

ГЛОБАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МІЖНАРОДНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

GLOBAL DETERMINANTS AND TRANSFORMATION PROCESSES IN THE INTERNATIONAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамічністю та складністю конкурентних відносин. Стаття присвячена дослідженню ключових глобальних детермінант та визначенню основних трансформаційних процесів задля дослідження нових форм ландшафтів конкурентних ринків. Дослідження аналізує трансформацію конкурентних відносин в умовах цифрової економіки та глобальних змін бізнес-середовища. Проаналізовано такі ключові тригери, як: технологічні прориви, соціальні трансформації, економічні зміни та екологічні виклики на основі актуальних даних та досліджень провідних міжнародних аналітичних агенцій та організацій, дослідницьких інститутів, консалтингових та профільних компаній, галузевих асоціацій, розглянуто ключові фактори, що визначають характер сучасної конкуренції, а також наведено факти, тенденції, аналітичні прогнози. Виділено передумови, які впливають на поточне ринкове середовище та формують його: глобалізація, процеси інтеграції, злиття та поглинання компаній, вплив ТНК, монополізованість та концентрація ринків. Проте, із переходом на «Індустрію 4.0», який прискорила пандемія та вплив сучасних тенденцій ринку капіталів, конкурентне середовище почало набувати нових форм та проявів та трансформацій. Тому було охарактеризовано глобальний масштаб змін, визначено перспективи конкурентної та організаційної динаміки, перспективи зміни бізнес-моделей, еволюцію та адаптацію управлінських практик.

Ключові слова: глобальні зміни та виклики, трансформація, конкурентний ландшафт, мінливість, тенденції, «Індустрія 4.0», сталий розвиток.

The purpose of this study is to carry out a comprehensive analysis of the global determinants and transformational processes in the international competitive environment under the conditions of "Industry 4.0" and post-pandemic changes. The relevance of the topic is due to rapid changes in the global economy, intensifying global competition, the unprecedented dynamism of the modern business environment, the necessity to adapt business strategies to new market conditions, and the understanding of new forms of market landscapes. The research methodology includes a systematic approach to analyzing technological breakthrough, social transformations, economic changes, and environmental challenges based on data from international analytical agencies, research institutes, consulting companies, and industry associations, as well as predictive analysis of global trends and structural-functional representation of competitive processes. The study examines the impact of globalization, integration processes, mergers and acquisitions of companies, activities of transnational corporations, and market monopolization on the formation of the competitive environment. The research results reveal key transformations in the international competitive environment: digitalization of business processes, the formation of new consumption models, changes in the structure of global value chains, and the increasing role of innovative factors in competitive struggle. The interconnection between technological changes and the restructuring of global markets is established, determining the nature of the transformation of competitive relations in the digital economy, revealing the global scale of changes in the business environment, and outlining new forms of market landscapes. The practical value of the research lies in identifying prospects for competitive and organizational dynamics and formulating recommendations for adapting business strategies to new conditions of global competition, as well as determining promising directions for company development in the context of global transformations.

Key words: global changes and challenges, transformation, competitive landscape, variability, trends, Industry 4.0, sustainable development.

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-51>

Філатова Л.С.¹

к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет

Благодир Л.М.²

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет

Прадівляний М.Г.

к.пед.н., доцент, доцент кафедри іноземних мов, Вінницький національний технічний університет

Filatova Lyubov

Vinnitsia National Technical University

Blagodyr Lilliy

Vinnitsia National Technical University

Pradivliannyi Mykola

Vinnitsia National Technical University

Постановка проблеми. Глобалізація, зміна технологічних укладів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій характерні сучасному динамічному бізнес-середовищу, саме зовнішнє середовище привертає все більшу увагу дослідників. Цифрова, економічна, техногенна, соціальна та інші глобальні трансформації призвели до безперервного процесу змін факторів ринкового середовища, виникнення нових ніш і технологічних можливостей реалізації концептуальних завдань управління компаніями.

Конвергенція галузей світового господарства створює нові виклики та можливості, вимагаючи

постійної адаптації їхніх стратегій та бізнес-моделей. Ринкова ситуація постійно змінюється під дією факторів миттєвого впливу. З часів пандемії COVID-19 українському бізнесу доводиться швидко адаптуватися, змінювати стратегії, оптимізувати інструменти та бюджети. Поведінка гравців ринку полягає в адаптації до змін, і постійному процесі її переосмислення та пошуку нових та актуальних стратегій успішності.

Отже, мова йде про нестабільне середовище, якому характерно високий рівень взаємозалежності факторів, рухливість та невизначеність, що спричинює складність його оцінки та дослідження.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7713-307X>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1685-3457>

Однією із важливих задач вирішення цієї проблеми є узгодження дій і пошук альтернатив взаємодії підприємства з навколишнім середовищем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На початку 1990-х років, після здобуття Україною незалежності, вітчизняні науковці почали активно досліджувати процеси глобалізації. Це були перші спроби осмислення глобалізаційних процесів у контексті трансформації пострадянського простору із фокусом на економічні аспекти глобалізації. З кінця 90-х рр. проводилися дослідження в розрізі політичних аспектів, як, наприклад, діяльність міжнародних організацій, глобальне управління, інтеграція України у світову економіку. З 2000-х рр. проводилося дослідження транснаціональних корпорацій та їх впливу на вітчизняну економіку, вивчалось питання глобальних фінансових ринків, що пов'язано із становлення корпоративного типу управління виходу вітчизняних підприємств на експортні ринки тощо. Після досліджень світової фінансової кризи та визначення її впливу на національну економіку, наступна хвиля досліджень стосувалась лібералізації торговельного режиму. Вивчалися такі блоки питань: міжнародна торгівля, доступ до зовнішніх ринків, аналіз відповідності українського законодавства нормам СОТ. Водночас, відбувалося дослідження необхідних структурних реформ разом із побудовою прогностичних моделей соціально-економічних наслідків.

Наступна хвиля досліджень стосувалась питань інформаційного суспільства, проблем міграційних процесів та соціально-культурних аспектів. В західній літературі у 80–90-тих роках масово описувалися процеси глобалістики, які стосувалися розвитку та формуванню теорій глобального суспільства, дослідження транснаціональних процесів та концепції постіндустріального суспільства. З 2000-х років спостерігаємо критику глобального капіталізму та дослідження глобальної нерівності. Актуальними питаннями залишаються екологічні проблеми, культурна ідентичність, кліматичні зміни та сталий розвиток.

Варто відзначити, що питання глобальної нерівності країн, які розвиваються, не втрачає своєї актуальності особливо з точки зору неетичної поведінки ТНК, що полягає у використанні дитячої праці, створення умов праці, котрі порушують конвенції ООН тощо. Останнім часом такі питання набувають особливо суспільного розголосу.

Вивченню питань глобалізації, технологічних змін присвячено ряд праць, зокрема, таких вчених як Томас Фрідман, Клаус Шваб, Джеффри Сакс, Клайв Грейнджер та Майкл Портер, які досліджували різні аспекти глобальних трансформацій, технологічних змін, зумовлених розвитком інформаційно-комунікаційних технологій з метою визначення їхнього впливу на передумови формування нового бізнес-середовища.

Ряд визначних вчених досліджували питання економічної трансформації, такі як В. Геєць та А. Чухно. Також в статті було розглянуто праці таких науковців, а саме Г. Кошельок, О. Царьов, Г. Мохонько та О. Карлова, які досліджують актуальні проблеми економічного розвитку шляхом оцінки впливу глобальних трансформацій бізнес-середовища, включаючи такі аспекти, як технологічні зміни, економічні коливання, соціально-демографічні та екологічні виклики, а також політичну нестабільність.

У своїй книзі «Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового» Філіп Котлер передбачав зміни, спричинені технологіями, та не врахував їх, у зв'язку з їхню неактуальністю та неготовністю ринків та компаній до них. В зв'язку із впливом пандемії зміни відбулись набагато швидше та раптовіше, ніж передбачав Ф. Котлер.

Виділення невирішених частин проблеми. Формування нових бізнес моделей, конкретних переваг підприємств, адаптованих до тектонічних змін бізнес-ландшафту, сформованого «руйнівними технологіями».

Постановка завдання. Стаття присвячена дослідженню ключових глобальних детермінант та визначенню основних трансформаційних процесів задля характеристики міжнародного конкурентного середовища та визначення нових форм ландшафтів ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світовий ринок характеризується низкою особливостей, головними серед яких є: інтернаціоналізація господарського життя, швидкий розвиток міжнародних економічних зв'язків через міжнародну торгівлю, експорт капіталу, наукововиробниче співробітництво тощо. Процеси глобалізації, дезагрегування та фрагментування ринків, стрімкий розвиток науки, техніки посилюють турбулентність середовища діяльності організації, яка спричинена зростанням новизни змін, підвищенням напруженості середовища функціонування підприємств, швидкістю змін, складністю внутрішнього і зовнішнього середовища. Дедалі збільшується взаємозалежність серед країн в індустріальному та культурному спектрі, з'являються наднаціональні сегменти. Це призводить до зміни системи, цінностей поведінкових патернів, зокрема, зміни всіх типів економічної поведінки, а саме: споживчої (мода, набуття нетрадиційного вигляду товарів та ін.), трудової, інвестиційної, підприємницької та зміни національних, ринків під впливом вестернізації та глобалізації. Зазначені зміни трансформують традиційні моделі ведення бізнесу, створюють нові перспективи та можливості для підприємств, а також змінюють структуру та динаміку світового ринку.

Мохонько Г.А. [1] систематизує основні ознаки нестабільного ринкового середовища, головними

з яких є такі: 1) невизначеність середовища – пов'язана з тим, що на ринкові умови здійснює певний вплив велика кількість факторів різноманітної природи та спрямованості, які не можуть бути об'єктивно оцінені й враховані у кількісному виразі. 3) складність середовища – визначається кількістю його компонент, які впливають на функціонування організації та інтенсивністю взаємодії між ними. 4) динамічність середовища – здатністю швидко змінюватися в часі.

Під невизначеністю розуміють неможливість оцінки майбутнього розвитку подій, а саме, ймовірності їх реалізації та масштабів, а також виду їх прояву. Тобто, у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства можна виділити фактори, збурюючі дії, які являють собою безліч імпульсів економічного середовища, що мають постійний або періодичний характер та здійснюють прямий або опосередкований вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства, котрі призводять до змін або коливань основних економічних показників підприємства.

У сучасному глобалізованому світі системні трансформації світогосподарських структур стають ключовим елементом у контексті міжцивілізаційних взаємодій. Ці процеси впливають на глобальну економіку, політичні відносини, культурні обміни та суспільний розвиток. Глобальна турбулентність охоплює політичні, економічні, соціальні та екологічні аспекти, що створюють нестабільність та невизначеність на міжнародній арені. Глобальні трансформації – це масштабні та глибокі зміни, що відбуваються у світовій економіці, політиці, культурі та технологіях, які значно впливають на бізнес-середовище.

Глобальне середовище (середовище прямого впливу) – це найбільш загальні сили, події і тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю організації, проте в цілому формують контекст бізнесу. Суттєвими рисами глобального середовища є складність, рухливість, турбулентність, взаємопов'язаність та некерованість. Кошельок Г.В., Царьов О.С. [2] виділяють сім груп таких сил: соціокультурні, технологічні, сили торгівлі, економічні, екологічні, політичні та правові. Отже, до зовнішніх факторів впливу відносять технологічні прориви та ринкові зміни.

Лібералізація світової економіки стала вагомим поштовхом до розвитку процесів диверсифікації міжнародних ринків. Взаємодіючі ринки товарів, послуг, капіталів, валют, робочої сили, технологій вражають своєю різноманітністю і темпами експансії. Поряд з тим, традиційні уявлення про процеси концентрації економічної діяльності та капіталів, а також прив'язування міграційних процесів до можливостей працевлаштування сьогодні трансформуються, і формування стратегій діяльності, побудова структур суб'єктів

господарювання та реалізація інших засобів управлінського впливу здійснюється за новими принципами і критеріями. З іншого боку, географічна диверсифікація ринків сьогодні розвивається у гіпертрофованих формах: сформувалися тенденції їхньої пріоритетної активності у розвинутих країнах, що породжує проблему неминучого і непоборного відставання інших країн від світових лідерів.

Можемо відмітити особливості, спричинені процесами глобалізації: інтернаціоналізація – розширення взаємозв'язків між націями; транснаціоналізація – зростання ролі транснаціональних корпорацій; культурна інтеграція – змішування та взаємодія культур; технологічний прогрес – розповсюдження новітніх технологій по всьому світу.

До економічних факторів глобалізаційних процесів належать: посилення міжнародного поділу праці, тобто стійка, економічно вигідна спеціалізація виробництва окремих країн на певних видах продукції з подальшим обміном результатів виробництва, природно-географічні розбіжності між країнами, так і рівень соціально-економічного розвитку країни, темпи впровадження досягнень науки й техніки. Вичерпання економічних резервів та зростання розвинених країн є однією з причин економічної зацікавленості компаній до зовнішніх ринків з метою зниження виробничих витрат або збільшення обсягів продажів, а також задля збільшення кількості й масштабів виробництва [3].

За даними досліджень «World Economic Forum» [4] відбувається поступовий зсув економічного центру на Схід, що підтверджується декількома фактами: частка Азії у світовому ВВП зросла з 33% до 47% за останні 20 років; Китай та Індія забезпечують понад 50% глобального економічного зростання; прогнозується, що до 2030 року азійські економіки становитимуть 60% світового ВВП. Відбувається поява нових центрів економічного впливу шляхом формування нових регіональних економічних блоків, посилення ролі країн BRICS+ у світовій економіці, зростання впливу регіональних торгових угод та альянсів.

2025 рік розпочався з невизначеності, яка накопичувалася протягом попередніх років. Відсутність рецесійного «перезавантаження», що традиційно відновлює економічний баланс, продовжує посилювати перегрів глобальних економік. Монетарні стимули, спрямовані на підтримку ринків, дали короткостроковий ефект, але водночас посилили дисбаланси та інфляційні ризики. Для бізнесу інфляція знижує маржинальність, особливо в галузях, що залежать від імпортних поставок. В умовах зростання витрат компанії стикаються зі збільшенням цін на сировину, що підсилює тиск на рентабельність. Інвестори змушені шукати активи, такі, як нерухомість і сировинні товари для захисту капіталу від знецінення.

Нафтовий сектор у 2025 році продовжує перебувати під тиском глобальних факторів. США досягли рекордних рівнів видобутку нафти, це підтримує високий обсяг пропозиції на ринку. Запаси ОПЕК близькі до циклічного максимуму, що обмежує можливості зростання цін. У відповідь на ці виклики нафтові компанії, такі як «Exxon» і «Chevron», змінюють свої стратегії, оптимізуючи активи та підвищення ефективності. США продовжують просувати внутрішній видобуток нафти, ці заходи спрямовані на досягнення енергетичної незалежності, але їх успішність обмежується інфраструктурними та технологічними факторами [5].

Передбачається поглиблення фінансових змін, таких, як частка долара у міжнародних розрахунках, що знизилась з 70% до 59%, зростання використання альтернативних валют у міжнародній торгівлі, розвиток нових платіжних систем та механізмів розрахунків, розвиток CBDC (цифрових валют центральних банків), тобто відбувається трансформація банківської системи під впливом фінтех та дедолоризація.

Ринок криптовалют у 2025 році продовжує розвиватися попри високу волатильність. Біткоїн, який подолав позначку в \$100 000, залишається символом цифрової революції. Висока волатильність і залежність від регуляторних рішень вимагають обережності та довгострокового підходу. Також активно впроваджуються нові фінансові інструменти: токенизація, мікроінвестування, P2P lending.

Варто відмітити вектор на нову енергетичну геополітику, що включає формування нових енергетичних альянсів, зміну традиційних енергетичних потоків та розвиток водневої економіки за такими напрямками, як, наприклад, «чиста енергія»: відновлювальна енергія, зелений водень, відфільтрування вуглецю та «стале транспортування» в електричних транспортних засобах та авіації. Також набувають все більшого поширення тенденції із декарбонізації планети, що підтверджується такими даними: інвестиції в чисту енергетику перевищили \$755 млрд, відновлювані джерела енергії забезпечують 29% світового виробництва електроенергії та прискорення відмови від викопного палива. В подальшому розвиватимуться перероблювані технології та вторинна переробка, безвідходні рішення та оптимізація ресурсів, а саме: «розумні матеріали», біомікрія та регенерація.

За даними «Bloomberg» інвестиції в «зелені» технології зросли на 87% за останні 3 роки. Інвестиції в зелені технології досягли \$501.3 млрд у 2023 та компанії з чистими технологіями показують зростання на 22% щорічно.

Інтенсифікується тренд зі сталого споживання, що принесло світовим брендам понад 190 млрд доларів за даними дослідження «Kantar» [6], індексу «Kantar BrandZ». 85% споживачів Gen Z надають перевагу етичним брендам.

Відповідно до останніх тенденцій відбувається зростання ринку «повільної моди» на 39% щорічно, скорочення waste production на 25% у відповідальних виробників. Сегмент екологічно активних покупців зростає з 22% у 2023 році до 29% до 2030 року.

За даними «Nielsen» 73% міленіалів готові платити більше за екологічні продукти, 66% споживачів перевіряють екологічний слід продукції, що, відповідно, прискорює зростання ринку sustainable packaging на 45% щорічно. Згідно з різними дослідженнями 50% покупців у США готові більше платити за екологічні продукти, 62% — змінити свої купівельні вподобання, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище. Іншими напрямками «сталого споживання» є зменшення відходів (waste reduction) та голого пакування («Naked packaging»).

ESG-модель, або екологічне, соціальне та корпоративне управління — це конкретні якісні та кількісні показники, за якими оцінюють вплив бізнесу на екологію, суспільство та якість управління компаніями. За цими показниками визначають сталість та етичність діяльності бізнесу. Розвитку цього тренду передували зміни в поведінці споживачів. За дослідженням «McKinsey» [7] 40% компаній розвиватимуть ESG-програми, вбачаючи в цьому цінність.

73% споживачів готові платити більше за екологічні продукти, тому компанії з високими ESG-показниками демонструють на 15% вищу рентабельність. Дослідження [8] показують, що компанії з високими ESG-показниками мають на 4.8% вищу ринкову оцінку, на 12.4% нижчу вартість капіталу та на 15.7% вищу операційну ефективність.

Інвестиції в CSR-проекти зросли на 82% з 2020 року та ROI соціальних ініціатив збільшився на 34%, а 88% співробітників більш лояльні до соціально відповідальних компаній.

До виробничих і технологічних факторів належать перехід до нового технологічного способу виробництва, до високих наукомістких технологій: якісно нова формація засобів транспорту та зв'язку. Швидке поширення знань у результаті взаємообміну, скорочення транспортних, телекомунікаційних витрат завдяки передовим технологіям полегшує глобальну інтеграцію національних ринків. Руйнівна технологія (disruptive technology) — інновація, що змінює існуючі ринки або створює нові, замінюючи при цьому застарілі технології та бізнес моделі.

«World Economic Forum» у своїх дослідженнях виділяє такі макроекономічні тренди: діджиталізація економіки, яка передбачає цифрові платежі, e-commerce та цифрові активи. За даними «World Bank» [9] 47% нових успішних стартапів походять з країн, що розвиваються, зниження бар'єрів входу на ринок на 65% завдяки цифровим технологіям та

38% глобального e-commerce генерується малим та середнім бізнесом. За прогнозами «Statista» ринок соціальної комерції досягне \$3.37 трлн до 2028 року.

Найважливіша і прогресивна тенденція в розвитку ринкових відносин – це перехід від традиційних ринкових форм контактів продавців і покупців через купівлю-продаж готових продуктів до різного роду кооперативних, контрактних, субпідрядних та інших економічних зв'язків. Межі між різними галузями промисловості розмиваються. Простежується тенденція конвергенції та інтеграції двох або більше галузей. Різним галузям, для того щоб отримати одних і тих самих клієнтів, доводиться або конкурувати одна з одною, або об'єднувати зусилля. У більшості випадків вони консоліднують. У середині сформованої галузі також буде важко розмежувати підгалузі. Нерідко відбувається формування промислово-торговельних комплексів, інтеграція великих промислових і торговельних компаній. Зростає роль таких форм співробітництва корпорацій, як організація спільних підприємств, обмін патентами і науково-технічною інформацією.

Глобалізація 2.0 також передбачає реконфігурацію ланцюгів постачання, nearshoring та цифрову торгівлю. Відповідно до дослідження «McKinsey Global Institute» 75% доданої вартості створюється в глобальних ланцюгах, цифрові потоки збільшують світовий ВВП на 10% (\$7.8 трлн щорічно) та компанії з глобальною присутністю на 40% більш інноваційні. 85%, нових бізнес-моделей базуються на міжгалузевій інтеграції, відбувається зростання екосистемних бізнес-моделей на 56% щорічно та формування нових гібридних ринків із оборотом \$60 трлн до 2025 року.

«Boston Consulting Group» [10] у своїх дослідженнях відзначають тренд на регіоналізацію за якого 65% компаній переглядають глобальні ланцюги поставок, відбувається зростання регіональних торгових блоків на 35% та супроводжується посилення локальної конкуренції в ключових регіонах. Відбуваються процеси решорингу та ніашорингу, а саме 83% глобальних виробників розглядають перенесення виробництва ближче до ринків збуту, формування регіональних виробничих кластерів. Інвестиції в решоринг зросли на 250% за останні 5 років.

Технологічна трансформація, охоплює цифровізацію, індустріальні революції та інновації. Стрімкий розвиток цифровізації всіх сфер життя ставить перед людством більш масштабні завдання. Змінюється технологічний уклад, розвиток робототехніки та штучного інтелекту приводить до трансформації виробництва. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси та моделі, переходить від одного технологічного укладу до іншого (наприклад, від механізації до автоматизації) та розвиток

нових технологій, що змінюють традиційні бізнес-процеси, відіграють вирішальну роль у зміні бізнес-середовища. Реальність формування ефективних інтеграційних процесів забезпечується в результаті початкового існування об'єктивного середовища (умов) такого формування та факторів, які відображають реальне бажання та можливість майбутніх учасників співпрацювати задля отримання позитивних результатів [11].

За даними «Statista» [12] глобальний ринок цифрової трансформації досягне \$3.4 трлн до 2026 року, 76% компаній прискорили цифрову трансформацію через пандемію, інвестиції в автоматизацію зростуть на 95% до 2025 року. За оцінками «World Bank» та UNCTAD цифрова економіка становить 15.5% світового ВВП.

Також відбувається технологічна демократизація. Відповідно до прогнозів «Gartner» 80% бізнес-процесів будуть автоматизовані до 2026 року, доступність рішень для малого бізнесу зростає на 65% та блокчейн-технології знизять транзакційні витрати на 45%. Цифрова трансформація радикально змінила правила конкурентної боротьби. 70% компаній, що впровадили цифрові технології, повідомляють про зростання конкурентоспроможності. Ключові аспекти впливу діджиталізації такі як: швидкість виходу на ринок скоротилася в середньому на 40%, витрати на залучення клієнтів знизились на 25–30% та ефективність бізнес-процесів зросла в середньому на 15–20%.

Відбувається експоненціальне зростання цифрової торгівлі та постійне формування нових цифрових ринків та екосистем. 95% компаній із списку «Fortune 500» беруть участь у екосистемних партнерствах, відбувається зростання доходів на кожного учасника екосистеми на 35% та підвищення клієнтської лояльності на 40% в екосистемних моделях. Традиційна галузева конкуренція трансформується в екосистемну 60% глобального ВВП до 2025 року буде створюватися в рамках цифрових екосистем, компанії-платформи демонструють у 2–3 рази вищу рентабельність та середній час виходу нового продукту на ринок в екосистемах на 50% менший. Також продовжується подальший розвиток інноваційних екосистем та розвиток інноваційної інфраструктури шляхом поширення інноваційних хабів, інкубаторів, акселераторів та дослідницьких центрів. 72% успішних інновацій походять від зовнішніх джерел. зростання відкритих інноваційних платформ на 85% за останні 3 роки та 65% компаній використовують краудсорсинг для розробки продуктів, тобто подальший розвиток горизонтальних інновацій.

Великим корпораціям також важко розвивати інноваційну діяльність в рамках своїх виняткових організацій [13]. Такі компанії, як Microsoft і Amazon, придбали дрібніші, але більшою мірою інноваційні компанії, такі як Skype і Zappos.

Раніше існувала структура управління, де інновації «мають зароджуватися зсередини» компанії через їх власну потужну інфраструктуру досліджень і розробок. Потік інновацій, який колись був вертикальним (від компаній до ринку), поступово став горизонтальним. Зрештою, показники власної інноваційної діяльності ніколи не будуть настільки швидкими, щоб конкурувати на постійно мінливому ринку. Більш горизонтально спрямована модель спирається на зовнішні джерела для ідей – інноваційні екосистеми, які, своєю чергою, будуть комерціалізовані за допомогою внутрішніх можливостей. Компанії, які використовують модель відкритих інновацій на 20% ефективніші в R&D, на 30% швидше виводять продукти на ринок та на 25% вищу рентабельність інновацій. Також витрати на R&D глобальних компаній зросли на 67% за останні 5 років та 75% компаній вважають швидкість впровадження інновацій критичним фактором

Скорочення життєвого циклу інновацій на 40% та зростання R&D витрат глобальних компаній на 67% та прискорення виходу нових продуктів на ринок у 2,5 рази. Життєвий цикл інновацій скорочується, вимагаючи від бізнесу постійної адаптації середній термін життя компаній у «S&P 500» скоротився з 60 до 18 років

Ринок зміщується від великих відомих брендів до невеликих брендів з малою продуктивністю, технології є основною тому причиною. Для невеликих компаній і брендів в епоху інтернету більше не існує матеріально-логістичних обмежень. Ці компанії, створені на розвинених внутрішніх ринках, з урахуванням необхідності, впроваджують нові інновації. Якість їхніх товарів можна порівняти з великими брендами, та вартість виробів значно менша. Будучи стійкими та інноваційними, ці компанії мають усі необхідні інгредієнти для глобального розширення власних ринків. Завдяки глобалізації конкурентоспроможність компаній більше не визначатиметься розміром, країною походження або минулими перевагами, невеликих, нових і місцевих компаній є шанс конкурувати з більшими, старими і всесвітніми компаніями. Натомість компанія може бути більш конкурентоспроможною, якщо для співтворчості зможе контактувати з покупцями та партнерами, а для кооперативної конкуренції – налагодити зв'язки з конкурентами. Великі бренди шукатимуть нові шляхи розширення за допомогою інновацій, щоб створювати додаткові джерела прибутку за дослідженнями «Kantars Blueprint for Brand Growth 2024».

Технології сприяють автоматизації та мініатюризації, які, своєю чергою, знижують вартість продукту і дозволяють компаніям обслуговувати нові ринки, що розвиваються, та що є новими джерелами диференціації. Товари та послуги, які колись

вважалися обмеженими, тепер доступні для масового ринку по всьому світу.

Завдяки всеосяжним можливостям інтернету підприємці із країн, що розвиваються, використовують досвід у своїх партнерів з індустріальних країн. Вони «клонують» бізнес, але із наповненням його місцевими особливостями. Наприклад, існують індійський «Flipkart», подібний до Amazon; індонезійський «Disdus», подібний до «Groupon»; китайський «Alipay», подібний до «Paypal»; і малайзійський сервіс таксі «Grab», подібний до «Uber». Споживачам у цих країнах не потрібно чекати, поки американські компанії почнуть орієнтуватися на них.

За прогнозами «Bloomberg» ринок метавсесвіту досягне \$800 млрд до 2028 року, 65% брендів експериментують з присутністю у метавсесвіті та інвестиції в цифрові активи зростуть на 185%. Великі технологічні компанії підхопили тренд використання технологій метавсесвіту. Проте для споживачів це досі не стало мейнстримом, що пояснюється кількома причинами: технологія занадто складна й дорога, цільова аудиторія не готова до продукту, та відбувається переінвестування коштів з підрозділів AR/VR та подальше звільнення штату. Проте межі між змішаною, доповненою та віртуальною реальністю все більше розмиваються, і з'являється новий концепт «розширена реальність», яка поєднує в собі три попередніх компоненти. Очікується, що продукти, в яких буде інтегрована розширена реальність, врешті досягнуть свого споживача та просякнуться в усі сфери життя й побуту. Випробовувати цю технологію будуть повною мірою вже зумери та представники покоління Альфа. Спочатку її адаптують ІТ-гіганти, а потім хвиля захлесне менші компанії та бренди в різноманітних B2B- та B2C-сферах: ритейлу, кіноіндустрії, e-commerce, моди та краси, промисловості тощо.

Компанія «Deloitte Global» [14] опублікувала звіт, в якому прогнозується переломний рік в сфері генеративного ШІ та секторі високих технологій, медіа і телекомунікацій (ТМТ). Згідно з прогнозами, у 2025 році 25% підприємств, які використовують генеративний ШІ, почнуть користуватися ШІ-агентами, а до 2027 року – зросте до 50%. В 2025 році частка смартфонів з підтримкою генеративного ШІ може перевищити 30% на ринку, а частка ноутбуків з локальним обробленням даних за допомогою генеративного ШІ.

За прогнозами IoT-ринок досягне \$1.6 трлн до 2025 року. Згідно зі звітом State of IT 2025, 64% з 803 опитаних компаній планують збільшити витрати на ІТ у 2025. Загалом ІТ-видатки зростуть на 8% та сягнуть \$5,44 трлн. Водночас для досягнення найефективніших результатів від впровадження ШІ компаніям варто інвестувати в модернізацію хмарної інфраструктури.

Компанії, що активно впроваджують цифрові технології, демонструють на 26% вищу прибутковість порівняно з конкурентами. 70% виробничих процесів будуть автоматизовані та AI та ML технології забезпечать 40% зростання продуктивності. Цифрова трансформація створює нові форми конкурентних переваг. «World Economic Forum» прогнозує, що 40% робочих місць будуть трансформовані ШІ, відбудеться створення нових професій та компетенцій та зміна структури зайнятості. Також 36% працівників беруть участь у гіг-економіці, також продовжується зростання віддаленої роботи на 87% і процес формування нових моделей трудових відносин.

Кількість угод зі злиття та поглинання серед компаній у галузі бездротових телекомунікацій зростатиме, особливо в Європі, що підвищить стійкість та ефективність мереж. Перенасиченість пропозиції стримінгових сервісів спричиняє перехід на платформи-агрегатори. Відбуватиметься конвергенція технологій, тобто злиття біотехнологій та ШІ, інтеграція IoT та 5G, квантові обчислення + криптографія.

Соціальні трансформації включають зміни в демографічній структурі та споживчих уподобаннях. Старіння населення, міграційні процеси та зміни в цінностях і пріоритетах споживачів вимагають від підприємств адаптації до нових реалій ринку.

У сучасних умовах темпи зростання населення в світі відповідно до Kantar Word Panel Data становить менше 1%, а до кінця століття очікується навіть від'ємний приріст, що створює потребу в розробці інноваційних стратегій, які дозволять знайти нові шляхи для розвитку бізнесу. «UN Population» відзначають, що до 2050 року 22% населення світу буде старше 60 років, в зв'язку цим відбуватиметься тиск на пенсійні системи та охорону здоров'я. 68% населення світу житиме в містах до 2050 року, продовжуватиметься розвиток мегаполісів із трансформацією міської інфраструктури.

Соціокультурні фактори в глобальному вимірі визначаються послабленням ролі звичок і традицій, соціальних зв'язків і звичаїв, подолання національної обмеженості, що підвищує мобільність людей у територіальному, духовному й психологічному відношеннях та сприяє міжнародній міграції.

Інклюзивність дає змогу компаніям примикати до тих галузей, які раніше були для них недоступними. Також компаніям необхідно відстежувати конкурентів за межами свого внутрішнього ринку. Це створює можливість для зростання компаній, але призводить до значних конкурентних загроз. Впливає на рішення про покупку для майже восьми з 10 світових споживачів відповідно до «Kantar's Inclusion Index». Інвестиції в DEI-ініціативи зросли на 55% з 2020 року. 83% міленіалів обирають

роботодавців за DEI-показниками, 71% споживачів втрачають довіру до брендів, що не відповідають заявленим цінностям, 68% обирають бренди на основі їх соціальної позиції, що відповідно супроводжує зростання важливості purpose-driven marketing.

Важливим фактором, який впливає на вибір споживачів є позиція компанії щодо суспільних-політичних явищ. 92% українських споживачів враховують політичну позицію компаній, 87% готові платити більше за продукцію компаній з проукраїнською позицією. 89% споживачів перевіряють країну походження брендів, тому констатується падіння продажів компаній від 45 до 70%, що не вийшли з ринку рф, Аналіз «Gradus Research» [15] демонструє, що 76% споживачів підтримують ребрендинг компаній з російським корінням та подальше зростання довіри до ребрендованих компаній на 34%. Відмова від вибору брендів була настільки потужною, що споживачі уникали продукцію та бойкотували її, за різними ознаками приналежності до товарів країни-агресора, тому, до прикладу, компанії зробили ребрендинг наступних ТМ «Silky hand», «Pure line», «Просто наше» та додали позначку український продукт на синьожовтому тлі.

Горизонтальні, інклюзивні та соціальні сили перевершують вертикальні, обмежені та індивідуальні. Репутація, цінності компанії та довіра споживачів стають основним критерієм відбору та розбудови нового типу взаємодії «споживач-компанія». Розвиток технологій, екосистем, цифрової конкуренції, цифровізації та появи метавсесвіту формують подальший етап еволюції трансформаційних змін конкурентного середовища. На даний момент, споживачі звертають увагу на цінності й світоглядні позиції компанії. Споживачі надають перевагу брендам, які соціально відповідальні та здатні збалансовувати свої ініціативи не лише щодо капіталізації, але із соціально значущими ініціативами.

Висновки. Глобалізація, зміна технологічних укладів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій характерні сучасному динамічному бізнес-середовищу. Тектонічні зміни та проривні технології переформатовують бізнес-середовище та, відповідно, звичні умови функціонування економічних систем різного рівня та їх складових. Окрім технологічного прориву відбуваються й глибокі соціологічні і системні зрушення, які спричиняють фундаментальні трансформації глобального бізнес-ландшафту.

Досліджено вплив глобалізації, процесів інтеграції, злиття та поглинання компаній, діяльності ТНК, монополізації ринків на формування конкурентного середовища. Результати дослідження виявили ключові трансформації міжнародного конкурентного середовища: діджиталізацію

бізнес-процесів, формування нових моделей споживання, зміну структури глобальних ланцюгів вартості та посилення ролі інноваційних факторів у конкурентній боротьбі. Встановлено взаємозв'язок між технологічними змінами та реструктуризацією глобальних ринків, які визначають характер трансформації конкурентних відносин в умовах цифрової економіки, розкривають глобальний масштаб змін у бізнес-середовищі та окреслюють нові форми ринкових ландшафтів. Визначено перспективи розвитку конкурентної та організаційної динаміки в умовах глобальних трансформацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мохонько Г. А. Вплив нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2009. С. 49–53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2009/14.pdf
2. Кошельок Г.В. Фактори, що впливають на бізнес-середовище. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В.В., Пічик К.В. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 137–148. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f7a87d3-426b-4e5f-bbb3-907546b50e56/content>
3. Маркетинг: навч. посіб / за ред. Ковальчук С. В. Львів: Новий світ, 2012. 679 с.
4. World Economic Forum “The future of growth report 2024” URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Growth_Report_2024.pdf5.
5. Bloomberg. URL: <https://www.bloombergneconomy.com/>
6. Kantar. URL: <https://www.kantar.com/Campaigns/BrandZ/Global>
7. McKinsey global institute. “The next big arenas of competition”. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/the%20next%20big%20arenas%20of%20competition/the-next-big-arenas-of-competition_final.pdf
8. KPMG. Addressing the Strategy Execution Gap in Sustainability Reporting <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-esg-organization-survey.pdf>
9. World Bank. “Sustainable Development of Digital Economy”. <https://www.worldbank.org/en/news/speech/2024/11/21/sustainable-development-of-digital-economy>
10. Boston Consulting Group. “Global Wealth Report 2024: The GenAI Era Unfolds”. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/global-wealth-report-the-gen-ai-era-unfolds>
11. Карлова О.А. Вплив глобальних трансформацій бізнес-середовища на розвиток підприємств. *Бізнес-інформ*. 2024. №6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-21-27>
12. Statista. “Digital Economy Compass 2024”. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>
13. Філіп Котлер. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-Букс. 2024 с.
14. Deloitte “Global Digital Transformation Survey 2024”. URL: <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/perspectives/2024-connectivity-benchmark-report.html>
15. Gradus Research. “Consumer Behavior Report Some important trends in changing consumer behavior as we enter 2023”. URL: https://gradus.app/en/open-reports/gradus-research_changes-in-consumption-eng/

REFERENCES:

1. Mokhonko H. A. (2009) Vplyv nestabilnoho rynkovoho seredovyscha na stratehichnu stiikest pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi haluzi. [Influence of an unstable market environment on the strategic sustainability of enterprises in the publishing and printing industry]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 49–53. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2009/14.pdf
2. Koshelok H.V., Tsarov O.S. (2024) Faktory, shcho vplyvaiut na biznes-seredovyshe [Factors influencing the business environment]. *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: kolektivna monohrafiia* In. Khrapkinoi V.V., Pichyk K.V. *Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia"*, pp. 137–148. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f7a87d3-426b-4e5f-bbb3-907546b50e56/content>
3. Kovalchuk S. V. (2012) *Marketing: navch. posib* [Marketing: a tutorial]. Lviv: Novyi svit, p. 679.
4. World Economic Forum “The future of growth report 2024” Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Growth_Report_2024.pdf5.
5. Bloomberg. Available at: <https://www.bloombergneconomy.com/>
6. Kantar. Available at: <https://www.kantar.com/Campaigns/BrandZ/Global>
7. McKinsey global institute. “The next big arenas of competition”. Available at: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/the%20next%20big%20arenas%20of%20competition/the-next-big-arenas-of-competition_final.pdf
8. KPMG. Addressing the Strategy Execution Gap in Sustainability Reporting. Available at: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-esg-organization-survey.pdf>
9. World Bank. “Sustainable Development of Digital Economy”. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/speech/2024/11/21/sustainable-development-of-digital-economy>
10. Boston Consulting Group. “Global Wealth Report 2024: The GenAI Era Unfolds”. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/global-wealth-report-the-gen-ai-era-unfolds>
11. Karlova O.A. (2024) Vplyv hlobalnykh transformatsii biznes-seredovyscha na rozvytok pidpriemstv.

[Impact of global business environment transformations on the development of enterprises]. *Biznes-inform*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-21-27>

12. *Statista*. "Digital Economy Compass 2024". Available at: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>

13. Filip Kotler (2024) *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0. From traditional to digital]. KM-Bukc.

14. Deloitte "Global Digital Transformation Survey 2024". Available at: <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/perspectives/2024-connectivity-benchmark-report.html>

15. Gradus Research. "Consumer Behavior Report Some important trends in changing consumer behavior as we enter 2023". Available at: https://gradus.app/en/open-reports/gradus-research_changes-in-consumption-eng/