

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.7

УДК 330.101.2:004

JEL: G21

Шкурат М.Є.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0003-3263-2507
m.shkurat@donnu.edu.ua

ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Стаття присвячена дослідженню впливу діджиталізації на глобальну конкурентоспроможність міжнародних компаній (МК) та огляду основних бізнес-стратегій, що застосовуються успішними підприємствами в умовах цифрової трансформації. На основі проведеного дослідження впливу діджиталізації на суспільство, підприємства й держави та вияву основних її напрямків у бізнесі, було запропоновано виділити чотири вектори цифрової стратегії МК, як для покращення товару чи послуги, так і підвищення конкурентоспроможності: діджиталізацію продуктів та процесів, інтелектуальну інтеграцію, зацікавленість покупців та багатогранну екосистему (створення платформ). Для кращого розуміння, як міжнародні компанії можуть розвиватися за допомогою платформ, було використано матрицю Ансоффа, яка визначає чотири стратегії зростання: проникнення на ринок, розробку продукту, розвиток ринку та диверсифікацію. Проведений аналіз дозволив сформулювати практичні рекомендації, що спрямовані на підвищення конкурентних позицій МК за умов глобальних цифрових змін, які обумовлені стрімким розвитком інформаційних технологій в сучасному світі.

Ключові слова: діджиталізація, бізнес-стратегія, цифрові технології, конкурентоспроможність, міжнародні компанії, Індустрія 4.0.

Рис. - 6, Літ. - 16

M. Shkurat

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of International Economic Relations,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0003-3263-2507
m.shkurat@donnu.edu.ua

GLOBAL COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION: ANALYSIS OF BUSINESS MODELS AND STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES

The article is aimed at studying the impact of digitalization on the global competitiveness of international companies (ICs) and reviewing the main business strategies used by successful enterprises in the context of digital transformation. Based on the study of the impact of digitalization on society, enterprises and states and the identification of the main areas of business digitalization, the author proposes to identify four areas of the IC's digital strategy, both to improve its own product or service and to increase competitiveness: digitalization of products and processes, intelligent integration, customer interest and

accessibility, and a multifaceted ecosystem (platform creation). To better understand how international companies can develop with the help of platforms, we used the Ansoff matrix, which defines four growth strategies: market penetration, product development, market development, and diversification. The analysis made it possible to formulate practical recommendations aimed at improving the competitive position of ICs in the context of global digital changes, which are caused by the rapid development of information technology in the modern world.

Keywords: digitalization, business strategy, digital technologies, competitiveness, international companies, Industry 4.0.

Fig. - 6, Ref. - 16

Постановка проблеми. Сьогодні в економічно розвинених країнах світу все більше здійснюють ініціативи щодо забезпечення безперервної оптимізації роботи підприємств шляхом пошуку й опрацювання докладної інформації в режимі реального часу. У Німеччині така ініціатива щодо посилення конкурентоспроможності обробної промисловості, що отримала назву Індустрія 4.0, була започаткована більше десяти років тому представниками бізнесу, політиками та академічними колами. Дана ініціатива увійшла до числа 10 «Проектів майбутнього», сформульованих німецькою Високотехнологічною стратегією. У США діяльність у цій сфері здійснюється Консорціумом лідерства в галузі smart-виробництва (Smart Manufacturing Leadership Consortium). У Японії ж три основні організації беруть участь у розвитку Індустрії 4.0: RRI (Robot Revolution Initiative), IVI (Industrial Value Chain Initiative) і IAC (IoT Acceleration Consortium).

Таким чином, дедалі значущу роль відіграють віртуальна реальність, інтелектуальні технології, системи штучного інтелекту, Інтернет речей (IoT), хмарні, суперкомп'ютерні та квантові технології, роботизація та нейронні мережі, які є ключовими чинниками діджиталізації світової економіки. Саме під її впливом трансформується характер економічної кон'юнктури, а тому потребує підвищеної уваги механізм управління конкурентними перевагами для утримання ринкових позицій. Так, динамічна здатність малих підприємств та міжнародних компаній (МК) успішно здійснювати господарську діяльність у складному конкурентному середовищі, уміння швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, активно використовуючи інтелектуальний та кадровий потенціал не можлива без врахування умов сучасності, глобальної цифрової трансформації (діджиталізації). Дана думка визначила мету дослідження та його науковий напрям.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження впливу діджиталізації та застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, знайшло своє відображення у працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Остервальдера, А. Цімермана, Г. Боумана, К. Лінца, М. Рахінгер, С. Берна, А. Рімана, І.В. Дульської, Т.В. Янчук та інших. Представниками, які здійснили вагомий внесок у розуміння глобальної конкурентоспроможності в умовах діджиталізації стали: Л.В. Волянська-Савчук, В.П. Варга, М.О. Устенко, В.В. Радішевська, Н. Фісуненко, В.Ю. Руднева та ін. Проте незважаючи на достатній рівень аналізу даної тематики, необхідним постає дослідження впливу цифрових технологій на бізнес-стратегії міжнародних компаній, встановлення партнерських взаємовідносини і, зрештою, на результативність МК.

Метою статті є здійснення ґрунтовного дослідження впливу діджиталізації на глобальну конкурентоспроможність міжнародних компаній: огляд основних бізнес-стратегій, що застосовуються успішними підприємствами в умовах цифрової трансформації; формування практичних рекомендацій спрямованих на підвищення

конкурентних позицій МК за даних умов.

Викладення основного матеріалу. Глобалізація економіки та посилення конкуренції на ринках збільшують кількість викликів, з якими стикаються міжнародні компанії за сучасних умов. Для їх подолання виникає необхідність у швидких змінах, більша частина яких зосереджена у використанні переваг нової продукції та конкурентних можливостей, створюваних сучасними технологіями. У результаті початку четвертої промислової революції очікуються радикальні зміни не тільки з погляду підвищення операційної ефективності та продуктивності чинників виробництва, а й з боку нових бізнес-стратегій, які приносять економічні вигоди компаніям, економіці та суспільству загалом. Основою даного процесу стає дедалі більша наростаюча діджиталізація.

Так, термін «діджиталізація» широко використовується в сучасних дослідженнях, хоча конкретне трактування цієї дефініції є предметом численних наукових дискусій. Згідно з Оксфордським словником англійської мови, діджиталізація – це адаптація і зростання використання цифрових або комп'ютерних технологій організаціями, секторами економіки, країнами і т.д. (рис. 1) [1].



Рисунок 1 – Вплив діджиталізації на суспільство, підприємства та держави

Джерело: побудовано автором на основі [2-4]

О. Грибіненко, О. Гусева та С. Легомінова стверджують, що терміни «цифрова трансформація» та «діджиталізація» можна вважати тотожними. За їхнім визначенням, діджиталізація вказує на впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та удосконалення комунікаційної взаємодії із споживачами [2; 3].

Загалом діджиталізацію (цифровізацію, дигіталізацію) (digitalization) можна визначити як процес перетворення ресурсів компанії на нові джерела доходу, зростання та інших операційних результатів, які підвищують цінність підприємства завдяки використанню можливостей, що пропонуються діджитал-технологіями. Інакше кажучи, вона надає змогу розробляти необхідні бізнес-стратегії, створювати унікальний клієнтський досвід, пропонувати нові продукти і послуги та більш ефективно використовувати ресурси компанії завдяки новим поєднанням інформації, людського капіталу і технологічних ресурсів підприємства.

Насамперед діджиталізацію слід розглядати на рівні держави (МК здійснюють свою діяльність на багатьох ринках), оскільки суттєві зміни цифрової трансформації охоплюють економіку, соціальну сферу та політичні процеси. У економічній сфері, діджиталізація сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, створюючи нові можливості для розвитку та розширення міжнародного впливу; у соціальній – змінює освітні стандарти, підвищує рівень доступу до інформації, що впливає на зайнятість населення; у політичній діяльності виникають нові можливості щодо покращення кібербезпеки, підвищення ефективності державного управління (E-Government) та електронної демократії.

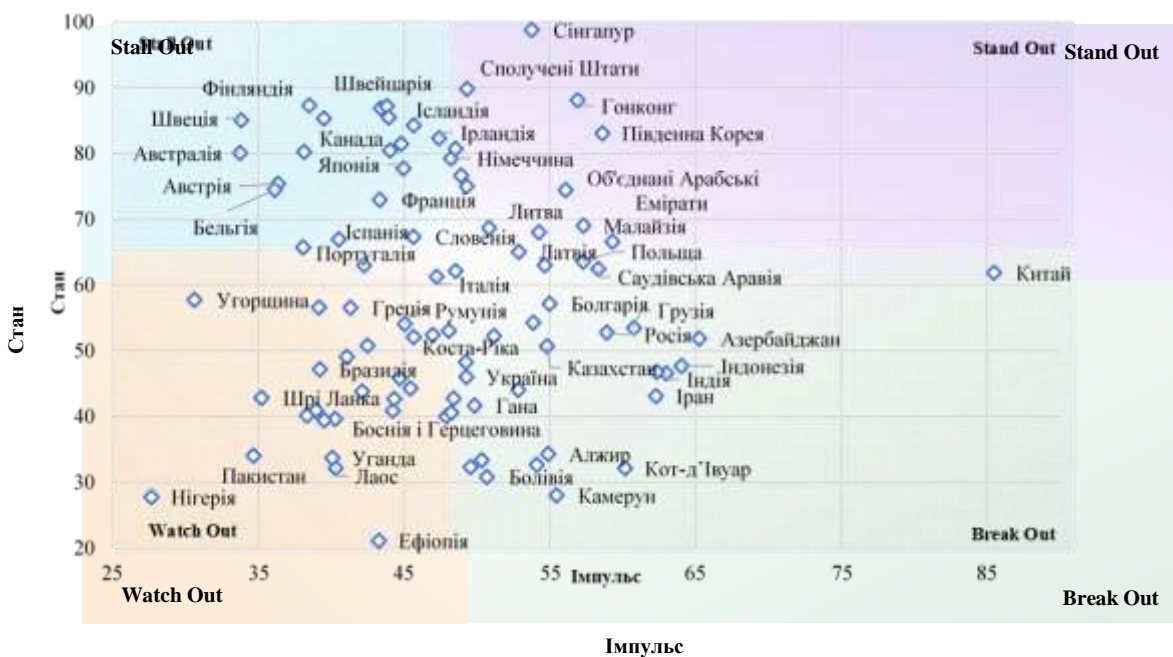


Рисунок 2 – Траєкторія країн згідно з Digital Intelligence Index

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Одним із найвідоміших інструментів для визначення рівня цифровізації країни є індекс діджиталізації (DiGiX: The Digitization Index), який оцінює фактори, поведінку агентів та інституції, що дозволяють країні повністю використовувати інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) для підвищення конкурентоспроможності та добробуту

[5]. Даний зведений індекс, який узагальнює відповідні показники цифрової ефективності 100 країн, об'єднує 20 змінних, згрупованих у шість вимірів, які представляють три основні напрямки: умови постачання (інфраструктура та витрати), умови попиту (прийняття користувачів, уряду та підприємств) та інституційне середовище (регулювання). Так, до п'ятірки найкращих країн у 2022 році (з останніми даними за 2020 і 2021 роки) увійшли: Данія, США, Сінгапур, Нідерланди та Фінляндія. Державами, що зазнали найбільших позитивних змін стали: Південна Африка (+9), Сенегал (+7), Великобританія (+6) та Угорщина (+6). Протилежний результат у Люксембургу (-11), Філіппінах (-8), Грузії, Пакистану і Чорногорії, кожна з даних країн опустилася на 5 позицій порівняно з DiGiX 2020 [5].

Окрім того, був розроблений Digital Intelligence Index [6] (у складі якого наявно 160 показників), з метою надавати засновану на фактах практичну інформацію про те, як підвищити цифрову конкурентоспроможність, зміцнити довіру до цифрової економіки та сприяти відповідальному використанню даних, ШІ та інших передових технологій для підвищення продуктивності й загального економічного стану. На рисунку 2 зображена цифрова траєкторія держав, яка складається з двох факторів: поточного стану цифровізації (стан) і темпів цифровізації з часом (імпульс).

Залежно від блоку в якому знаходиться країна, можна зробити наступні висновки: блакитний – економіки Stall Out (зупиняються) мають високий рівень розвитку цифрових технологій, але при цьому демонструють уповільнення темпів зростання; фіолетовий блок – економіки Stand Out (виділяються), розвинені в цифровому плані та демонструють високі темпи зростання; зелений – економіки Break Out (проривні), мають низький рівень цифровізації, але швидко розвиваються; жовтий – економіки Watch Out (обережні), перебувають в зоні ризику, стикаються зі значними проблемами через низький рівень цифровізації та слабкий імпульс [6].



Рисунок 3 – Повна стратегія діджиталізації організації

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Розглядаючи рівень підприємства, слід зазначити, що до діджиталізації процесів рекомендується підходити в три етапи (рис. 3). Так, перший включає аналіз організації, розробку стратегії та визначення цілей. Для того щоб оцінити ефективність роботи підрозділів компанії, виробництва, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, насамперед потрібно проаналізувати всі бізнес-процеси та стратегічні активи організації. На даному етапі вирішальне значення має постановка конкретної мети (а далі розробка плану), яку організація має досягти за допомогою сучасних технологій. Другий етап базується на використанні даних цифрових технологій. Важливо зазначити, що у даному контексті потрібен час на те, щоб протестувати, впровадити їх, усунути технічні проблеми та проінструктувати працівників або клієнтів про те, як користуватися нововведеннями. Останній етап – отримання результатів та їх оцінка [7].

Ключовими напрямками діджиталізації підприємницької діяльності можна визначити: посилення конкурентних переваг, формулювання нових цінностей та стратегічних орієнтирів у бізнесі, оптимізація інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів, модернізація інфокомунікаційних технологій та засобів їх впровадження, інформаційне забезпечення функціонування окремих структурних підрозділів на базі сучасних цифрових технологій та інтелектуальних систем, створення та розвиток спеціалізованої внутрішньої структури для надання інформаційних та телекомунікаційних послуг, розвиток існуючої техніко-технологічної бази діджиталізації з метою підвищення якості та конкурентоспроможності виробництва та послуг [8].



Рисунок 4 – Напрямки діджиталізації бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Таким чином, діджитал-підприємства зосереджені на інтеграції технології Інтернет-речей, кіберфізичних систем, аналітики великих даних і хмарних технологій, впровадження робототехніки, 3D-друку та інших елементів (рис. 4), для перетворення та вдосконалення бізнес-операцій. Менш розвинені в цифровому плані компанії фокусуються на вирішенні конкретних проблем за допомогою певних діджитал-технологій – стратегії зосередження уваги. Компаній ж із цифровою зрілістю спрямовують свої бізнес-моделі на поліпшення процесів ухвалення рішень і впровадження інновацій.

Темпи економічного розвитку, що визначаються стрімкими змінами бізнес-парадигм в цифровій епосі, свідчать про необхідність володіння підприємствами такими характеристиками як динамічність та стратегічна перспектива, а також формулювання власних стратегій діджиталізації. Дослідження, проведені аудиторсько-консалтинговою компанією KPMG, свідчать про те, що у 61% підприємств впровадження цифрових технологій призвело до наростання конкуренції в їхній сфері діяльності з боку нових учасників ринку, а 44% компаній у всьому світі визнали необхідність наявності стратегій цифрового розвитку [10].

Так, можна виділити ряд стратегій, що використовуються сьогодні міжнародними компаніями, проте для початку варто розділити їх на традиційні та ті, у центрі яких є людина (команда). Традиційне стратегічне управління (планування), здійснюється за схемою: цілі → шляхи → засоби → результат, та є інструментом обмеження гнучкості, але водночас посилює ключові компетенції компанії. Зосередження уваги на так званих проблемах («стратегічних стрибках») часто звужує поле зору: ігноруються невеликі, але поступові безперервні поліпшення процесів на підприємстві [11]. Проте інтенсивний науково-технічний розвиток та глобалізація спричинили безліч радикальних змін як на ринках, так і на підприємствах.

За сучасних умов, вже недостатньо традиційного (статичного і довгострокового) стратегічного управління, а тому виникла потреба в новому, більш динамічному підході, здатного швидко підлаштовуватися під умови ведення бізнесу. Таким рішенням стало управління змінами, що дає змогу швидко змінити свою стратегію, у відповідь на ситуації, що відбуваються в компанії. Маючи можливості зміни орієнтиру в будь-який час, підприємства уникають загроз, що виходять від реалізації попередніх стратегій (стратегічний дрейф). Саме у таких компаніях важливим фактором успіху в процесі діджиталізації є людина (або команда), яка не стільки володіє високим рівнем знань у галузі технологій, скільки здатна сформулювати важливість діджитал-технологій для майбутнього організації.

Австрійський економіст Й. А. Шумпетер, який представив концепцію «творчої руйнації», вказував на необхідність творчого потенціала підприємця, що розглядається як рушійна сила розвитку економіки. Історик економічної думки зауважив, що довгостроковий економічний розвиток відбувається завдяки підприємцям, які трансформують економіку за допомогою своїх революційних ідей (проривних відкриттів) та підтримують довгостроковий економічний розвиток. Впроваджуючи нові продукти (інновації), вони змінюють економіку, витісняючи з ринку старі продукти та компанії, що їх виробляють [12].

Підприємства постійно піддаються стратегічному оновленню за допомогою управління змінами, які можуть бути *революційними (стрибокподібними)* або *еволюційними (поступовими)*. Прихильники першого підходу вказують на переваги можливостей проривних інновацій, що дають змогу зробити технологічний стрибок і забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Прихильники другого вважають,

що більшого можна досягти завдяки постійному систематичному поліпшенню процесів і впровадженню кращих інновацій. За еволюційного підходу підприємство розвивається повільніше, але завдяки систематичним змінам результати, досягнуті в довгостроковій перспективі, можуть перевершувати результати, отримані за допомогою суми окремих кроків. Реалізація стратегії безперервних змін на підприємстві вимагає виконання трьох умов у процесі діяльності співробітників: вони повинні прагнути до постійного поліпшення, їх слід мотивувати до постійного навчання, вони повинні мати можливість постійно адаптуватися. Таким чином, в епоху діджиталізації, управління змінами є рушійною силою, яка забезпечує поступовий перехід, мінімізує опір і максимізує переваги цифрової трансформації.

Сьогодні діджиталізація є ключовим елементом сучасних бізнес-стратегій, особливо для міжнародних компаній. *Так, можна виділити чотири напрямки цифрової стратегії МК, як для покращення власного продукту чи послуги, так і підвищення конкурентоспроможності:*

1) *діджиталізація продуктів та процесів*: цифрові стратегії в даному випадку спрямовані на автоматизацію виробничих ліній, застосування передових методів обробки інформації, роботизацію, використання Інтернету речей (IoT), аналіз даних для забезпечення якості та оптимізацію інженерних процесів.

2) *інтелектуальна інтеграція*. Спрямовуючи увагу на взаємодію зі споживачем, дана стратегія зосереджується на тонкощах характеристик і дизайну продукту. Враховуючи складність, притаманну сучасним продуктам, цифрові інвестиції в цьому контексті надають пріоритет дизайну товару, включаючи різні технології, такі як аеродинаміка, гідродинаміка, оцифрування, а також загальне вдосконалення процесів розробки та виробництва продуктів. Мета полягає в тому, щоб розвивати глибоке розуміння потреб і вподобань споживачів за допомогою інтелектуальної інтеграції.

3) *зацікавленість покупців та доступність*. Важливим етапом є збір цінних даних про споживача, його інтереси, бажання та надання можливостей для отримання винагороди (механізми стимулювання). Основна мета полягає в створенні позитивного клієнтського досвіду. Так, забезпечення багатоканального досвіду, що охоплює сайти компаній, соціальні мережі та додатки, набуває вагомого значення в рамках ширшої цифрової стратегії.

4) *багатогранна екосистема (створення платформ)*: стратегія ґрунтується на глибокій інтерактивній співпраці між клієнтами, користувачами та діловими партнерами для створення екосистеми чи платформи для здійснення певних операцій. Для кращого розуміння, як міжнародні компанії можуть розвиватися за допомогою платформ, використаємо матрицю Ансоффа (рис. 5), яка визначає чотири стратегії зростання: проникнення на ринок, розробка продукту, розвиток ринку та диверсифікацію.

Досліджуючи розвиток між ринками чи галузями, класифікований як горизонтальне розширення, виникають дві різні стратегії. Перша – це проникнення на ринок (1), наприклад, приблизно 30% користувачів Netflix обирають трансляцію контенту через планшети, ноутбуки чи мобільні телефони, уникаючи традиційного телевізійного споживання. Друга – розвиток ринку, який заснований на підході, що орієнтований на продукт (2) (у деяких випадках ця динаміка може сприяти створенню цілком нових ринків). Так, поява Apple Watch стала каталізатором розширення ринку розумних годинників, тоді як Google та Amazon «відкрили» ринок розумних колонок з голосовою активацією.

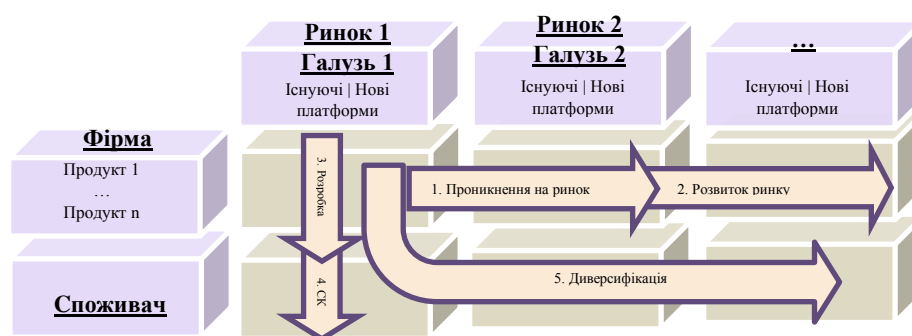


Рисунок 5 – Матриця Ансоффа для компаній, що використовують платформи для цифрового зростання

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Вивчення вертикального виміру дозволяє виділити також дві стратегії. По-перше, розробка продукції (3), яка також може бути застосована до цифрових підприємств. Такі компанії можуть ефективно розробляти та запускати нові продукти в середовищі платформи завдяки покращеній сумісності. Наприклад, підприємства, що займаються мобільними іграми, такі як Ketchapp, використовують ігрові платформи, щоб представити безперервний потік мобільних ігор з відносно обмеженими витратами на розробку та рекламу. Друга стратегія передбачає створення (4) платформи для спільного користування, що дозволяє зовнішнім користувачам активно вносити цінність, дозволяючи їм самостійно виконувати певні дії на платформі. Дана взаємодія може проявлятися в простих формах, таких як написання оглядів продуктів (TripAdvisor, Booking) або обмін інноваційними ідеями на платформах краудсорсингу (Dell IdeaStorm). Платформи також можуть сприяти більш суттєвій взаємодії, перетворюючи споживачів на постачальників, як це можна побачити в онлайн-застосунках Airbnb та eBay.

Слід зазначити, що компанії часто використовують одночасно декілька стратегій діджиталізації для досягнення бажаних результатів. Так, можна відзначити компанію Volkswagen, яка визначила чітку мету – стати найпопулярнішим брендом в рамках сталої мобільності (програма ACCELERATE). Для її досягнення, підприємство планує стати повністю нейтральним щодо викидів CO₂ не пізніше 2050 року. Однією з ключових стратегічних ініціатив є реструктуризація підрозділу технічного розвитку у Вольфсбурзі, що передбачає перетворення найбільшого інженерного підрозділу групи з 11 500 співробітниками в компанію, яка задає темп трансформації бренду Volkswagen в технологічну компанію. Головним пріоритетом у цьому випадку є повна перебудова процесу розробки, що робить його повністю зосередженим на програмному забезпеченні та потребах клієнтів. Кінцевим результатом, який передбачається, є орієнтована на клієнта безперервна цифрова екосистема, яка може перетворити прямі відгуки у нові функції.

Велика увага приділяється переходу до електромобілів на акумуляторах, й Volkswagen планує випускати принаймні один новий електромобіль щороку до 2030 року. Так, вже у 2021 фінансовому році компанія здійснила поставку понад 369 000 електромобілів (+73 %), з яких близько 106 000 були PHEV (автомобіль, що приводиться в рух двигуном внутрішнього згоряння, який підтримується електродвигуном) (+33 %) і 263 000 були повністю електричними транспортними засобами (+97 %). Окрім того, підприємство прагне подвоїти свою частку

електромобілів у Європі та вийти з ними на ринки США та Китаю [14].

Насупним яскравим прикладом є Domino's Pizza, яка прислухаючись до відгуків клієнтів і залучаючи цифрові технології, стала найбільшою компанією з виробництва піци у світі, обійшовши Pizza Hut (рис. 6). Для досягнення таких результатів Domino's повністю змінила дух компанії, перетворивши її з фаст-фуду, в підприємство, наповнене спеціалістами в сфері діджиталізації (програмістами, цифровими маркетингологами та іншим технічним персоналом). Корпоративну структуру також було переглянуто, а акцент зміщено на цифрові продажі та рекламу.

Так, у 2015 році Domino's запустив платформу Anyware, яка дозволяє робити замовлення з будь-якого місця за допомогою застосунків: Amazon Echo, Google Home, Siri, Smartwatches, Smart TV, Slack, Facebook Messenger, Twitter тощо. Проте вже у 2020 році бренд запустив новий додаток, що дає можливість групового замовлення. Так, лише на нього припало 42% продажів системи, що на 2,2 відсоткових пункти більше у 2020 році. Окрім того, компанія почала активно використовувати штучний інтелект (ШІ) для визначення часу, який необхідний на виконання замовлення за різних умов: кількість менеджерів і співробітників, обсяги і складність замовлень, операційні фактори та ін. Так, точність часу доставки з попередніх 75% збільшилась до 95% [15].

У 2016 році Domino's здійснила першу в історії доставку піци дроном в Новій Зеландії, а у 2019 році інвестувала в дві перші цифрові інновації, щоб зробити процес доставки більш плавним: за допомогою автономного транспортного засобу та електричних велосипедів. Під час пандемії 2020 року дане рішення збільшило обсяги доставки на 148 % порівняно з рівнем до спалаху COVID-19.

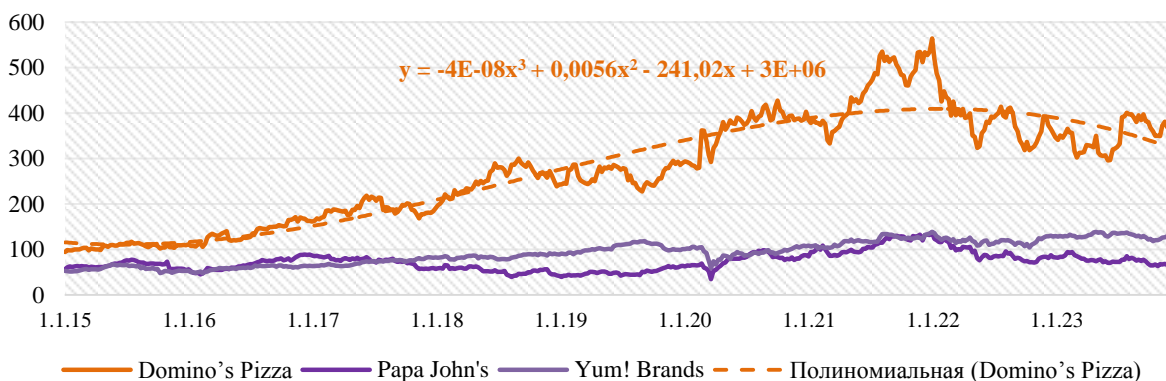


Рисунок 6 – Ціна акцій провідних виробників піци: Domino's Pizza, Papa John's, Yum Brands, 2015-2023 рр., в дол. США

Джерело: [16]

Шведський меблевий гігант ІКЕА також вживає ряд заходів, для того щоб залишатися актуальним та конкурентоспроможним, надаючи клієнтам можливості отримання інноваційного досвіду як онлайн, так і офлайн. Так, у 2017 році був запущений додаток ІКЕА Place, інструмент доповненої реальності, який дозволяє користувачам візуалізувати, як меблі виглядатимуть у їх власному домі (даний додаток було завантажено більше 2 мільйонів разів). Окрім того, наявні програми для спрощення процесу купівлі. Наприклад, функція «Shop&Go» у додатку ІКЕА, доступна на сьогоднішній день у кількох країнах, дозволяє користувачам використовувати свій власний мобільний пристрій для сканування, оплати товарів і пропуску черги на касі.

Таким чином, процес впровадження діджиталізації у діяльність підприємств

виявляє значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність компаній у сучасному глобальному бізнес-середовищі. Використання цифрових технологій дозволяє міжнародним компаніям оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати рівень автоматизації, сприяти інноваційному розвитку та створювати більш гнучкі та адаптивні бізнес-стратегії. Застосування цифрових рішень також впливає на покращення взаємодії з клієнтами, що забезпечує підприємствам конкурентні переваги та сприяє збільшенню їхньої стійкості до змін у сучасному економічному середовищі.

Окрім того, проведений аналіз дозволяє сформулювати практичні рекомендації, що спрямовані на підвищення конкурентних позицій МК за умов глобальних цифрових змін:

- реформування управлінських моделей з орієнтацією на нові цінності та тенденції;
- створення нових механізмів системи управління знаннями з метою розвитку інноваційної діяльності підприємств в агресивному конкурентному середовищі;
- формування стійких у довгостроковій перспективі конкурентних переваг, що ґрунтуються на концепції ключових компетенцій;
- активна трансформація операційної діяльності підприємств у бік знаходження нових підходів до оцінки власних переваг, насамперед у галузі кадрового забезпечення;
- розробка стратегій діджиталізації, спрямованих на створення цифрових інновацій та новаторських продуктів;
- проведення регулярних робіт щодо вдосконалення кібербезпеки.

Слід зазначити, що діджиталізація не тільки вимагає впровадження технічних рішень, але й визначає необхідність організаційних змін і культурного перетворення. Збалансованість між технологічними інноваціями та розвитком кадрового потенціалу визначатиме успішність підприємства в новому цифровому світі.

Висновки. Сьогодні наростаюча діджиталізація чинить дедалі сильніший вплив на традиційні правила бізнесу, пропонуючи нові бізнес-стратегії, які дають змогу отримувати конкурентні переваги на кожному етапі створення продукту. Даний процес докорінно змінює стратегічний підхід до конкуренції, ведення бізнесу та ефективності в окремих галузях; надає нові способи створення цінності для компанії, споживача та економіки в цілому. Проте важливим залишається аналіз впливу діджиталізації на конкретні сектори економіки та визначення її ролі у формуванні механізму взаємодії між різними гравцями ринку. Дані вектори досліджень забезпечать глибше розуміння аспектів процесу діджиталізації та дозволять розробити більш ґрунтовні стратегії, спрямовані на успішну адаптацію до сучасних викликів бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oxford English Dictionary. Oxford University Press. 2016. URL: <https://elt.oup.com/?cc=ua&selLanguage=uk> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
2. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (дата звернення: 14.12.2023 р.).
3. Грибінєнко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини*. Серія. Економічні науки. 2018. № 16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
4. Лазєбник Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. Випуск 2018. № 2. С.69-74.

5. BBVA Research. DiGiX 2022 Update: A Multidimensional Index of Digitization. URL: <https://www.bbva.com/en/publicaciones/digix-2022-update-a-multidimensional-index-of-digitization/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
6. Digital Planet. Digital Intelligence Index. URL: <https://digitalplanet.tufts.edu/digitalintelligence/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
7. The Digital Transformation People. The Digital Transformation Pyramid: A Business-driven Approach for Corporate Initiatives. URL: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation-digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
8. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С.18–24.
9. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.
10. KPMG Germany. Digital Transformation. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/overview/digital-transformation.html> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
11. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2019, № 86. С. 180–190.
12. Schumpeter J. A. The Process of Creative Destruction. Capitalism, Socialism and Democracy. 1943.
13. Ansoff, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. №35(5). С. 113–124.
14. Volkswagen Newsroom. One year of ACCELERATE strategy: Volkswagen strengthens efficiency and speeds up transformation. URL: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/one-year-of-accelerate-strategy-volkswagen-strengthens-efficiency-and-speeds-up-transformation-7811> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
15. IMD. Top 21 Digital Transformation Strategies. URL: <https://www.imd.org/reflections/digital-transformation-strategies-part-1/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
16. Investing.com. Share price of leading pizza manufacturers: Domino's Pizza, Papa John's, Yum Brands. URL: <https://www.investing.com/equities/dominos-pizza-inc;> [https://www.investing.com/equities/papa-johns-international;](https://www.investing.com/equities/papa-johns-international) <https://www.investing.com/equities/yum-brands-inc> (дата звернення: 14.12.2023 р.).

REFERENCES

1. Oxford English Dictionary. Oxford University Press. 2016. URL: <https://elt.oup.com/?cc=ua&sellLanguage=uk> (accessed: 14.12.2023).
2. Husieva O. Yu., Lehominova S. V. Dydzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (data zvernennia: 14.12.2023 r.).
3. Hrybinyenko O. M. Dydzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriia. Ekonomichni nauky*. 2018. № 16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
4. Lazebnyk L. Dydzhitalizatsiia ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennia

biznes-protsesiv pidpriemstva. *Ekonomichniy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannia*. Vypusk 2018. № 2. S.69-74.

5. BBVA Research. DiGiX 2022 Update: A Multidimensional Index of Digitization. URL: <https://www.bbva.com/en/publicaciones/digix-2022-update-a-multidimensional-index-of-digitization/> (accessed: 14.12.2023).

6. Digital Planet. Digital Intelligence Index. URL: <https://digitalplanet.tufts.edu/digitalintelligence/> (accessed: 14.12.2023).

7. The Digital Transformation People. The Digital Transformation Pyramid: A Business-driven Approach for Corporate Initiatives. URL: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation-digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/> (accessed: 14.12.2023).

8. Hudz O., Fediunin S., Shcherbyna V. Dydzhitalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2019. № 3(29). S.18–24.

9. Lihonenko L., Khripko A., Domanskyi A. Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhitalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. *Ekonomichni nauky*. 2018. № 22 (62). S. 21–24.

10. KPMG Germany. Digital Transformation. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/overview/digital-transformation.html> (accessed: 14.12.2023).

11. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2019, № 86. C. 180–190.

12. Schumpeter J. A. The Process of Creative Destruction. Capitalism, Socialism and Democracy. 1943.

13. Ansoff, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. №35(5). C. 113–124.

14. Volkswagen Newsroom. One year of ACCELERATE strategy: Volkswagen strengthens efficiency and speeds up transformation. URL: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/one-year-of-accelerate-strategy-volkswagen-strengthens-efficiency-and-speeds-up-transformation-7811> (accessed: 14.12.2023).

15. IMD. Top 21 Digital Transformation Strategies. URL: <https://www.imd.org/reflections/digital-transformation-strategies-part-1/> (accessed: 14.12.2023).

16. Investing.com. Share price of leading pizza manufacturers: Domino's Pizza, Papa John's, Yum Brands. URL: <https://www.investing.com/equities/dominos-pizza-inc;> <https://www.investing.com/equities/papa-johns-international;> <https://www.investing.com/equities/yum-brands-inc> (accessed: 14.12.2023).