

Міжнародні економічні відносини

УДК 339.5

Бондар Олександр Васильович

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту
Державного торговельно-економічного університету*

Bondar Oleksandr

*Postgraduate Student of the Department of International Management,
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0009-0001-0702-2566

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

INNOVATIVE DEVELOPMENT MODEL OF INTERNATIONAL COMPANY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

***Анотація.** Вступ. Цифрова трансформація вимагає від підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу не лише адаптації до нових умов, але й пошуку інноваційних шляхів розвитку. Здатність компаній генерувати та реалізовувати інновації дозволяє створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Формування інноваційних моделей розвитку стає критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.*

***Мета.** Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації на розвиток підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу для формування інноваційної моделі, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.*

***Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств; результати*

досліджень консалтингових компаній. У процесі дослідження було використано такі наукові методи: контент-аналіз (для дослідження інформаційного поля за темою статті), системний аналіз (для дослідження цифрової трансформації як комплексної системи); статистичний метод (для аналізу тенденцій цифрової трансформації та впровадження інновацій на підприємствах); логічного узагальнення (для формулювання висновків).

Результати. У статті наведено тригери та цілі диджиталізації на українських підприємствах. Розглянуто пріоритетні напрями подальшої цифровізації підприємств. Окреслено виклики, які сповільнюють цифрову трансформацію підприємств та сформульовано рекомендації щодо їх подолання. Розроблено схему формування інноваційної моделі розвитку підприємства на основі цифрової трансформації.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу аналізі адаптації інноваційних стратегій міжнародних компаній до різних етапів цифрової трансформації.

Ключові слова: інновації, інноваційна модель, цифрова трансформація, міжнародні економічні відносини, підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу.

Summary. *Introduction.* Digital transformation requires international businesses not only to adapt to new conditions, but also to find innovative ways to develop. The ability of companies to generate and implement innovations allows them to create new products, services and business models. The formation of innovative development models is becoming critically important for ensuring the sustainability and competitiveness of companies in international markets.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the impact of digital transformation on the development of international business enterprises in order to form an innovative model that ensures their competitiveness.

Materials and methods. The following materials were used in the study: publications of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of digital transformation of enterprises; research results of consulting companies. In the process of study the following scientific methods were used: content analysis (to study the information field on the topic of the article), system analysis (to study digital transformation as a complex system); statistical method (to analyze digital transformation trends and the implementation of innovations in enterprises); logical generalization (to formulate conclusions).

Results. The article presents the triggers and goals of digitalization at Ukrainian enterprises. The priority areas for further digitalization of enterprises are considered. The challenges that slow down the digital transformation of enterprises are outlined and recommendations for overcoming them are formulated. A scheme for forming an innovative model of enterprise development based on digital transformation is developed.

Discussion. In further research it is proposed to focus on analyzing the adaptation of innovation strategies of international companies to different stages of digital transformation.

Keywords: *innovation, innovation model, digital transformation, international economic relations, enterprise-entity of international business.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність трансформації бізнес-моделей, операційних процесів та стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоздатності на світових ринках. Цифрова трансформація стає не просто опцією, а нагальною вимогою та стратегічною необхідністю для виживання та зростання в умовах цифрової економіки на міжнародних ринках. Незважаючи на загальне визнання важливості інновацій для цифрової трансформації, питання про конкретні механізми формування інноваційної моделі розвитку підприємства на

основі цифрової трансформації залишається недостатньо дослідженим, а, отже, потребує подальшого наукового осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інновації та цифрові технології є драйверами розвитку міжнародного бізнесу. Вони змінюють як внутрішні бізнес-процеси, так і міжнародні економічні зв'язки. Це підтверджується численними дослідженнями. Так, у роботі Т. Лобунець, Ю. Ямполья та І. Журавльової розглядається роль цифрової трансформації в управлінських практиках великих корпорацій [1]. Н. Резнікова, О. Булатова, А. Шлапак та О. Іващенко досліджують роль інновацій у цифровій трансформації світової економіки, акцентуючи на їхньому впливі на розвиток міжнародної торгівлі [2]. К. Величко, Г. Тимохова та Г. Євтушенко аналізують цифрову трансформацію у контексті «Суспільства 5.0» та досліджують інтеграцію інновацій у бізнес-стратегії міжнародних компаній [3]. К. Величко та Е. Цибульська досліджують перешкоди та перспективи для компаній у процесі трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці, а також надають рекомендації щодо адаптації існуючих бізнес-моделей до цифрових умов ринку [4]. Дослідження Н. Хомюк, О. Білоуса, Ю. Терлецької, О. Прокопенко, О. Войтенка, Д. Костирко, В. Казакова присвячено аналізу стратегій, які допомагають підприємствам посилити свої позиції на міжнародних ринках [5; 6; 7]. Стаття В. Чобіток та О. Гавриш висвітлює вплив цифрової трансформації та їх вплив на розвиток бізнесу [8]. В. Самодай, Ю. Машиної та Н. Колесник досліджують вплив інновацій на зовнішньоекономічну діяльність [9]. А. Герасименко розглядає трансформацію бізнес-моделей у контексті зростаючої конкуренції та цифровізації [10]. Усі ці дослідження підтверджують, що впровадження інновації та цифрових технологій у бізнес-моделі підприємств є ключовими факторами їх успіху на міжнародних ринках.

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації на розвиток підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу для формування інноваційної моделі, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств; результати досліджень консалтингових компаній. У процесі дослідження було використано такі наукові методи: контент-аналіз (для дослідження інформаційного поля за темою статті), системний аналіз (для дослідження цифрової трансформації як комплексної системи); статистичний метод (для аналізу тенденцій цифрової трансформації та впровадження інновацій на підприємствах); логічного узагальнення (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Інновації відіграють центральну роль у стимулюванні цифрової трансформації. Цифрові технології докорінно змінили природу інноваційних процесів, зробивши їх більш розподіленими, рухливими та відкритими [11]. Цей зсув породив нові форми інновацій, такі як інновації на основі платформи та екосистемні інновації, які особливо актуальні в контексті міжнародних підприємств.

Концепція «цифрових інновацій» виникла як окрема сфера дослідження. Цифрові інновації визначають як «виконання нових комбінацій цифрових і фізичних компонентів для виробництва нових продуктів» [12]. Визначення підкреслює конвергенцію цифрових і фізичних елементів у створенні інноваційних рішень.

З огляду на конкуренцію на ринку та розгляд інновацій як чинника конкурентної переваги, інновації можна розділити на п'ять категорій: новий продукт, новий метод виробництва, новий ринок, нове джерело постачання матеріалів/виготовлених товарів, поява нових організацій, які створюють або скасовують монополістичні ринкові структури. Інновації в бізнесі можуть підтримувати інновації, які вже є на ринку, і замінювати ці інновації. Як показав досвід багатьох бізнес-суб'єктів, проривні інновації запроваджують нові бізнес-правила, а також нові бізнес-моделі, стануть більш важливими для успіху бізнесу на ринку [13].

Згідно з дослідженням AlixPartners Disruption Index, 40% керівників очікують, що їхні компанії зазнають суттєвих змін у бізнес-моделях протягом 2025 року. Найбільші зміни топ-менеджери компаній очікують в операційних процесах та цифровій трансформації. Звіт також виділяє галузі, де зміни в бізнес-моделях є найбільш інтенсивними, зокрема зміни очікуються в бізнес-моделях енергетичних, технологічних компаній та компаній, що працюють у сфері роздрібної торгівлі [14].

Дослідження цифрових практик українських компаній «Чемпіони диджиталізації 2024» проведене «KPMG в Україні» та «Forbes Ukraine», показало, що пріоритетом у цифровій трансформації та рушієм впровадження інновацій на досліджуваних підприємствах є оптимізація витрат завдяки впровадженню аналітичних рішень (рис. 1). Така тенденція відображає прагнення бізнесу до підвищення ефективності та скорочення витрат шляхом використання даних для прийняття обґрунтованих рішень.

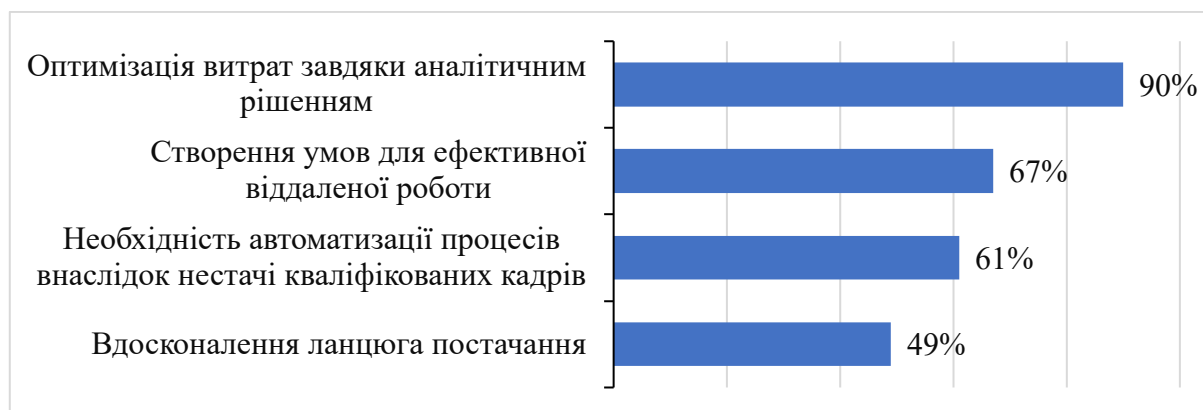


Рис. 1. Тригери та цілі диджиталізації на українських підприємствах, 2024 [15]

Також дослідження свідчить про чітке спрямування підприємств на використання цифрових технологій переважно для підвищення операційної ефективності, зростання продажів та інноваційного розвитку (рис. 2). Разом з цим основними стримуючими факторами цифровізації для українських підприємств є нестача кваліфікованих кадрів, фінансова невизначеність та організаційні та людські аспекти, пов'язані зі змінами (рис. 3).

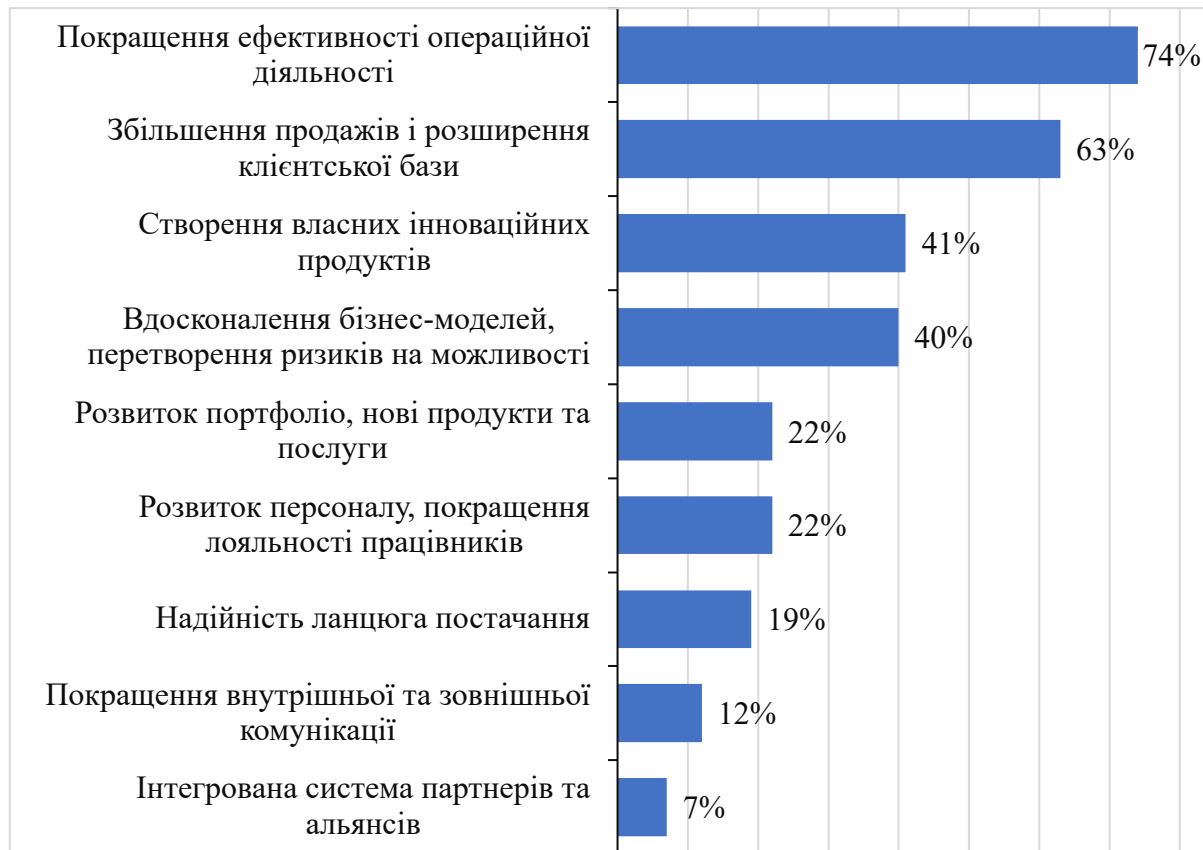


Рис. 2. Пріоритетні напрями подальшої цифровізації підприємств, 2024 [15]



Рис. 3. Виклики, що сповільнюють цифрову трансформацію, 2024 [15]

З огляду на ці виклики, можна сформулювати рекомендації щодо їх подолання:

- для нестачі кваліфікованих ІТ-спеціалістів: інвестування в навчання та розвиток персоналу (внутрішні програми навчання та менторство, співпраця з навчальними закладами, залучення зовнішніх експертів, аутсорсинг непрофільних ІТ-функцій та створення привабливого бренду компанії;

- для зменшення невизначеності з поверненням інвестицій: ретельне планування та обґрунтування проєктів з чіткими бізнес-кейсами, застосування гнучких методологій, регулярне відстеження та оцінювання результатів, залучення фінансових експертів;

- для подолання опору змінам та надмірної фокусованості на поточному бізнесі: активна комунікація з працівниками, впровадження програм навчання та підтримки, вивчення успішних практик цифровізації, створення культури інновацій.

Зазначені рекомендації, на нашу думку, допоможуть підприємствам ефективніше подолати основні виклики та прискорити процеси впровадження інновацій та цифрової трансформації.

Сучасна філософія ведення бізнесу полягає у створенні інноваційного середовища з розвиненим сервісом цифрових трансформацій, що дозволяє модифікувати бізнес-процеси та впровадити нову організаційну модель. В основі цих змін – цифрова культура як інструмент реалізації системного підходу до формування цінностей бізнесу, що полягає в інтеграції інформаційного менеджменту, інноваційних моделей та розширених компетенцій. Рис. 4 демонструє комплексну взаємодію різних факторів, які необхідно враховувати у процесі цифрової трансформації міжнародної компанії при формування інноваційної моделі її розвитку. Важливо приділяти увагу не лише технологічним аспектам, але й управлінським, організаційним, культурним та інформаційним складовим.

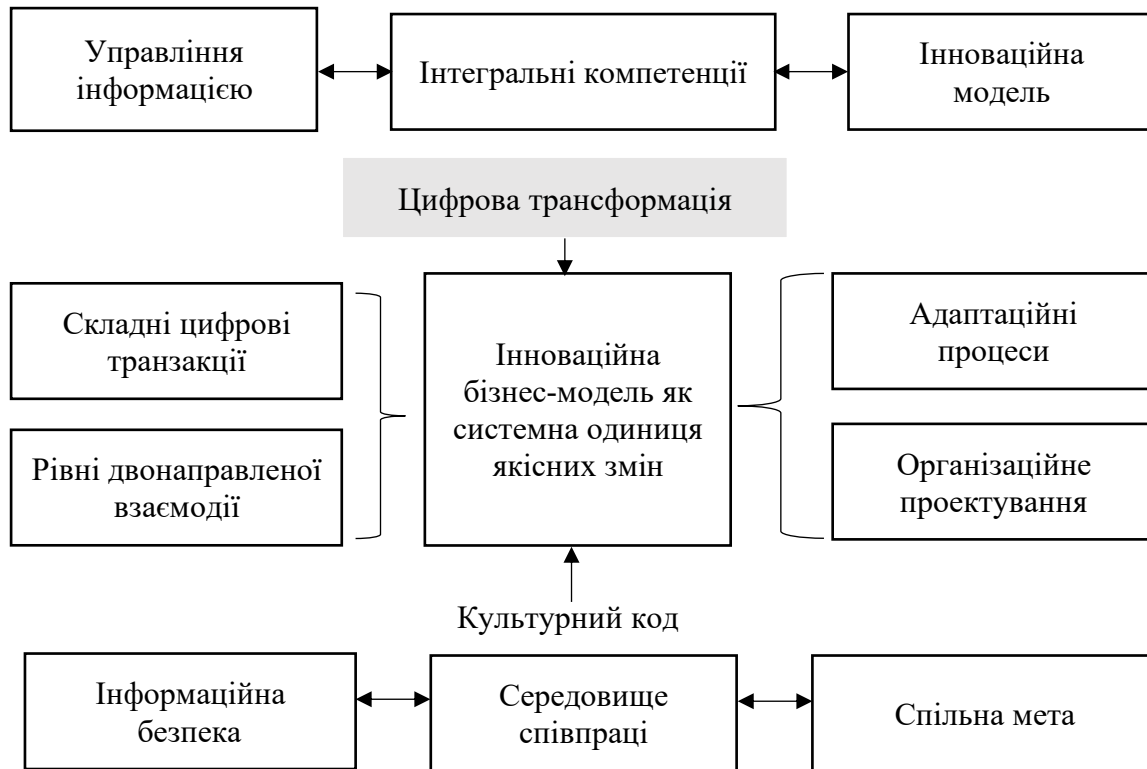


Рис. 4. Формування інноваційної моделі розвитку підприємства на основі цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

Система бізнес-процесів інновацій міжнародного бізнесу повинна бути орієнтована на рішення, які поступово трансформують традиційну модель діяльності, що є проявом компромісної стратегії. У ракурсі цифрових інновацій діяльність у сфері міжнародного бізнесу набуває нового статусу, форми та сутності, що впливає на традиційні управлінські рішення та визначає розроблені базові положення, згідно з якими відбувається формування нової системи цінностей як головного чинника розвитку бізнесу. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій та інноваційних підходів, але й врахування та трансформації традиційних аспектів бізнесу (рис. 5). Взаємодія та синергія між традиційними та інноваційними факторами є ключем до побудови ефективної та конкурентоздатної бізнес-системи в умовах цифрової економіки.



Рис. 5. Системність бізнесу в контексті цифрових трансформацій

Джерело: розроблено автором

Для бізнесу базова формула ефективного управління складається з елементів планування, активних процесів, контрольно-дорадчих дій, оновлених процесів. Це необхідний елемент управління, який регулює ефективність рішень в результаті оброблення структурованої та неструктурованої інформації та є основою для розроблення управлінської політики суб'єкта господарювання, яка формує контекст розвитку відповідно до місії. Отже, успішна цифрова трансформація можлива лише за комплексного підходу, який передбачає не тільки впровадження інноваційних технологій, але й організаційні зміни, стратегічне бачення та формування інноваційної культури.

Висновки. Цифрова трансформація є невід’ємною частиною розвитку міжнародного бізнесу. Процеси цифрової трансформації впливають на всі аспекти діяльності суб’єктів господарювання – від взаємодії з клієнтами до управління ланцюгами поставок та організаційних структур. Комплексний підхід до формування інноваційної моделі міжнародної компанії передбачає не лише впровадження нових технологій, але й зміну самої бізнес-моделі, корпоративної культури та стратегії управління. Успішна цифрова трансформація має починатися з усвідомлення керівництвом компанії необхідності змін і закінчуватися формуванням інноваційної та адаптивної організації. Важливим для забезпечення конкурентоспроможності міжнародної компанії в довгостроковій перспективі є постійна адаптація до умов цифровізації та системне впровадження інновацій. Саме інноваційні підходи дозволяють міжнародним компаніям не лише ефективно впроваджувати нові цифрові технології, але й створювати унікальні конкурентні переваги, розробляти нові продукти та послуги, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати клієнтський досвід.

Література

1. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756>.
2. Резнікова Н.В. Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 6-12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>.

3. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>.
4. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
5. Хомюк Н., Білоус О. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129>.
6. Терлецька Ю. Вплив інноваційної бізнес-моделі на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2025. № 1(132). С. 188-191. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>.
7. Прокопенко О. В., Войтенко О. М., Костирко Д. Р., Казаков В. В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. № 16. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595115>.
8. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>.
9. Самодай В., Машина Ю., Колесник Н. Інновації в діяльності суб'єктів господарювання в здійсненні зовнішньоекономічних операцій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-2>.
10. Герасименко А. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифровізації конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-5>.

11. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 2019. № 48(8). P. 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>.
12. Hund A., Wagner H.-T., Beimborn D., Weitzel T. Digital Innovation: Review and Novel Perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2021. № 30 (4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>.
13. Łobejko S. Digital transformation and innovativeness of enterprises. Optimum. *Economic Studies*. 2020. № 100(2). P. 36-46. <https://doi.org/10.15290/oes.2020.02.100.03>.
14. AlixPartners Disruption Index 2025. URL: <https://www.alixpartners.com/disruption-index/> (дата звернення: 15.05.2025).
15. Чемпіони диджиталізації 2024. *KPMG в Україні*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 15.05.2025).

References

1. Lobunets, T. V., Yampol, Yu. V., & Zhuravlova, I. V. (2024). Innovatsii ta tsyfrova transformatsiia u mizhnarodnomu menedzhmenti: vplyv tekhnolohii na biznes-protsesy velykykh korporatsii [Innovation and Digital Transformation in International Management: the Impact of Technology on the Business Processes of Large Corporations]. *Current Issues of Economic Sciences*. 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756> [in Ukrainian].
2. Reznikova, N.V. Bulatova, O.V., Shlapak, A.V., & Ivashchenko, O.A. (2023). Innovatsii yak draiver tsyfrovoi transformatsii svitovoi ekonomiky v umovakh tekhnogloblizmu: vplyv novykh biznes-modelei na rozvytok mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [Innovation as a driver of digital transformation of the global economy in the conditions of technoglobalism: the influence of new business models on the development of international trade in

goods and services]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*. 12. S. 6-12.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5> [in Ukrainian].

3. Velychko, K., Tymokhova, H., & Yevtushenko, H. (2023). Mizhnarodni biznes-strategii tsyfrovoy transformatsii v umovakh «Suspilstva 5.0» [International business strategies of digital transformation in the conditions of «Society 5.0»]. *Economy and Society*. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69> [in Ukrainian].

4. Velychko, K., & Tsybulska, E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy]. *Economy and Society*. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].

5. Khomiuk, N., & Bilous, O. (2024). Innovatsiini strategii upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative strategies for foreign economic activity management in the conditions of digital transformation]. *Economy and Society*. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129> [in Ukrainian].

6. Terletska, Yu. (2025). Vplyv innovatsiinoi biznes-modeli na stratehichniy rozvytok subiekta hospodariuvannia [The influence of the innovative business model on the strategic development of the business entity]. *Young Scientist*. 1(132). S. 188-191. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4> [in Ukrainian].

7. Prokopenko, O. V., Voitenko, O. M., Kostyrko, D. R., & Kazakov, V. V. (2023). Innovatsiini strategii rozvytku subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti na mizhnarodnomu rynku [Innovative strategies for the development of subjects of foreign economic activity in the international market]. *Academic visions*. 16. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595115> [in Ukrainian].

8. Chobitok, V., & Havrysh, O. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii [Digital technologies as the main tools of business transformation in the conditions of globalization]. *Modeling the development of the economic systems*. 1. S. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37> [in Ukrainian].
9. Samodai, V., Mashyna, Yu., & Kolesnyk, N. (2025). Innovatsii v diialnosti subiektiv hospodariuvannia v zdiisnenni zovnishnoekonomichnykh operatsii [Innovations in the activities of business subjects in execution of foreign economic operations]. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-2> [in Ukrainian].
10. Herasymenko, A. (2025). Transformatsiia biznes-modelei v umovakh tsyfrovizatsii konkurentsii [Transformation of business models in the context of digitalised competition]. *Economy and Society*. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-5> [in Ukrainian].
11. Nambisan S., Wright M., & Feldman M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 48(8). P. 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
12. Hund A., Wagner H.-T., Beimbom D., & Weitzel T. (2021). Digital Innovation: Review and Novel Perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*. 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>
13. Łobejko S. (2020). Digital transformation and innovativeness of enterprises. *Optimum. Economic Studies*. 100(2). P. 36-46. <https://doi.org/10.15290/oes.2020.02.100.03>
14. AlixPartners Disruption Index 2025. URL: <https://www.alixpartners.com/disruption-index/>
15. Chempiony dydzhytalizatsii 2024. KPMG v Ukraini. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> [in Ukrainian].