

О. Г. Осауленко,

доктор наук з державного управління, професор,
академік Національної академії наук України,
ректор,

E-mail: O.Osaulenko@nasoa.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7100-7176>;

Н. А. Гринчак,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління,

E-mail: nahrynychak@nasoa.edu.ua

Researcher ID: I-9495-2018,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2046-6014>;

О. О. Горобець,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри статистики, ІТ та
математичних методів в економіці,

E-mail: babutska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5433-6448>;

Національна академія статистики, обліку та аудиту

Вплив цифрових технологій та платформ на трансформацію міжнародного менеджменту: виклики та перспективи для бізнесу

У статті всебічно досліджено вплив цифрової трансформації на систему міжнародного менеджменту, яка зазнає кардинальних змін під тиском глобалізації, інтенсивного технологічного розвитку та нових очікувань клієнтів у різних країнах світу. Цифровізація розглядається не лише як впровадження окремих технологічних рішень, а як стратегічний процес, що змінює саму сутність ведення міжнародного бізнесу – від моделі інтернаціоналізації та управління персоналом до організації бізнес-процесів, логістики, маркетингу й комунікацій.

Особливу увагу приділено трансформації ролі міжнародного менеджера, який має орієнтуватися у складних цифрових екосистемах, координувати віртуальні команди, адаптувати стратегії до культурного та інституційного контексту різних країн, забезпечувати кібербезпеку, керувати змінами й впроваджувати інновації. Підкреслюється важливість розвитку цифрових компетенцій, управлінських навичок роботи з великими даними, а також вміння поєднувати локальні особливості з глобальним баченням.

Проаналізовано, як цифрові платформи змінюють логіку міжнародного розширення компаній, створюючи умови для безкордонного бізнесу, але водночас формують нові виклики, зокрема посилену конкуренцію, конфлікти каналів збуту, залежність від репутаційних сигналів, регуляторну нестабільність і потребу в гнучкому управлінні екосистемами. Розглянуто ключові механізми, з допомогою яких компанії можуть досягати міжнародного успіху, а саме використання аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних рішень, локалізації цифрових продуктів і адаптації бізнес-моделей до вимог зовнішніх ринків.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація є визначальним чинником еволюції міжнародного менеджменту. Вона вимагає перегляду підходів до стратегічного планування, структури компаній, ланцюгів створення цінності та формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами у глобальному масштабі. Успішна цифрова інтернаціоналізація залежить від здатності керівників інтегрувати цифрові технології з управлінськими практиками й адаптуватися до складної динаміки міжнародного середовища.

Ключові слова: цифрова трансформація, міжнародний менеджмент, цифрові платформи, інтернаціоналізація, цифрові технології, великі дані, штучний інтелект, електронна комерція, цифрова стратегія, управління ризиками, кроскультурне управління, цифрова екосистема, глобальний ринок.

Постановка проблеми. Система міжнародного менеджменту компаній постійно трансформується, оскільки фірми адаптують свою діяльність до

нових реалій сучасного бізнес-ландшафту, зокрема до розвитку та широкого впровадження нових цифрових технологій. Цифрова трансформація

міжнародного менеджменту – це процес, що виникає внаслідок упровадження різноманітних сучасних технологій для збирання, зберігання й аналітики даних, таких як цифрові платформи, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), роботизована автоматизація, хмарні обчислення, аналітика великих даних та адитивне виробництво (також відоме як 3D-друк). Цифровізація приводить до радикальних трансформацій у системах і процесах управління міжнародними компаніями.

Цифрові технології змінюють підходи до розробки стратегій та організаційного розвитку компаній на міжнародному рівні. Вони не лише дозволяють скорочувати витрати на розвиток бізнесу на зовнішніх ринках, а й створюють нові типи продуктів і бізнес-моделей. Однак бар'єри для ефективного управління міжнародним бізнесом не лише зберігаються, а й виникають нові, тому дослідження році цифрових технологій та платформ у трансформації управління міжнародним бізнесом в цифрову епоху стають все більш актуальними. Адже саме цифрові технології та платформи змінюють спосіб ведення міжнародного бізнесу, а в середині самих багатонаціональних компаній дозволяють позбутися посередництва в процесах, що робить їх швидшими, дешевшими та чутливішими до змін у міжнародному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на динаміку розвитку самих цифрових технологій і платформ, а також важливість цифрової трансформації для розвитку міжнародного бізнесу багато науковців у сфері міжнародного менеджменту в останні роки приділяють увагу дослідженню цих питань. Так, Н. А. Шахір (N. A. Shaheer) та С. Лі (S. Li) досліджували особливості розвитку й управління компаніями, створеними у цифровому світі [25]. Ключовим об'єктом досліджень Л. Чен (L. Chen), С. Лі (S. Li), Н. А. Шахір (N. A. Shaheer), М. Сталкмп (M. Stallkamp), А. П. Дж. Шоттер (A. P. J. Schotter), Т. В. Тонг (T. W. Tong), С. Танг (S. Tang), Н. Хан, (N. Han) та ін. [8–10; 26] є цифрові платформи, насамперед стратегії їх розвитку й особливості інтернаціоналізації, як форма виходу міжнародних компаній на світові ринки. Переваги, які отримують міжнародні компанії від упровадження в систему міжнародного менеджменту цифрових технологій, досліджувалися такими науковцями, як: А. А. Ахі (A. A. Ahi), Н. Сінкович (N. Sinkovics), Ю. Шилдібеков (Y. Shildibekov), Р. Р. Сінкович (R. R. Sinkovics), Н. Механджєв (N. Mehandjiev), Ю. Лю (Y. Liu), А. Ву (A. Wu), Д. Сонг (D. Song), М. Нойбер (M. Neubert) та ін. [2; 20; 22]. Окремі загрози, з якими стикатимуться міжнародні менеджери в процесі цифрової трансформації бізнесу на зовнішніх ринках досліджували такі вчені, як Т. Кречмер, (T. Kretschmer), А. Лейпонен (A. Leiponen), М. Шиллінг

(M. Schilling), Г. Васудева (G. Vasudeva), К. Д. Браузерс (K. D. Brouthers) та ін. [6; 16].

Метою статті є дослідження впливу цифрових технологій і платформ на трансформацію міжнародного менеджменту з акцентом на переваги та виклики, які вони створюють для міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Цифрова трансформація стосується інтеграції цифрових технологій у всі аспекти міжнародного бізнесу, що супроводжується фундаментальними змінами того, як він працює та надає цінність клієнтам. Мова йде не лише про впровадження нових інструментів чи технологій, а й про переосмислення бізнес-процесів, моделей і стратегій для використання можливостей цифрових інновацій. Ця трансформація впливає на всі сфери бізнесу, від операцій та обслуговування клієнтів до маркетингу й управління ланцюгом поставок.

У контексті міжнародного бізнесу цифрова трансформація є особливо важливою. Глобалізація ринків, зростання конкуренції та зміна очікувань клієнтів зробили впровадження цифрових стратегій у систему міжнародного менеджменту необхідним для бізнесу, щоб залишатися конкурентоспроможним. Інтернет та пов'язані з ним цифрові інструменти розширили можливості збирати, зберігати, аналізувати й обмінюватися інформацією, тим самим змінюючи те, як товари та знання поширюються через національні кордони. Вони сприяють появі нових моделей міжнародного бізнесу та трансформації традиційних багатонаціональних підприємств.

Зокрема, цифровізація надає фірмам нові можливості для взаємодії з іноземними клієнтами та мінімізації капіталовкладень, необхідних для ефективної конкуренції на зовнішньому ринку. Наприклад, віртуальні способи входу на зовнішні ринки, такі як вебсайти, орієнтовані на конкретні фірми, або доповнювачі на платформі, розширюють експортні можливості, значно збільшуючи потенційний спектр клієнтів, яких може охопити фірма [6]. Технології, пов'язані з Індустрією 4.0, дозволяють збирати й аналізувати великі обсяги даних про роботу міжнародних компаній та ланцюги створення вартості, тим самим трансформуючи внутрішні та міжфірмові механізми координації [18]. Інструменти віртуальної комунікації дозволяють миттєво обмінюватися інформацією через кордони, наприклад через соціальні мережі або відеоконференції. Доповнена реальність або адитивне виробництво (також відоме як 3D-друк) дозволяє фірмам обслуговувати іноземні ринки без створення фізичних потужностей у країні.

Важливим для ефективного міжнародного менеджера сьогодні є інтеграції стратегічного планування цифрових технологій та інтернаціоналізації, а також усвідомлення змін, які відбуваються в сис-

темі управління міжнародним бізнесом під впливом цифрових технологій і платформ [6]. Історично склалося, що такі способи ведення бізнесу, як експорт або ліцензування, були основними складовими інфраструктури міжнародного бізнесу. Нещодавні досягнення в цифровій економіці привели до різкого зниження транзакційних витрат, з якими міжнародний бізнес історично стикався, що розширює можливості виходу підприємств на зовнішні ринки [4; 13]. Як результат, відносна важливість географії у формуванні міжнародної торгівлі зменшилася, хоча вона продовжує відігравати суттєву роль у поясненні структури торгівлі.

Аналогічно, підприємства століттями закуповували сировину та проміжні продукти за кордоном. Однак в останні десятиліття постачання знань та активів, заснованих на знаннях, стало важливішим, і ця тенденція прискорилося з появою цифрових технологій. Наприклад, цифрові канали зв'язку настільки знизили витрати на найом та взаємодію з працівниками, які перебувають у різних країнах, що тепер можна наймати таких людей по всьому світу (це явище відоме як робота з будь-якого місця) [11]. Використовувати людський капітал у віддалених місцях для конкретних проєктів є навіть економічно ефективнішим [17].

Одним із найпомітніших символів цифрового світу є цифрові платформи (які ще називають інтерфейсами), що сприяють багатостороннім транзакціям та обмінам між користувачами й постачальниками додаткових продуктів і послуг, тобто є комплементарними [19]. Цифрові платформи потенційно можуть трансформувати цілі галузі, створюючи нові форми міжфірмової співпраці з платформоцентричними екосистемами та мережевими ефектами, які можуть бути міжнародними [16]. Деякі платформи (наприклад, соціальні мережі, такі як Facebook) функціонують виключно на потоках даних та цифрових продуктах; технічно вони можуть обслуговувати іноземні ринки без місцевої присутності. Інші платформи функціонують як багатосторонні ринки для товарів або послуг, які мають бути фізично доставлені (наприклад, Amazon, Alibaba), вони поєднують фізичні активи й операції з інтернет-комунікаціями та вимагають місцевої присутності на іноземних ринках для підтримки постачання фізичних продуктів або послуг, необхідних у країні. Винятком є платформи туристичної галузі (наприклад, Airbnb, Booking.com) та деякі експортно-орієнтовані платформи електронної комерції (AliExpress, Shein.com) [4]. Це розмежування важливе для аналізу викликів, з якими стикаються цифрові платформи, намагаючись вивести свою діяльність на міжнародний рівень.

З погляду відмінностей організаційного розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифровізації можна виділити фірми, які розробляють цифрову

стратегію з нуля, та зрілі фірми, які починають зі своїх існуючих структур та ресурсів. Щодо організаційної спадщини, то новими факторами, що формують цифрові стратегії, є доступ до додаткових цифрових ресурсів та існуюча ІТ-інфраструктура, яка насправді може стати джерелом інерції, оскільки перехід з однієї програмної платформи на іншу вимагає значних організаційних змін.

Теорія інтернаціоналізації припускає, що зростання багатонаціональних підприємств (БНП) обумовлено використанням переваг, характерних для конкретної фірми, шляхом їх поєднання з місцевими перевагами в країнах-партнерах у межах БНП [7]. У випадку цифрових платформ ключовою конкурентною перевагою є їхня велика база користувачів та додаткові активи, що належать зовнішнім постачальникам послуг, а не самій компанії-розробнику платформи [19]. Однак ці додаткові активи часто не можуть бути передані на міжнародному рівні. Передавати можна цифрові активи, такі як аналітика даних та програмне забезпечення, а також репутацію, яка може передувати прямому виходу на ринок. Щоб успішно конкурувати (тобто отримувати прибуток) на іноземному ринку, ці цифрові активи необхідно поєднувати з місцевими додатковими активами на кожному локальному ринку. Щоб досягти критичної маси користувачів, платформні компанії повинні накопичувати численних доповнювачів і користувачів та керувати ними, що досить сильно відрізняється від традиційної практики управління місцевими постачальниками та клієнтами іноземної дочірньої компанії [6].

Цифрові технології та платформи відіграють ключову роль у трансформації міжнародного менеджменту, змінюючи способи ведення бізнесу, управління командами, ухвалення рішень та взаємодії з партнерами й клієнтами по всьому світу. На рис. 1 (сформовано авторами) узагальнено основні позитивні аспекти їхнього впливу, які відкривають ряд можливостей для розвитку міжнародного бізнесу.

Розглянемо їх детальніше.

1. Глобальна взаємодія та комунікація. Цифрова трансформація здійснила революцію в налагодженні комунікацій в управлінні міжнародним бізнесом. Завдяки хмарним інструментам для співпраці, платформам відеоконференцій та службам миттєвого обміну повідомленнями, компанії можуть легко координувати свої дії з віддаленими командами та партнерами в різних часових поясах. Це не лише покращило внутрішню співпрацю, а й сприяло ефективному спілкуванню з клієнтами та постачальниками, незалежно від географічних кордонів. Команди можуть працювати разом у режимі реального часу, обмінюватися документами та відстежувати прогрес у проєктах, що підвищує операційну ефективність та гнучкість.

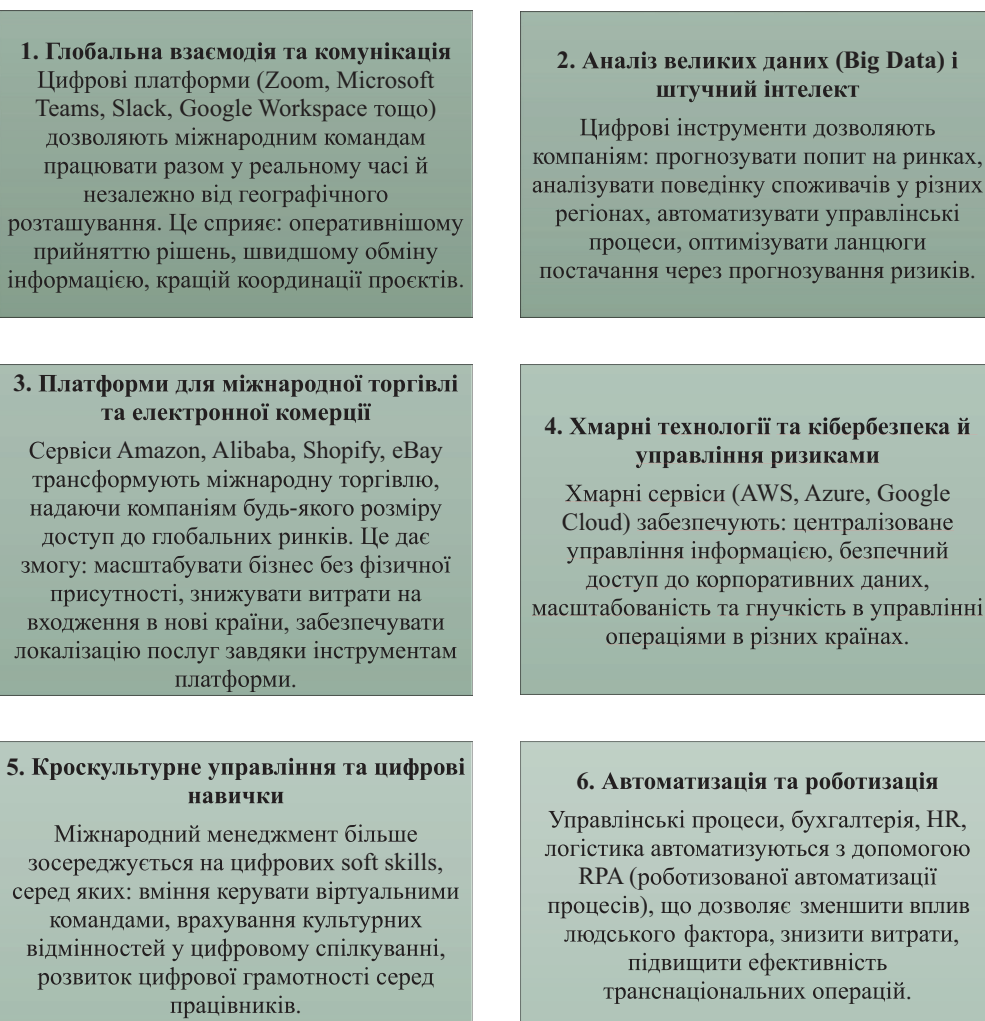


Рис. 1. Ключові аспекти позитивного впливу цифрових технологій та платформ на трансформацію міжнародного менеджменту

Цифрові технології прискорюють зростання глобальних віртуальних команд та спільнот практиків. Існуючі дослідження показують, що такі віртуальні команди та спільноти, незважаючи на культурне розмаїття, насправді можуть бути досить успішними у розвитку довіри [5]. Окрім того, дедалі більша когорта традиційних фірм, особливо малих і середніх підприємств (МСП), залучається до міжнародного бізнесу, щоб обслуговувати нішеві, але глобальні ринки, не потребуючи досягнення економії, пов'язаної з мінімальним ефективним масштабом, який колись був необхідним [20]. Платформні маркетингові канали дозволяють здійснювати більш суттєву та своєчасну взаємодію між фірмами та їхніми клієнтами. У результаті традиційні фірми змушені розвивати нові можливості, які більше відповідають цифровим стратегіям.

2. Аналіз великих даних (Big Data) і ШІ. Однією з найважливіших переваг цифрової трансформації є можливість збирати, аналізувати та використовувати великі дані. Міжнародні компанії тепер можуть застосовувати передові інструменти аналітики для отримання інформації про поведінку

клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність. Аналіз даних дозволяє міжнародним компаніям приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати зміни на ринку, оптимізувати ланцюги поставок та адаптувати продукти й послуги до потреб клієнтів. Наприклад, компанії можуть використовувати прогнозу аналітику для прогнозування попиту, ефективнішого управління запасами та підвищення задоволеності клієнтів з допомогою персоналізованих маркетингових кампаній.

Новітні цифрові технології базуються переважно на доступності внутрішніх та зовнішніх даних [22]. Ці численні дані (для соціальних чи комерційних мереж або ринкових знань) є цінним джерелом інформації для компаній та зменшує транскордонну інформаційну асиметрію [3]. Дані можуть оброблятися з допомогою прогнозних алгоритмів для оцінки поточного стану компанії та її майбутньої ринкової привабливості [22]. Процес прийняття рішень також підтримується більш просунутими методами аналізу даних, такими як машинне навчання. Заснована на штучному інтелекті та статистичних підходах, ця технологія до-

помагає фірмам моделювати й інтерпретувати зібрані дані для стратегічних цілей. Ринкові знання з розгортанням спільнот користувачів, збиранням даних та новими джерелами доступної інформації визначають ринковий підхід більшості малих та середніх підприємств.

3. Платформи для міжнародної торгівлі та електронної комерції. Зростання популярності платформ електронної комерції та стратегій цифрового маркетингу змінило спосіб виходу компаній на міжнародні ринки. Цифрова трансформація дозволила компаніям охоплювати глобальну клієнтську базу через онлайн-канали продажів та цифрову рекламу. Електронна комерція не лише розширює охоплення ринку, а й надає підприємствам цінні дані про вподобання та поведінку споживачів. Соціальні мережі, пошукова оптимізація (Search Engine Optimization, SEO) та контент-маркетинг є ключовими компонентами стратегії цифрового маркетингу, яку можна адаптувати до різних міжнародних ринків, допомагаючи підприємствам підвищувати впізнаваність бренду та лояльність клієнтів у всьому світі.

Вплив цифровізації на відстань та місцезнаходження проявляється головним чином у дематеріалізації кордонів та прискоренні операцій інтернаціоналізації. Компанія може не лише самостійно управляти онлайн своєю міжнародною діяльністю, зменшуючи психологічні відстані та розширюючи кількість цільових країн, а й здійснювати цю діяльність з допомогою бізнес-мереж і спільнот користувачів. Новітні цифрові технології трансформують розташування й організацію виробництва в усьому світі та спонукають фірми надавати перевагу рішенням, заснованим на близькості до клієнтів, а не на виробничих витратах [27]. У своєму дослідженні Е. Аутіо (E. Autio) та І. Зандер (I. Zander) стверджують, що цифровізація пропонує більшу переносимість активів, специфічних для конкретної фірми [3]. Вона дозволяє малим міжнародно активним фірмам отримувати вигоду через зменшення залежності від активів, прив'язаних до місця розташування, у країнах походження та приймаючих країнах [12].

Цифровізація усунула багато міжнародних бар'єрів і дозволяє великим, середнім і малим підприємствам виходити на міжнародні ринки та діяти як мікротранснаціональні корпорації. Однак вплив фундаментальної невизначеності та необхідність урахувати нелінійність і взаємозалежності в процесі інтернаціоналізації ускладнюють ситуацію для підприємців та безпосередньо впливають на підприємницькі компетенції, необхідні на іноземних ринках [15; 23].

Цифрові технології дозволяють і зрілим, і новим фірмам розширюватися на міжнародному рівні, використовуючи можливості роботи в іноземних країнах без тих фінансових тягарів і ризиків,

які традиційно пов'язані з іноземними інвестиціями [6]. Вони спонукають підприємства переглянути аргументи, які формують їхню стратегію інтернаціоналізації. З одного боку, цифровізація сприяє міжнародному розвитку, різко знижуючи транзакційні та координаційні витрати, тим самим сприяючи глобально інтегрованим бізнес-моделям. Фактично багато підприємств у фірмах, які народжені цифровими, починають з менталітету глобальності за замовчуванням [4]. З іншого боку, більшості цифрових фірм все ще доводиться мати справу з національними формальними та неформальними інституціями, які можуть використовуватися фірмами для створення переваги, але це також може стати перешкодою для впровадження глобальної бізнес-моделі. Крім того, національні ресурси, що підтримують цифровий бізнес, впливають на рішення про те, де фірми розміщують яку діяльність.

Отже, інтернет і, зокрема, цифрові платформи, дозволили незліченній кількості фірм швидко виходити на міжнародний ринок, відтак глобальні та цифрові компанії, що народжуються, стали поширеним явищем у сучасному бізнесі. Наприклад, традиційні малі та середні експортери можуть використовувати цифрові платформи як альтернативні канали для зв'язку з іноземними покупцями. Крім того, фірми, що продають цифрові продукти, такі як програмне забезпечення, мобільні додатки та послуги цифрових платформ, можуть повністю розповсюджувати свою продукцію через цифрові канали й завдяки цьому швидко проникати на міжнародні ринки та залучати іноземних клієнтів [25].

4. Хмарні технології та кібербезпека й управління ризиками. Зі зростанням залежності від цифрових технологій кібербезпека стала критично важливою проблемою для міжнародного бізнесу. Цифрова трансформація наражає компанії на нові ризики, такі як витік даних, кібератаки та крадіжка інтелектуальної власності. Підприємства повинні впроваджувати надійні заходи кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації та підтримки довіри клієнтів. Ідеться про шифрування, брандмауери, регулярні аудити безпеки та навчання співробітників найкращим практикам цифрової безпеки. Компанії, які інвестують у кібербезпеку, не лише захищають свої активи, а й покращують свою репутацію на міжнародних ринках.

Н. Ков'єлло (N. Coviello) з колегами [12] та К. Д. Бразерс (K. D. Brouthers) з колегами [6] погоджуються, що цифровізація справляє позитивний вплив і допомагає компаніям управляти ризиками, пов'язаними з потенційними додатковими витратами на їхню діяльність за кордоном (зобов'язання іноземної діяльності). У своїх аргументах науковці припускають, що технологічний прогрес також дематеріалізував канали розподілу та виробництва. Ці обставини дозволяють компаніям цілеспрямовано

вано знижувати транзакційні витрати на іноземних ринках. Наприклад, використання IoT приведе до змін в управлінні географічно розподіленими ланцюгами створення вартості, чим дасть змогу фірмам знизити витрати, пов'язані з їхнім міжнародним виробництвом [27]. Крім того, як стверджують Е. Аутіо (E. Autio) та І. Зандер (I. Zander), використовуючи цифрові інструменти, малі фірми, які працюють на міжнародному рівні, можуть значно зменшити обсяг активів, необхідних для операцій, а також витрати, пов'язані з місцезнаходженням [3]. Оскільки комерційна діяльність управляється дистанційно, МСП, що працюють у цифровому форматі на міжнародних ринках, здається, здатні генерувати альтернативні доходи без значних інвестицій. Розподіл ресурсів на кількох ринках, економія часу на транзакції та більш оптимізовані процеси прийняття рішень є додатковими наслідками цифровізації.

5. Кроскультурне управління та цифрові навички. Міжнародний менеджмент акцентує увагу на цифрових м'яких навичках, таких як управління віртуальними командами, врахування культурних відмінностей у цифровому спілкуванні та розвиток цифрової грамотності серед співробітників.

Цифрова трансформація також вимагає від підприємств адаптувати свої стратегії до різних культурних і регуляторних середовищ. На міжнародних ринках універсальні підходи рідко бувають ефективними. Для досягнення успіху компаніям необхідно розуміти місцеві вподобання, культурні нюанси та знати регуляторні вимоги. Це охоплює локалізацію цифрового контенту, адаптацію пропозицій продуктів та коригування маркетингових стратегій для задоволення потреб різних сегментів клієнтів. Цифрові інструменти можуть допомогти в такій адаптації, дати змогу зрозуміти поведінку місцевих споживачів та дозволити підприємствам швидко тестувати й удосконалювати свої стратегії [28].

6. Автоматизація та роботизація. Технології автоматизації та ШІ перебувають на передовій цифрової трансформації, дозволяючи підприємствам оптимізувати операції, зменшити людські помилки та підвищити продуктивність. У міжнародному бізнесі ШІ може використовуватися для автоматизації обслуговування клієнтів, обробки великих обсягів даних та надання аналітики в режимі реального часу, що допомагає у прийнятті рішень. Наприклад, чат-боти на базі ШІ можуть обробляти запити клієнтів, тоді як алгоритми машинного навчання аналізують дані транзакцій для виявлення шахрайства й оптимізації стратегій ціноутворення. Автоматизація також поширюється на управління ланцюгом поставок, де ШІ може прогнозувати попит, керувати логістикою та забезпечувати якість продукції у різних регіонах [28].

Цифрова трансформація перетворила управління ланцюгом поставок з лінійного процесу на

динамічну взаємопов'язану систему. Такі технології, як IoT, блокчейн та аналітика великих даних, дозволили відстежувати рух у режимі реального часу, покращити прозорість та підвищити ефективність у всьому ланцюгові поставок. Міжнародні компанії тепер можуть контролювати рівень запасів, відстежувати поставки й ефективніше керувати постачальниками незалежно від їхнього місцезнаходження. Це не тільки знижує витрати, а й гарантує своєчасну доставку продукції та відповідність стандартам якості, що має вирішальне значення для забезпечення задоволеності клієнтів на світових ринках.

Сьогодні використання технологій впливає на фірми та дає змогу не лише трансформувати їхні операції та пропозиції, а й покращувати їхню взаємодію з клієнтами. Крім того, це підтримує численні організаційні та стратегічні аспекти діяльності фірм і дозволяє їм долати ряд внутрішніх бар'єрів. Наприклад, на стратегічному рівні нові цифрові технології впливають на конфігурацію та координацію всього ланцюга створення вартості. Вони можуть формувати важливі мережі та джерела даних, які допомагають фірмам безпосередньо знаходити інвесторів, залучати таланти, лідерів думок або агентів змін. Цифровізація бізнес-функцій може передбачати таку переробку бізнес-моделі фірми, щоб це відкривало нові можливості для інтернаціоналізації, створення цінності та розвитку відносин з клієнтами. Наприклад, у деяких компаніях цифровізація сприяє переходу до сервітизації, що означає додавання різних послуг до попередньої пропозиції продуктів, і в такий спосіб надає підтримку клієнту в ширшому сенсі [1].

Фірми можуть отримати вигоду від цифровізації, наприклад, завдяки кращому доступу до ресурсів, розширенню охоплення ринку та швидшому/ефективнішому спілкуванню. Однак існують і недоліки, пов'язані зі швидшим руйнуванням конкурентних переваг, появою нових джерел ризику та переходом влади до покупців та платформ [29].

Зрештою цифрові компанії/платформи відрізняються від традиційних компаній управлінням своєю екосистемою, що має вирішальне значення для їхнього процесу інтернаціоналізації. Традиційні компанії зазвичай мають чіткі межі та ієрархічні структури, проте функціонування цифрових компаній/платформ вимагає координації кількох напівавтономних учасників, чиї інтереси не завжди узгоджені. Отже, платформа повинна встановити правила щодо доступу та контролю, створити стимули для спрямування поведінки учасників, розробити структури й інтерфейси для сприяння ефективній комунікації, збалансувати співпрацю з учасниками на платформі та керувати постійно зростаючими взаємозалежностями та ризиками [16]. Ці рішення вимагають критичних компромісів. Наприклад, відкритий доступ до платформи

може як збільшити мережеві ефекти, так і викликати занепокоєння щодо якості, зменшити стимулювання доповнювачів до інновацій і зрештою знизити якість платформи. Розробка відповідних структур управління є ще складнішою в міжнародному контексті, оскільки значно зростають кількість і різноманітність учасників.

Більше того, глобальні платформи вбудовані в складніші відносини через їхні зв'язки з користувачами, партнерами та регуляторами як у країні походження, так і в країні перебування. Ці залежності наражають їх на численні джерела ризиків, таких як репутаційні, операційні, правові та цифрові [21]. Управління цими ризиками вимагає поєднання глобальних стандартів і модульних структур, що забезпечують гнучкість та розвивають гнучкі та слабо пов'язані відносини [16]. Підсумовуючи, успішна інтернаціоналізація вимагає від цифрових компаній/платформ створення та постійного вдосконалення своїх екосистемних переваг, які дозволяють спільно створювати цінності із зовнішніми партнерами та підтримувати узгодженість інтересів [19].

Отже, цифрові канали створюють як значні можливості, так і критичні виклики для зростання компаній на зовнішніх ринках.

По-перше, цифрові платформи приваблюють багатьох користувачів з обох сторін і тому виникає набагато інтенсивніша конкуренція, ніж традиційні ринки. Наприклад, на Alibaba.com у категорію електроніки постачають продукцію понад 100 000 різних продавців, які пропонують, здавалося б, дуже схожі продукти. Як інший приклад зазначимо мільйони запущених на платформах Android або iOS додатків, із яких виживають менше 5%. Дослідження виявили, що здатність експортерів використовувати платформу для виходу на міжнародний ринок залежить від інтенсивності конкуренції на цій платформі [10].

По-друге, ефективність цифрових платформ як каналів інтернаціоналізації може залежати від інституційних відмінностей між країнами походження та перебування. Нещодавні дослідження, проведені Л. Чен (L. Chen) з колегами [8; 9], підкреслюють, що фірми використовують цифрові платформи як сигнальні механізми, що допомагають зменшити інформаційну асиметрію та повідомити про якість і достовірність продукції. Інституційне середовище формує характер інформації та забезпечує її доступність, а отже, і ступінь інформаційної асиметрії, що своєю чергою, визначає цінність платформ як джерела сигналів. Наприклад, вчені виявили, що експортери частіше використовують послуги, пропонувані на цифрових платформах, щоб сигналізувати про свої можливості та достовірність, стикаючись з високою формальною інституційною дистанцією, а отже, високою інформаційною асиметрією між країнами

походження та перебування [8; 9]. Аналогічно, достовірність сигналів є важливішою за великих відмінностей в уникненні невизначеності.

По-третє, інтеграція онлайн- та фізичних каналів може впливати на ефективність використання фірмами інтернету як маркетингового каналу. Традиційні експортери можуть зіткнутися з пастками віртуальності, якщо занадто покладаються на цифрову інтернаціоналізацію та не мають фізичної присутності на іноземних ринках. Дослідження показують, що використання інтернету як альтернативи фізичній присутності на ринку не приводить до вищих експортних показників [1]. Більше того, традиційні фірми, які використовують цифрові платформи як частину своїх іноземних каналів збуту, стикаються з потенційними конфліктами між каналами прямого онлайн-експорту та їхніми традиційними іноземними дистриб'юторами. Отже, експортери, які використовують цифрові платформи, отримують слабші експортні показники через конфлікти з відомими дистриб'юторами.

По-четверте, впровадження цифрових технологій може бути дорогим. Бізнесу необхідно інвестувати в нову інфраструктуру, програмне забезпечення, навчання та заходи кібербезпеки. Ці початкові інвестиції можуть стати перешкодою, особливо для МСП із обмеженими бюджетами.

По-п'яте, інтеграція цифрових інструментів в існуючі бізнес-процеси вимагає ретельного планування й управління змінами. Працівники повинні пройти навчання з нових технологій, що може спричинити опір змінам. Бізнес має ефективно керувати цим переходом, щоб забезпечити безперебійне впровадження та уникнути збоїв.

По-шосте, цифрова трансформація часто передбачає ознайомлення зі складними міжнародними правилами, пов'язаними з конфіденційністю даних, кібербезпекою та інтелектуальною власністю. Компанії повинні забезпечити дотримання місцевих законів та стандартів, щоб уникнути юридичних проблем і штрафів [28].

На рис. 2 (сформовано авторами) подано основні виклики, з якими стикаються міжнародні компанії в умовах цифрової трансформації системи міжнародного менеджменту.

Підсумовуючи, варто зазначити: хоча цифровізація спрощує початковий вхід для багатьох фірм, традиційні експортери, що використовують онлайн-канали (такі як цифрові платформи) як альтернативні канали міжнародного маркетингу, все ще стикаються зі значними труднощами через конкуренцію, інституційні відмінності та відсутність фізичної присутності. Успішна (тобто прибуткова) інтернаціоналізація у більшості випадків вимагає від цифрових користувачів розуміння інституційних відмінностей на іноземних ринках та розробки адаптивних стратегій і нецифрових ресурсів на доповнення до своїх цифрових ресурсів.



Рис. 2. Основні виклики, з якими стикаються міжнародні компанії в умовах цифрової трансформації системи міжнародного менеджменту

Висновок. Цифрова трансформація докорінно змінює ландшафт міжнародного бізнесу, відкриваючи нові можливості для зростання, інновацій та ефективності, але водночас створюючи нові виклики, які вимагають стратегічного осмислення й адаптації. Інтеграція цифрових технологій у міжнародний менеджмент сприяє глобалізації, спрощує доступ до закордонних ринків, підвищує якість управління ланцюгами поставок і полегшує взаємодію з клієнтами та партнерами.

Завдяки платформам, хмарним технологіям, аналітиці великих даних, автоматизації та кроскультурному управлінню цифровізація надає компаніям потужні інструменти для досягнення конкурентних переваг.

Однак успішна цифрова інтернаціоналізація вимагає від компаній не лише технічних інновацій, а й організаційної гнучкості, адаптації до культурних і регуляторних особливостей інших країн,

а також розуміння динаміки платформних екосистем. Зростання інтенсивності конкуренції, ризики кібербезпеки, виклики щодо сумісності з існуючими бізнес-моделями та інституційні бар'єри – усе це потребує комплексного підходу до цифрових стратегій.

У цьому контексті ключовими чинниками успіху є стратегічне планування, розвиток цифрових компетенцій, управління змінами й ефективне поєднання глобальних цифрових рішень з локальними особливостями. Тільки завдяки зваженому використанню можливостей цифрової трансформації компанії зможуть не лише залишатися конкурентоспроможними на світових ринках, а й формувати нові правила гри в міжнародному бізнесі.

Потребує подальшого дослідження також оцінка ризиків і бар'єрів цифрової трансформації у міжнародному бізнесі, зокрема в частині кібербезпеки

та сумісності з традиційними бізнес-моделями. Цифрова трансформація робить компанії більш відкритими до зовнішнього світу: хмарні сервіси, цифрові платформи, онлайн-комунікації – усе це створює нові точки вразливості. Окрім того, в міжнародному контексті ризики посилюються через різний рівень кіберзахисту за країнами, нестачу узгоджених міжнародних стандартів та складність реагування на інциденти, що відбуваються за межами юрисдикції компанії. Варто зважати й на те, що не всі традиційні компанії можуть легко інтегрувати нові цифрові рішення у свої операційні процеси без значних витрат або організаційної перебудови. Цифрова трансформація вимагає переосмислення ролі ланцюгів створення цінності, каналів збуту, логістики та взаємодії з клієнтами, що може викликати опір змінам, потребу в перенавчанні персоналу, а іноді й повну зміну моделі бізнесу.

References

1. Aagaard, A. (Ed.). (2019). *Digital Business Models. Driving Transformation and Innovation*. Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-96902-2>
2. Ahi, A. A., Sinkovics, N., Shildibekov, Y., Sinkovics, R. R., & Mehandjiev, N. (2021). Advanced technologies and international business: A multidisciplinary analysis of the literature. *International Business Review*, 31 (4), 101967. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593121001852>
3. Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17420. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.81>
4. Birkinshaw, J. (2022). Move fast and break things: Reassessing IB research in the light of the digital revolution. *Global Strategy Journal*, 12 (4), 619–631. DOI: 10.1002/gsj.1427
5. Breuer, C., Huffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73 (1), 3–34. DOI: 10.1177/0018726718818721
6. Brouthers, K. D., Chen, L., Li, S., & Shaheer, N. (2022). Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*, 53 (9), 2088–2115. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00521-x>
7. Buckley, P. J., & Casson, M. (2020). The internalization theory of the multinational enterprise: Past, present and future. *British Journal of Management*, 31 (2), 239–252. DOI: 10.1111/1467-8551.12344
8. Chen, L., Li, S., Shaheer, N., & Stallkamp, M. (May 3, 2022). 3 obstacles to globalizing a digital platform. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/3-obstacles-to-globalizing-a-digital-platform>
9. Chen, L., Li, S., Wei, J., & Yang, Y. (2022). Externalization in the platform economy: Social platforms and institutions. *Journal of International Business Studies*, 53, 1805–1816. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00506-w>
10. Chen, L., Tong, T. W., Tang, S., & Han, N. (2022). Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization. *Journal of Management*, 48 (1), 147–184. DOI: 10.1177/01492063211045023
11. Choudhury, P. R., Froughi, C., & Zhu, F. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42 (4), 655–683. DOI: 10.2139/ssrn.3494473
12. Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P.W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48 (9), 1151–1164. DOI: 10.1057/s41267-017-0120-x
13. Hennart, J. F. (2022). How much is new in Brouthers et al.'s new foreign entry modes, and do they challenge the transaction cost theory of entry mode choice? *Journal of International Business Studies*, 53, 2116–2132. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00523-9>

14. Meyer, K. E., Li, J., Brouthers, K. D. & Jean, R. J. B. (2023). Jean International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*, 54, 577–598. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
15. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25 (2), 353–375. DOI: 10.1108/IJEBr-06-2018-0425
16. Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43 (3), 405–424. DOI: 10.1002/smj.3250
17. Kumar, P., Deodhar, S. J., & Zaheer, S. (2023). Cognitive sources of liability of foreignness in crowdsourcing creative work. *Journal of International Business Studies*, 54, 686–716. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00538-2>
18. Lee, J. Y., Kim, D., Choi, B., & Jiménez, A. (2023). Early evidence on how Industry 4.0 reshapes MNEs' global value chains: The role of value creation vs. value capturing by headquarters and foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 54, 599–630. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00596-6>
19. Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2019). Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. *Journal of International Business Studies*, 50, 1448–1463. DOI: 10.1057/s41267-019-00263-3
20. Liu, Y., Wu, A., & Song, D. (2022). Exploring the impact of cross-side network interaction on digital platforms on internationalization of manufacturing firms. *Journal of International Management*, 28 (4), 100954. DOI: 10.1016/j.intman.2022.100954
21. Luo, Y. (2022). A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*, 53 (2), 344–361. DOI:10.1057/s41267-021-00448-9
22. Neubert, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*, 8 (5), 44–54. DOI:10.22215/timreview/1158
23. Ojala, A., Evers, N., & Rialp, A. (2018). Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, 53 (5), 725–739. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.001>
24. Rong, K., Kang, Z., & Williamson, P. J. (2022). Liability of ecosystem integration and internationalisation of digital firms. *Journal of International Management*, 28 (4), 100939. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100939>
25. Shaheer Siddiqui, N. A., & Li, S. (2020). The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. *Journal of Business Venturing*, 35 (1), 105892. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2018.08.002
26. Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11 (1), 58–80. DOI: 10.1002/gsj.1336
27. Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25 (3), 174–184. DOI:10.1108/MBR-05-2017-0028
28. The Role of Digital Transformation in Modern International Business Strategies. (December 10, 2024). Edubex. [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/role-digital-transformation-modern-international-business-strategies-voypc). Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/role-digital-transformation-modern-international-business-strategies-voypc>
29. Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2021). The dark side of digital globalization. *Academy of Management Perspectives*, 35 (4), 606–621. DOI: 10.5465/amp.2020.0015.

O. H. Osaulenko,

DSc in Public Administration, Professor,
Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine,
Rector,

E-mail: O.Osaulenko@nasoa.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7100-7176>;

N. A. Hrynychak,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department,
Department of Management, Marketing and Public Administration,
E-mail: nahrynychak@nasoa.edu.ua

Researcher ID: I-9495-2018,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2046-6014>;

O. O. Horobets,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Statistics, IT
and Mathematical Methods in Economics,

E-mail: babutska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5433-6448>;

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

The Impact of Digital Technologies and Platforms on the Transformation of International Management: Challenges and Prospects for Business

This article provides a comprehensive analysis of the impact of digital transformation on the system of international management, which is undergoing fundamental changes under the pressure of globalization, rapid technological progress, and evolving customer expectations across different countries. Digitalization is considered not merely as the implementation of separate technological solutions but as a strategic process that reshapes the very essence of conducting international business – from models of internationalization and human resource management to business process organization, logistics, marketing, and communications.

Special attention is given to the evolving role of international managers, who must navigate complex digital ecosystems, coordinate virtual teams, adapt strategies to the cultural and institutional contexts of various countries, ensure cybersecurity, manage change, and implement innovations. The importance of developing digital competencies, managerial skills in working with big data, and the ability to balance local specificity with a global vision is emphasized.

The article explores how digital platforms are altering the logic of international expansion by creating conditions for borderless business while simultaneously generating new challenges – such as intensified competition, distribution channel conflicts, reliance on reputational signals, regulatory instability, and the need for flexible ecosystem management. Key mechanisms for achieving international success are analyzed, including the use of data analytics, artificial intelligence, cloud-based solutions, localization of digital products, and adaptation of business models to the demands of foreign markets.

It is substantiated that digital transformation is a critical driver in the evolution of international management. It requires a revision of approaches to strategic planning, company structure, value chain configuration, and the development of long-term stakeholder relationships on a global scale. The successful implementation of digital internationalization depends on the ability of leaders to integrate digital technologies with managerial practices and adapt to the complex dynamics of the international environment.

Key words: *digital transformation; international management; digital platforms; internationalization; digital technologies; big data; artificial intelligence; e-commerce; digital strategy; risk management; cross-cultural management; digital ecosystem; global market.*

Бібліографічний опис для цитування:

Осауленко О. Г., Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифрових технологій та платформ на трансформацію міжнародного менеджменту: виклики та перспективи для бізнесу. *Статистика України*. 2025. № 1. С. 89–99. Doi: 10.31767/su.1(108)2025.01.09

Bibliographic description for quoting:

Osaulenko, O. H., Hrynychak, N. A., & Horobets, O. O. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii ta platform na transformatsiiu mizhnarodnoho menedzhmentu: vyklyky ta perspektyvy dlia biznesu [The Impact of Digital Technologies and Platforms on the Transformation of International Management: Challenges and Prospects for Business]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 89–99. Doi: 10.31767/su.1(108)2025.01.09 [in Ukrainian].