Магазин найняв 200 тис. співробітників, які б допомагали прибирати магазини, складські полиці та виконувати онлайн-замовлення [22]. Walmart залишається лідером у конкурентній боротьбі за покупця, перш за все, через зручність та доступність покупок, простоту у використанні цифрових платформ, швидкість та варіанти доставки товарів до споживачів, придбаних через цифрові платформи.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження новітніх управлінських викликів в умовах цифровізації бізнесу, нами отримано наступні висновки.

1. В першому розділі було досліджено еволюцію наукових поглядів щодо цифровізації бізнесу. Це дало підстави визначити передумови розвитку цифровізації, які полягають у наступному: розширення доступу до глобальної мережі Інтернет та посилення інтеграційного зв'язку між компаніями, приватними особами та органами державної влади.

2. Нами визначено нові тенденції та наслідки цифровізації бізнесу. До ключових тенденцій можна віднести: можливість суттєвого зниження трансакційних витрат та посилення ринкових можливостей бізнесу завдяки використанню новітніх інформаційних та телекомунікаційних технологій.

3. В другому розділі було надано оцінку NBIC-конвергенції як чиннику розвитку міжнародного бізнесу. Внаслідок нано-, біо-, інформаційно- когнітивної конвергенції, через поєднання ключових технологій з іншими більш прогресивними, формуються нові галузі та ринки. Саме це потребує від керівників якісного аналізу і розробки дієвих інструментів в системі прийняття управлінських рішень.

4. Нами було показано діалектичний зв'язок технологічних інновацій та розширення можливостей в конкурентному середовищі. Технологічні інновації є фактором якісного розширення можливостей бізнесу у швидкоплинному конкурентному середовищі. Це значно розширює функціональні переваги бізнесу на національному та міжнародному рівні.

5. В третьому розділі було розкрито специфіку новітніх управлінських підходів щодо організації та функціонування. З'являються нові труднощі з управління великого обсягу даних та появи нової структури конкуренції. Визначальним фактором успішної конкурентоспроможності стає здатність до

швидкого адаптування: розробка та реалізація термінових рішень на основі багаторівневої системи оцінки ризиків.

6. Було проведено аналіз сучасних цифрових інструментів в управлінській практиці на прикладі міжнародних компаній Amazon та Walmart. В результаті поглинання технологічних стартапів та імplementування їх продукту в основну діяльність, онлайн продажі зросли на: 74% і 40% відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Смирнов Е. Н. Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки: монографія. М.: Мир науки. 2019. 95 с. URL: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf>.
2. Ritter T. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future / T. Ritter, C. L. Pedersen // *Industrial Marketing Management*. – 2020. – Т. 86. – С. 180-190. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0019850119300999?token=6BDA88869A9FFE83ACC3C1FD56ECD9FAA8D7C92F09C21A84F3901325F7EA7E5B18FB48E4AE84618D38A244D92B5EE63F>.
3. Gartner. Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.
4. Gartner. Digitalization strategy for Business Transformation. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/digitalization>.
5. Dobrica Savić. From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/340183219_From_Digitization_and_Digitalization_to_Digital_Transformation_A_Case_for_Grey_Literature_Management.
6. Trașcă D. L. et al. Digitalization and business activity. The struggle to catch up in CEE countries // *Sustainability*. – 2019. – Т. 11. – №. 8. – С. 2204.
7. Безпечна угода. Сучасна практика функціонування бізнесу: новітні управлінські виклики : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 29-31.
8. Куприна К. А., Хазанова Д. Л. Диджитализация: понятие, предпосылки возникновения и сферы применения. ООО Консалтинговая компания Юком, 2016. №. 5-5. С. 259-262.

9. Юдина Т. Н. Цифровизация как тенденция современного развития экономики российской Федерации: Pro u contra. Державне та муниципальне управління. Вчені записки, 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-tendentsiya-sovremennogo-razvitiya-ekonomiki-rossiyskoj-federatsii-pro-u-contra>.
10. Шваб К. Четвертая промышленная революция. 2016. Эксмо. 208 с.
11. Куприна К. А., Хазанова Д. Л. Инструментарий диджитализации: вестник научных конференций. ООО Консалтинговая компания Юком, 2016. №. 5-5. С. 263-266.
12. McKinsey & Company. Cybersecurity: Linchpin of the digital enterprise. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/cybersecurity-linchpin-of-the-digital-enterprise>.
13. Барановский В. Ю., Зайченко И. М. Формирование стратегической карты управления предприятием на основе концепции цифровой трансформации бизнеса. Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategicheskoy-karty-upravleniya-predpriyatiem-na-osnove-kontseptsii-tsifrovoy-transformatsii-biznesa>.
14. Advanced. The Digital Business Report. URL: <https://www.oneadvanced.com/digital-business-report/>.
15. Ivanova I. A. et al. Digitalization of organizations: current issues, managerial challenges and socio-economic risks //Journal of Physics: Conference Series. – IOP Publishing, 2019. – Т. 1399. – №. 3. – С. 033038. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1399/3/033038/pdf>.
16. Роджерс Д. Цифровая трансформация. Практическое пособие. Точка. 2017. – URL: <https://ozon-st.cdn.ngenix.net/multimedia/1021788628.pdf>.

17. Матюшенко І. Ю. Перспективи розвитку конвергентних технологій у країнах світу й Україні для вирішення глобальних проблем: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 448 с.
18. Адамцевич Н. Ю. Конвергентные технологии в инновационном развитии общества: 69-я научно-техн. конференц. учащихся, студентов и магистрантов, 2-13 апреля 2018 г., Минск : сборник научных работ : в 4 ч. Ч. 2 / Белорусский государственный технологический университет. Минск: БГТУ, 2018. С. 586-588. URL: https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/26291/1/Adamcevich_Konvergentnyye.pdf.
19. Гусаков Б., Данильченко Т. Конвергенция технологий: взгляд в будущее. Наука и инновации. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konvergentsiya-tehnologiy-vzglyad-v-budushee>.
20. OECD. IMPLICATIONS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE BUSINESS SECTOR. URL: <http://www.oecd.org/sti/ind/digital-transformation-business-sector-summary.pdf>.
21. Коровкин В. В., Орловский В. М. От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек, 2020. 192 с.
22. CNBC. Walmart earnings soar as e-commerce sales jump, shoppers flock to stores. URL: <https://www.cnbc.com/2020/05/19/walmart-wmt-earnings-q1-2021.html>
23. Statista. Annual net revenue of Amazon from 2004 to 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/>.
24. Amazon Web Services. Eight Predictions on How Technology Will Continue to Change Our Lives in the Coming Year. URL: <https://aws.amazon.com/executive-insights/content/eight-predictions-how-technology-will-change-our-lives-in-2021/>.
25. Walmart. Our History. URL: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>.

26. Store no 8. Portfolio. URL: <https://www.storeno8.com/portfolio>.
27. Walmart Inc. 2020 Annual Report.
URL: https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2020/ar/Walmart_2020_Annual_Report.pdf.

АНОТАЦІЯ

БЕЗПЕЧНА УГОДА

Актуальність теми дослідження. Якісні зміни у світовому господарстві через пандемію призвели до появи новітніх управлінських викликів в системі організації та функціонування бізнесу. Цифровізація бізнесу породжує нові форми та методи конкуренції.

У результаті зміни характеру конкуренції з'являється новий «конкурентний ландшафт», який передбачає зміну традиційної моделі бізнесу на мережеву. Технологічні нововведення стали передумовою нової промислової революції, що буде здійснюватися в умовах індустрії 4.0, а поява нових галузей та секторів стане підґрунтям для зростання конкурентоспроможності національних економік. Конвергентні технології будуть головним трендом промислової революції, вони забезпечать конкурентоспроможність бізнесу, прискорять процес цифровізації та допоможуть вирішити низку управлінських питань, що дасть поштовх для економічного зростання.

Мета. На основі дослідження сутності цифровізації бізнесу визначити новітні фактори розвитку міжнародної конкуренції та проаналізувати сучасні цифрові інструменти в управлінській практиці.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні дослідницькі **завдання:**

- дослідити еволюцію наукових поглядів щодо цифровізації бізнесу;
- визначити нові тенденції та наслідки цифровізації бізнесу;
- надати оцінку NBIC-конвергенції як чиннику розвитку міжнародного бізнесу;
- показати діалектичний зв'язок технологічних інновацій та розширення можливостей в конкурентному середовищі;
- розкрити специфіку новітніх управлінських підходів щодо організації та функціонування;

— провести аналіз сучасних цифрових інструментів в управлінській практиці.

Методи дослідження. В першому розділі застосовано історичний метод, методи аналізу, синтезу та узагальнення для визначення категорії «цифровізація», новітніх тенденцій та наслідків цифровізації бізнесу. У другому – компаративний метод для порівняння традиційної та мережевої моделей в середовищі споживачів. У третьому розділі використано графічний та аналітичний методи для аналізу динаміки продажів глобальних компаній.

Загальна характеристика наукової роботи. В першому розділі досліджено еволюцію наукових поглядів, нові тенденції та наслідки цифровізації бізнесу. У другому розділі надано оцінку NBIC-конвергенції як чиннику розвитку міжнародної конкуренції, показано діалектичний зв'язок технологічних інновацій та розширення можливостей в конкурентному середовищі. В третьому розділі розкрито специфіку новітніх управлінських підходів щодо організації та функціонування, проаналізовано сучасні цифрові інструменти в управлінській практиці.

Ключові слова: цифровізація бізнесу, інновації, конвергентність, міжнародна конкуренція, управлінські рішення, NBIC-технології.