

УДК: 339.5: 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.65-4>**Лазнева І.О.**кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
*Національний університет «Запорізька політехніка»***Переверзєва А.В.**доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
*Запорізький національний університет***Некрасов Ю.В.**магістрант
*Національний університет «Запорізька політехніка»***Lazneva Iryna**Candidate of Sciences Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of International Economic Relations
*Zaporizhzhya Polytechnic National University***Pereverzieva Anna**Candidate of Sciences Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of International Economic, Natural Resources
and Economic of International Tourism
*Zaporizhzhia National University***Nekrasov Yurii**Master's Degree
Zaporizhzhya Polytechnic National University

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Лазнева І.О., Переверзєва А.В., Некрасов Ю.В. Міжнародні бізнес-стратегії в умовах цифровізації економіки. У статті висвітлено основні характеристики цифрової економіки, які зумовлюють її пріоритетність для міжнародного бізнесу. Обґрунтовано необхідність використання сучасних цифрових технологій у господарській діяльності та управлінні. Доведено, що якщо компанія вже досягла певних успіхів у міжнародному бізнесі, використовуючи логіку цифрової стратегії, та інтернаціоналізація її діяльності є успішною, то необхідно продовжувати розвивати визначені напрями діяльності. Виділено можливості цифровізації для бізнесу з метою їх урахування під час розроблення ефективної міжнародної стратегії. Виокремлено чотири можливих варіанти реалізації стратегії ведення міжнародного бізнесу в рамках компанії, що оперує на зовнішніх ринках, а саме: стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (інтернаціональна стратегія), мультилокальна (багатонаціональна), глобальна та транснаціональна стратегії.

Ключові слова: цифровізація, міжнародний бізнес, стратегія, інформаційно-комунікаційні технології, цифрове мислення, управління.

Лазневая И.О., Переверзева А.В., Некрасов Ю.В. Международные бизнес-стратегии в условиях цифровизации экономики. В статье отражены основные характеристики цифровой экономики, которые обуславливают ее приоритетность для международного бизнеса. Обоснована необходимость использования современных цифровых технологий в хозяйственной деятельности и управлении. Доказано, что если компания уже достигла определенных успехов в международном бизнесе, используя логику цифровой стратегии, и интернационализация ее деятельности является успешной, то необходимо продолжать развивать определенные направления деятельности. Выделены возможности цифровизации для бизнеса с целью их учета при разработке эффективной международной стратегии. Выделены четыре возможных варианта реализации стратегии ведения международного бизнеса в рамках компании, оперирующей на внешних рынках, а именно: стратегия дублирования модели ведения бизнеса (интернациональная стратегия), мультилокальная (многонациональная), глобальная и транснациональная стратегии.

Ключевые слова: цифровизация, международный бизнес, стратегия, информационно-коммуникационные технологии, цифровое мышление, управление.

Lazneva Iryna, Pereverzieva Anna, Nekrasov Yurii. International business-strategy in digitalization of economy. The relevance of the research topic is due to the increasing level of digitalization in all spheres of society in general and international business in particular. The realities of economic life necessitate the formation of digital skills and digital thinking, especially in the management system. Among the main characteristics of the digital economy, which determine its priority for international business, are the concentration of economic activity on the platforms of the digital economy, the formation of personalized service models, direct interaction between producers and consumers, the spread of "sharing economy", increasing the role of individual contribution. The necessity of using modern digital technologies in economic activity and management is substantiated. It is proved that if the company has already achieved some success in international business, using the logic of digital strategy and the internationalization of its activities is successful, it is necessary to continue to develop certain areas of activity. Identify opportunities for digitalization for business in order to take them into account when developing an effective international strategy. Four possible options for implementing an international business strategy within a company operating in foreign markets have been identified, namely: a strategy for duplicating a business model (international strategy), multilocal (multinational), global and transnational strategies. At the present stage, digital business opportunities are more important than raw materials and financial resources, because competitiveness and market position is determined by receiving and processing information in a timely manner, the ability to use information and communication technologies in management. Digitalization is an objective process, so the digital transformation of international business is inevitable when new market conditions are needed and requires the development of a strategy and development strategy. After all, the main priority of international business is not survival, but successful development and entry into new markets with competitive products.

Key words: digitalization, international business, strategy, information and communication technologies, digital thinking, management.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток інформаційної цивілізації поставив на перше місце класичні чинники виробництва: час, інформацію, знання, а базовими технологіями – інформаційно-комунікацій та освітні (знання та ідеї), які формують сучасну цивілізацію.

Формування стратегії ведення міжнародного бізнесу потребує формування нових цифрових навичок та вмій користуватися сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями для оптимізації бізнес-процесів.

Рух економіки в напрямі цифровізації зумовлюється зростанням кількості учасників ринку, котрі мають доступ до інформаційно-комунікаційних технологій та активно їх використовують у пошуку необхідних товарів та послуг. Це призводить до трансформації ринків товарів та послуг. Перехід до цифрової економіки значно впливає на моделі ведення бізнесу внаслідок необхідності адаптації до змін ділового середовища. Вивчення особливостей організації міжнародного бізнесу в умовах цифровізації дає змогу не лише виокремити тренди розвитку економіки на світовому рівні, а й окреслити можливості для забезпечення стабільного та ефективного функціонування. При цьому важливо враховувати особливості країни, культуру населення, менталітет та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість дослідження питань цифровізації підтверджується значною кількістю наукових праць іноземних та українських учених. Сутність та значення цифрових технологій для різних сфер суспільного розвитку загалом та міжнародного бізнесу зокрема досліджували зарубіжні вчені: Б. Ван Арк [1], Д. Енгельбарт [2], Дж. Ліклайдер [3], Р. Ліпсі [4], Д. Стігліц [5] та ін. Серед українських науковців значну увагу визначеній проблематиці приділяли І. Карчева [6], С. Коляденко [7], Н. Краус [8], В. Ляшенко, О. Вишневський [9], В. Фішук [10] та ін.

Праці вчених є базою для поглиблення та більш ґрунтовного аналізу міжнародних бізнес-стратегій в умовах цифровізації економіки.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є аналіз стратегії ведення міжнародного бізнесу в умовах становлення та розвитку цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці міжнародний бізнес активно використовує можливості цифрової економіки з метою забезпечення діяльності та розвитку. Тобто компанії, які використовують інформаційно-комунікаційні технології, є основними локомотивами світової економіки.

Необхідність використання сучасних інформаційних технологій (цифрових) у господарських процесах та управлінні підкреслював Н. Негропonte [11]. Перевагами цифрової економіки, на думку дослідника, є: заміна фізичної ваги продукції обсягом інформації, нижчі витрати ресурсів на виробництво електронних товарів, які займають незначні площі, а також переміщення товарів через мережу Інтернет у режимі реального часу. Розглянемо основні характеристики цифрової економіки, які зумовлюють її пріоритетність для міжнародного бізнесу (табл. 1).

Цифровізація бізнесу, розпочавшись із локальних внутрішньофірмових і корпоративних проєктів, поступово набуває глобальних масштабів, а великі гравці цифрового бізнесу вийшли на перші позиції у світі.

За оцінками McKinsey Global Institute, прибуток компаній у найбільш «цифровізованих» секторах значно вище завдяки значній продуктивності. Тобто спостерігається пряма залежність між рівнем цифровізації бізнесу і прибутковістю. За даними Global 2000 – The World's Largest Public, 30% міжнародних компаній у 2020 р. виділили близько 10% доходів на фінансування розроблення цифрової стратегії [12].

Якщо компанія вже досягла певних успіхів у міжнародному бізнесі, використовуючи логіку цифрової стратегії, та інтернаціоналізація її діяльності є успішною, то необхідно продовжувати розвивати визначені напрями діяльності. Зауважимо, що ведення міжнародного бізнесу є складним із погляду координації діяльності та впровадження стратегій, оскільки необхідно

Основні характеристики цифрової економіки

Характеристика	Вплив на розвиток економіки в цілому
Економічна діяльність зосереджується на платформах цифрової економіки	Полегшується взаємодія між економічними суб'єктами, знижуються витрати (перш за все трансакційні), надається додатковий функціонал як для постачальників, так і для споживачів, поліпшується їхня співпраця, що скорочує час на розроблення нових товарів і вихід на ринок, сприяє створенню і поширенню інноваційних продуктів і рішень
Формуються персоналізовані сервісні моделі	Цифрові технології дають змогу персоналізувати виробництво і збут товарів і послуг з урахуванням вимог і потреб кожного конкретного клієнта, що сприяє економії ресурсів (за рахунок встановлення ринкової рівноваги) і зростання якості та рівня життя населення
Забезпечення безпосередньої взаємодії виробників та споживачів	Створюються передумови для скорочення ланцюга «виробник – кінцевий споживач», будуватиметься ефективна виробнича і споживча кооперація
Спостерігається поширення «економіки спільного користування»	Глобальна цифровізація і прискорення темпів використання інформаційно-комунікаційних технологій створюють передумови для модифікації традиційних відносин власності. Розвивається феномен спільного володіння товарами (особливо технічно складними і з високою вартістю, що забезпечує значне скорочення витрат споживачів
Зростає роль індивідуального внеску учасників	Розширюється сектор «економіки фізичних осіб» і виникає тенденція до зростання «атомізації» структури економіки

Джерело: складено авторами на основі [11]

враховувати такі чинники: різницю в часі, культурні особливості в різних країнах, політичні й економічні умови та ін. Однак, незважаючи на певні перешкоди, міжнародний бізнес відкриває можливості та перспективи для глобальної експансії.

Головними джерелами отримання конкурентних переваг для міжнародних компаній є:

1) підвищення ефективності за рахунок глобалізації діяльності (мінімізація витрат через розміщення структурних підрозділів компанії в найбільш сприятливих для цього країнах і за рахунок ефекту масштабу за нарощування обсягів випуску);

2) гнучкість, тобто швидка адаптація до умов приймаючих країн, перенесення кращих практик на загальну структуру;

3) накопичення і передача досвіду в глобальних масштабах: глобальне навчання і використання розрізняються методами ведення бізнесу в різних країнах.

Слід зазначити, що вищезазначені чинники неможливо задіяти одночасно: за високого рівня централізації управлінської структури, що підвищує ефективність усієї організації, втрачається її гнучкість, тоді як значний рівень децентралізації хоча і гарантує гнучкість, але ускладнює процес передачі інформації і досвіду про методи ведення бізнесу на визначеному національному ринку іншим закордонним підрозділам. Таким чином, для міжнародних компаній важливим є правильний вибір стратегічних альтернатив ведення бізнесу, пов'язаний з оптиміальністю управлінської структури.

Для розроблення ефективної міжнародної стратегії необхідно виділити такі можливості цифровізації для бізнесу: підвищення рівня продуктивності праці; зменшення рівня шахрайства, підвищення рівня прозорості та легкості проведення операцій; автоматизація виробництва; розширення каналів збуту продукції.

Можна виділити чотири можливих варіанти реалізації стратегії ведення міжнародного бізнесу в рамках компанії, що оперує на зовнішніх ринках (рис. 1).

Розглянемо більш детально види стратегій (рис. 1).

Стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (інтернаціональна стратегія) передбачає застосування

компанією на зарубіжних ринках тієї стратегії, яку вона зазвичай використовує у своїй країні. Причиною такого вибору може бути як успішність результатів діяльності на внутрішньому ринку, так і початковий етап ведення міжнародного бізнесу, коли у компанії відсутній достатній досвід, що дає змогу використовувати як базис інші стратегії [13].

Мультилокальна (багатонаціональна) стратегія передбачає наявність сукупності відносно незалежних дочірніх компаній, кожна з яких обслуговує будь-який національний ринок. У такому разі в компанії є можливість для адаптації своєї продукції та максимального задоволення потреб споживачів із різними вподобаннями та вимогами до товару.

Глобальна стратегія характерна для компаній, які визначають світ як єдиний ринок. У такому разі акцентується увага на виробництві та продажу стандартизованих товарів (послуг), що відповідають вимогам більшості споживачів у всьому світі. Для глобальних компаній характерними є такі ознаки: централізація управління і контролю, використання переваг ефекту масштабу (відбувається розширення виробництва і збуту продукції), діють високоефективні структурні підрозділи, об'єднані спільною маркетинговою і рекламною кампанією, а також єдністю виробничих процесів.

Транснаціональна стратегія поєднує переваги підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як у глобальних компаніях) і переваги делегування повноважень керівництву локальних дочірніх компаній (як у мультилокальних компаніях).

Сучасні національні цифрові стратегії стосуються питань розвитку економіки, створення інноваційних підприємств, підвищення зайнятості населення, формування ефективного громадського сектору.

Одним із головних викликів для міжнародного бізнесу в умовах цифровізації економіки є необхідність формування нового цифрового управлінського мислення. Перш за все тут йдеться про організаційну культуру, тобто про те, як менеджери бачать і сприймають цифрові технології та пов'язані з ними різні проблеми



Рис. 1. Варіанти бізнес-стратегії в умовах цифровізації

Джерело: побудовано авторами на основі [13]

бізнесу, як вибудовують взаємини й як знаходять шляхи вирішення проблем з урахуванням нових цінностей і технологій. Проблеми цифрового сектору позначаються на конкурентоспроможності бізнесу, оскільки відставання в отриманні та обробці актуальних даних, невміння використовувати цифровий ресурс супроводжуються втратою ринкових позицій. Із позицій теорії асиметрії цифрова залежність однієї країни від іншої веде до збільшення відставання в економічному розвитку між цими країнами. Від цифрового потенціалу фірми залежать рівень її рентабельності, транзакційні витрати, організаційна ефективність, а отже, й ринкові перспективи. Цифрові можливості стають більш значущими, ніж доступність сировини, наявність фінансових ресурсів.

Висновки. На основі проведеного дослідження визначено, що сучасні умови ведення бізнесу зумовлюють необхідність постійного пошуку інноваційних рішень і нових бізнес-моделей, заснованих на цифрових технологіях, а також адаптації готових бізнес-рішень до змін та умов ділового середовища. На сучасному етапі використання персонального комп'ютера, наявність електронної пошти та Інтернет-сайту компанії в XXI ст. не є її конкурентними перевагами. Питання

полягає не лише в необхідності вижити на ринку, а й розвиватися за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій в організації та управлінні бізнесом. У зв'язку із цим упровадження інформаційних систем і виведення на ринок додаткових і принципово нових цифрових продуктів може стати драйвером підвищення ефективності бізнес-процесів. Цифрова трансформація породжує нові ринки, що робить актуальним інноваційну модель ведення бізнесу, якій притаманні такі ознаки: ефективно масштабування за використання послуг посередників, розкриття нових джерел створення і передачі цінностей, пошук нових ринків збуту.

Отже, цифрова трансформація бізнесу характеризується не лише використанням цифрових технологій у бізнес-процесах, а й більш гнучким цифровим мисленням. На сучасному етапі цифрова трансформація бізнесу виступає неминучим процесом адаптації до нових умов цифрової економіки та потребує розроблення певної стратегії дій та розвитку.

Напрямом подальших досліджень є аналіз ефективності інформаційно-комунікаційних інструментів міжнародного бізнесу залежно від характеристик елементів зовнішнього ринку.

Список використаних джерел:

1. Inklaar R., Timmer M.P., Ark van B., Carlin W., Temple J. Market Services Productivity across Europe and the US. *Economic Policy*. 2008. Vol. 23(53). P. 139–194.
2. Engelbart D.C. Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework. URL: https://web.stanford.edu/dept/SUL/library/extra4/sloan/mousesite/EngelbartPapers/B5_F18_ConceptFrameworkInd.html.
3. Ликлайдер Дж.К.Р. Инноваторы. Как несколько гениев, хакеров и гиков совершили цифровую революцию. URL: <https://biography.wikireading.ru/211607>.
4. Lipsey R., Carlaw K. and Bekar C. *Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long Term Economic Growth*. Oxford University Press, 2006. 616 p.
5. Stiglitz J.E. *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*. W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.
6. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенька В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13–21.
7. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105–112.
8. Краус Н.М. Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf.
9. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

10. Фішук В. Цифрова економіка – це реально. URL: <http://biz.nv.ua/ukr>.
11. Negroponte N. Being Digital. NY: Knopf, 1995. 256 p.
12. Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2016. Вип. 12. С. 170–178.
13. Roe D. Why a Digital Mindset Is Key to Digital Transformation. *CMSwire*. March 8, 2018. URL: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-a-digital-mindset-is-key-to-digital-transformation>.

References:

1. Inklaar R., Timmer M.P., Ark van B., Carlin W., Temple J. (2008) Market Services Productivity across Europe and the US. *Economic Policy*, vol. 23(53), pp. 139–194.
2. Engelbart D.C. Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework. Available at: https://web.stanford.edu/dept/SUL/library/extra4/sloan/mousesite/EngelbartPapers/B5_F18_ConceptFrameworkInd.html.
3. Liklayder Dzh.K.R. Innovatory. Kak neskolko geniev, khakerov i gikov sovershili tsifrovuyu revolyutsiyu [Innovators. Like several geniuses, hackers and geeks have made a digital revolution]. URL: <https://biography.wikireading.ru/211607>.
4. Lipsey R., Carlaw K., Bekar C. (2006) *Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long Term Economic Growth*. Oxford University Press.
5. Stiglitz J.E. (2019) *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*. W.W. Norton & Company.
6. Karcheva Gh.T., Oghorodnja D.V., Openjka V.A. (2017) Tsyfrova ekonomika ta jiji vplyv na rozvytok nacionaljnoji ta mizhnarodnoji ekonomiky [Digital economy and its impact on the development of national and international economy]. *Finansovyyj prostir*, no. 3(27), pp. 13–21.
7. Koljadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennja v Ukrajinі i u sviti [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment*, no. 6, pp. 105–112.
8. Kraus N.M., Gholoborodjko O.P., Kraus K.M. (2018) Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanghardnogho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf.
9. Ljashenko V.I., Vyshnevsjkyj O.S. (2018) Tsyfrova modernizacija ekonomiky Ukrajinjy jak mozhlyvistj proryvnogho rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. NAN Ukrajinjy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. (in Ukrainian)
10. Fishhuk V. Tsyfrova ekonomika – tse realjno [The digital economy is real]. Available at: <http://biz.nv.ua/ukr>.
11. Negroponte N. (1995) *Being Digital*. New York: Knopf.
12. Chmeruk Gh. (2016) Osoblyvosti formuvannja biznes-modeli pidpryjemstva [Features of formation of business model of the enterprise]. *Ekonomichni nauky. Serija «Oblik i finansy»*, vol. 12, pp. 170–178.
13. Roe D. (2018) Why a Digital Mindset Is Key to Digital Transformation. *CMSwire*. March 8. Available at: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-a-digital-mindset-is-key-to-digital-transformation>.