

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра світової економіки

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**«Віртуальні форми міжнародного бізнесу»**  
(на матеріалах «Асоціації «Digital Ukraine», м. Київ)

Студента 4 курсу, 16 групи,  
факультету міжнародної торгівлі та  
права  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини» освітньої  
програми «Міжнародний бізнес»

Павловського  
Богдана  
Віталійовича

\_\_\_\_\_

(підпис)

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Кравець  
Катерина  
Петрівна

\_\_\_\_\_

(підпис)

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Лежешко  
Вікторія  
Геннадіївна

\_\_\_\_\_

(підпис)

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет міжнародної торгівлі та права  
Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»  
Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Кафедра світової економіки

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

**Павловського Богдана Віталійовича**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проєкту):

«Віртуальні форми міжнародного бізнесу»  
(на матеріалах «Асоціації «Digital Ukraine» м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р. № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проєкту) 23.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проєкту)

*Мета роботи (проєкту):* обґрунтування підходів щодо забезпечення ведення віртуальних форм бізнесу в міжнародному середовищі Асоціацією «Digital Ukraine».

*Об'єкт дослідження:* процес забезпечення віртуальних форм бізнесу в міжнародному середовищі.

*Предмет дослідження:* виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу віртуального підприємництва в міжнародному середовищі.

4. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць та 4 рисунки.



5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціативи)	Підпис, дата		
		Завдання видав	Завдання прийняв	
Розділ 1	Кравець К.П.			
Розділ 2	Кравець К.П.			

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ ВЕДЕННЯ  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та види віртуальних форм міжнародного бізнесу

1.2. Аналіз діяльності асоціації «Digital Ukraine», та її віртуальних форм

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ  
ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ

2.1. Оцінка сприятливості віртуального середовища міжнародного бізнесу компанії  
асоціації «Digital Ukraine»

2.2. Пріоритетні напрямки удосконалення віртуальних форм міжнародного бізнесу

Висновки до розділу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 7. Календарний план виконання роботи (проєкту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	
2.	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	
3.	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	
4.	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	
5.	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2023	
6.	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	
7.	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 10.06.2023)	
8.	Захист ВКР	за графіком (13.06 – 24.06.2023)	

8. Дата видачі завдання «    » 2022 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту):

Кравець К. П.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Керівник освітньої програми:

Лежєп'юкова В. Г.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

11. Завдання прийняв до виконання студента:

Павловський Б.В.

*(прізвище, ініціали, підпис)*



## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

Робота Павловського Б.Г. виконана на актуальну тему. В роботі досліджуються віртуальні форми фіжнародного бізнесу. Студентом досліджено теоретичні аспекти віртуальних форм ведення міжнародного бізнесу. Визначено поняття та видів віртуальних форм міжнародного бізнесу. А також проведено аналіз діяльності підприємства та її віртуальних форм. Також в роботі надано рекомендації щодо покращення віртуальних форм ведення міжнародного бізнесу на ринку. Надано оцінку сприятливості віртуального середовища міжнародного бізнесу. Також студентом окреслені пріоритетні напрямки удосконалення віртуальних форм міжнародного бізнесу. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_ Кравець К.П.

*(підпис, дата)*

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проєкт)

Випусна кваліфікаційна робота (проєкт) студента

Павловського Б.В.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_

Лежешьокова В.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Дугінець Г.В.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Павловський Богдан Віталійович. Віртуальні форми міжнародного бізнесу (на матеріалах «Асоціації «Digital Ukraine», м. Київ). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», освітньою програмою «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023.**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальними питанням дослідження віртуального підприємництва в міжнародному бізнесі. Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти віртуального бізнесу. Визначено роль «Асоціації «Digital Ukraine», м. Київ у міжнародному віртуальному підприємстві. Сформульовано висновки і розроблено заходи удосконалення ведення віртуального підприємництва для партнера АТ «Райффайзен Банк Аваль».

**Ключові слова:** віртуальний бізнес, міжнародний бізнес, ринок, цифровий бізнес, банківський сектор, цифрові інновації, діджиталізація.

## ANNOTATION

**Pavlovsky Bohdan Vitaliyovych. Virtual forms of international business (based on the materials of the Association "Digital Ukraine", Kyiv). Final qualification paper for a master's degree work for the bachelor's degree in "International Economic Relations", "International Business". State University of Trade and Economics, 2023.**

The graduation thesis is devoted to topical issues of virtual entrepreneurship research in international business. Theoretical and practical aspects of virtual business are analyzed. The role of the "Digital Ukraine Association", Kyiv, in international virtual entrepreneurship is defined. Conclusions were formulated and measures were developed to improve the conduct of virtual entrepreneurship for the partner JSC Raiffeisen Bank Aval.

**Keywords:** virtual business, international business, market, digital business, banking sector, digital innovations, digitization.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	5
1.1.Поняття та види віртуальних форм міжнародного бізнесу.....	5
1.2. Аналіз діяльності асоціації «Digital Ukraine», та її віртуальних форм.....	12
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ.....	18
2.1.Оцінка сприятливості віртуального середовища міжнародного бізнесу компанії асоціації «Digital Ukraine».....	18
2.2.Пріоритетні напрямки удосконалення віртуальних форм міжнародного бізнесу.....	23
Висновки до розділу 2.....	29
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ.....	36

## ВСТУП

Під впливом процесів глобалізації та міжнародної інтеграції, з розвитком новітніх інформаційних технологій та посиленням конкуренції виникає нова модель ведення бізнесу – віртуальне підприємство (Особливо актуальною ця модель стає в умовах фінансово-економічної кризи, коли виникають проблеми з реалізацією виробленої продукції та спостерігається брак фінансових ресурсів. Віртуальне підприємство – характеризується як форма організації реально існуючих, географічно розмежованих, господарюючих агентів, які працюють над спільним проектом, використовуючи новітні інформаційні технології.

Ця форма організації поєднала у собі три основні фактори успішного бізнесу – "якість", "ціну" і "час". Вона проявила себе як новий підхід управління в методологічному і технічному аспектах, що дає змогу досягти конкурентних переваг в якості продукції, витратах бізнесу, ефективності та якості процесів. Отже, створення віртуального підприємства є надзвичайно перспективною та ефективною моделлю ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням функціонування ВП присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема В. Давидова і М. Мелона, У. Франке, Т. Подчасової, А. Лагоди, В. Рудницького, Л. Тимашової, А. Громова і М. Каєнкової, Ф. Ларіна та ін. Однак мало дослідженими залишаються особливо актуальні сьогодні питання: ефективність функціонування такої форми організації в умовах фінансово-економічної кризи та негативні аспекти діяльності ВП і шляхи зменшення їх впливу.

В напрацюваннях даних науковців досліджено проблематику щодо форм ведення віртуального бізнесу і операцій, що виникають в міжнародному бізнес-середовищі на підприємствах. Проте незважаючи на достатньо велику



кількість робіт дослідження реалій, щодо ведення віртуального бізнесу в міжнародному середовищі залишається актуальними.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування підходів щодо забезпечення ведення віртуальних форм бізнесу в міжнародному середовищі Асоціацією «Digital Ukraine».

Досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи обумовлено вирішенням наступних завдань:

- дослідити поняття і види віртуальних форм міжнародного бізнесу;
- провести аналіз діяльності Асоціації «Digital Ukraine», на міжнародному ринку та її віртуальних форм;
- дослідити сприятливість віртуального середовища міжнародного бізнесу компанії асоціації «Digital Ukraine»;
- визначити пріоритетні напрямки удосконалення віртуальних форм міжнародного бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення віртуальних форм бізнесу в міжнародному середовищі.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу віртуального підприємництва в міжнародному середовищі.

**Методи дослідження.** При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: абстрактно – логічний і аналітико – порівняльний, для послідовного викладення проблематики досліджуваної теми; графічні методи для візуального зображення результатів дослідження; порівняльний і структурний аналіз було використано для відображення можливостей використання віртуальних форм бізнесу.

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків та пропозицій, з 7 таблиць, 4 рисунків, списку використаних джерел (34 найменувань). Загальний обсяг роботи – 40 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Поняття та види віртуальних форм міжнародного бізнесу

Віртуальний формат ведення міжнародного бізнесу використовується для здійснення комерційних операцій та співпраці між підприємствами за допомогою електронних технологій та мережі Інтернет. Це дозволяє знизити географічні обмеження та зробити бізнес більш доступним та зручним. Сутність даного поняття відразу трактується за 5 концептуальними напрямками:



Сутність віртуальної форми ведення міжнародного бізнесу в електронній комерції характеризується як процес здійснення торгівлі товарами та послугами через Інтернет. Це може бути відкритий інтернет-магазин, онлайн-аукціони, електронні платіжні системи тощо [1].

Наступне визначення віртуальної форми міжнародного бізнесу стосується електронної форми (e-business) і характеризується як концепт, що охоплює всі бізнес-процеси, що використовують електронні технології. Він включає в себе не тільки електронну комерцію, але й електронні фінанси, електронне виробництво, електронний маркетинг тощо [2].

Третя характеристика при визначенні сутності віртуальних форм ведення міжнародного бізнесу стосується поняття «віртуальної команди», що забезпечується групами людей, що працюють разом на віддалених місцях і взаємодіють через електронні комунікаційні засоби. Віртуальні команди можуть бути створені для виконання конкретного проекту або для постійної роботи.

Наступним доцільно відобразити сутність віртуальних виставок, що мають пряме відношення до форм ведення віртуального бізнесу і характеризуються як: онлайн-платформи, що дозволяють підприємствам



представити свої товари, послуги та ідеї, а також спілкуватися з клієнтами та партнерами з усього світу. Вони можуть включати виставкові стенди, веб-конференції, демонстрації продуктів.

Завершальним поняттям, що окреслює сутність віртуальних форм міжнародного бізнесу є безпосередньо віртуальні платформи, які являють собою онлайн-інструменти, які дозволяють підприємствам спілкуватися, співпрацювати та обмінюватися інформацією віртуально. Це можуть бути проектні системи, відеоконференції, спільні робочі простори та інші засоби, що сприяють комунікації та співпраці між командами та організаціями, які працюють на різних місцях.

В ході цифрового розвитку суспільства і цифровізації міжнародного бізнесу актуальним також стала поява двох нових форм віртуального бізнесу, що відобразимо на рис.1.1.

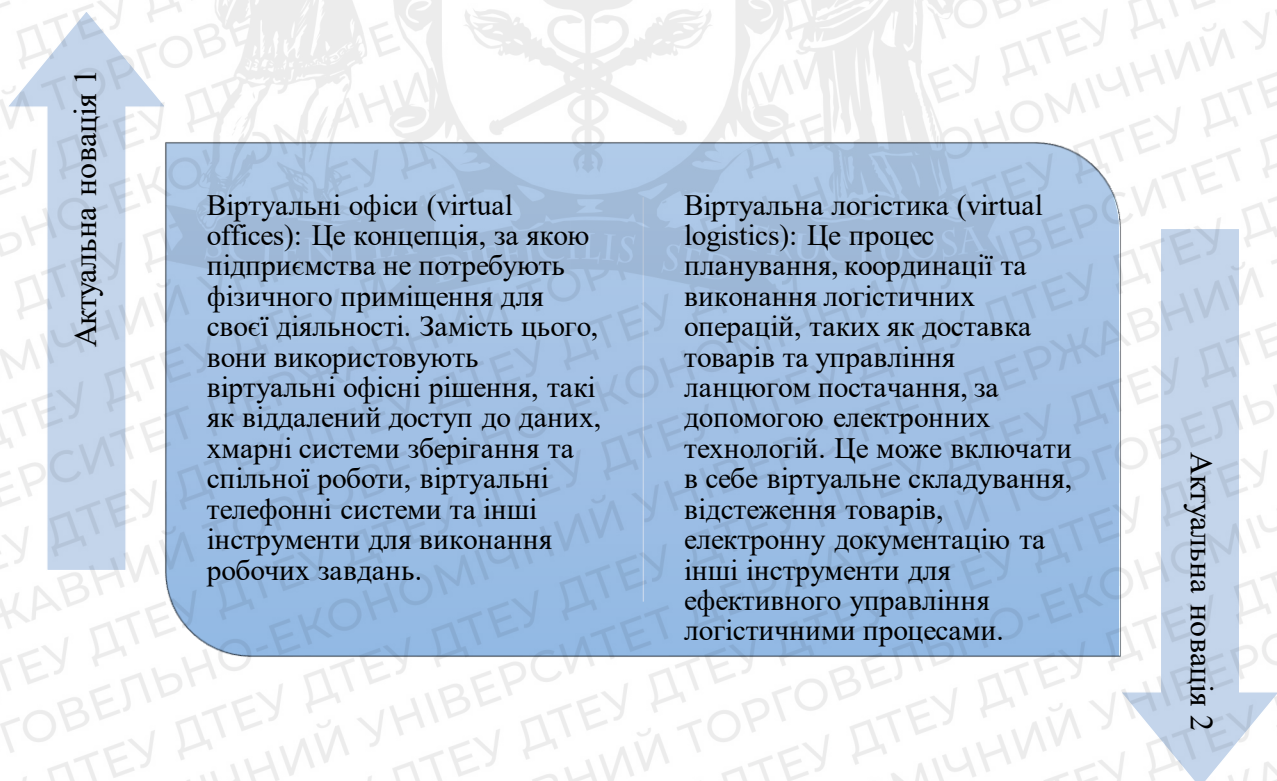


Рис.1.1. Дві новачії у віртуальних формах міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі: [1,2,3]

Ці види віртуальних форм міжнародного бізнесу дозволяють підприємствам знизити витрати, покращити комунікацію та співпрацю, а також розширити географію своїх операцій без фізичної присутності. Вони стають все більш популярними в епоху цифрових технологій та глобалізації бізнесу. Слід зазначити, що віртуальні форми ведення міжнародного бізнесу мають досить велику кількість переваг, що зобразимо на рис.1.2.

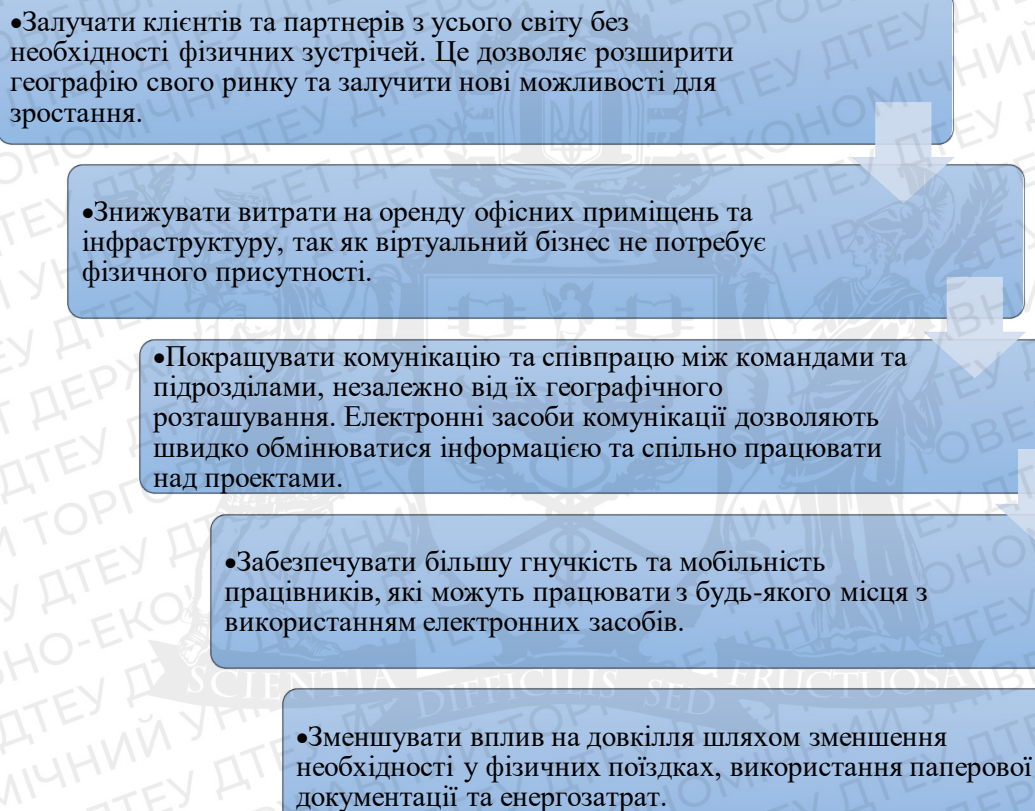


Рис.1.2. Наявні переваги у віртуальних формах міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі: [4]

Загалом, віртуальні форми міжнародного бізнесу відкривають нові можливості для підприємств у глобалізованому світі, де швидкість комунікації та доступ до інформації є критичними факторами успіху. Вони дозволяють підприємствам бути більш гнучкими, конкурентоспроможними та ефективними.



Також під час ведення віртуальних форм бізнесу слід відобразити підходи до зменшення і негативних факторів, що виникають в міжнародному бізнес-середовищі, до них віднесемо [5, 6, 7]:

- об'єднання реальних існуючих, територіально-віддалених партнерів, агентів ВП;
- використання новітніх інформаційних технологій і централізованих систем управління;
- впровадження новацій і засобів виробництва і досвіду агентів віртуального підприємництва з накопиченням ключових бізнес-процесів;
- формування координаційних зв'язків з існуючими елементами централізованих і децентралізованих систем управління.

Використання різноманітних інформаційних технологій і централізованої системи управління дозволяє здійснювати збір, проводити аналіз, групування, зберігання великих обсягів інформації у віртуальному просторі. Також забезпечує обмін інформацією між всіма агентами віртуального підприємництва без прямого фізичного контакту, надаючи можливість автоматизувати бізнеспроцеси, які мають стандартні умови вирішення і відповідно усувати можливий вплив суую'єктивних факторів та додаткових ризиків, що з цим пов'язані [8].

Сама по собі система управління у віртуальному просторі дозволяє відслідковувати низку наявних бізнес-процесів віртуального підприємництва у будь який час його роботи. Проте використання спільних інформаційних технологій обумовлює додаткові ризики, що можуть бути пов'язані з роботою самих агентів віртуального підприємництва оскільки стає можливим втрата важливої інформації. Окрім цього формування систем управління може вимагати значних фінансових і інтелектуальних ресурсів на початкових етапах коли ефективність віртуального підприємництва ще неможливо остаточно визначити. Зрозумілим є той факт, що не завжди на початковому етапі аспекти віртуального підприємництва є врахованими. Відповідно можуть спричинити значні проблеми і поставити під сумнів ефективність функціонування проектів

вцілому. Тому саме на початковому етапі, при проектуванні віртуальних форм ведення бізнесу, потрібно залучити спеціалістів, щоб у майбутньому зменшити можливі негативні впливи. Також доречно встановити постійний контроль за роботою цієї системи і наявними інформаційними технологіями. Важливим елементом віртуальних форм ведення бізнесу є те, що ресурси агентів об'єднуються навколо наявних бізнес-процесів діяльності. Це дозволяє при побудові віртуальних форм ведення бізнесу інтегрувати кращі технології та накопичений досвід кожного з агентів на всіх етапах реалізації проекту [9, 10, 11].

У свою чергу агенти віртуальних форм ведення бізнесу, виступаючи самостійною економічною одиницею, мають змогу не відриваючись від основного виду діяльності, ввійшовши до віртуального підприємництва, збільшити свій прибуток, задіявши в ньому частину своїх потужностей. Використання вільних потужностей також актуальне для підприємств, що мають вільні ресурси чи хочуть розширити види своєї діяльності. Особливо перспективно це для компаній із сезонним характером діяльності, а останнім часом, в умовах фінансово-економічної кризи, коли спостерігається обмеженість у каналах збуту готової продукції та простої виробничих потужностей, це стало актуальним для більшості підприємств [12].

За таких умов є можливість втрати певних новітніх технологічних рішень, внаслідок недобросовісних дій партнерів по віртуальних формах ведення бізнесу. Щоб цього не сталося, агенти повинні максимально обмежити доступ партнерів до інформації, яка не стосується функціонування, і укласти спільні договори з чітко розмежованими та визначеними правами й обов'язками кожної зі сторін.

Крім наведених характеристик, важливим елементом функціонування віртуальних форм ведення бізнесу є тимчасовий характер партнерських відносин із високим рівнем гнучкості й оперативності, що відповідно піднімає його на новий рівень ведення бізнесу. На думку У. Франке, віртуальне



підприємство – це група співпрацюючих компаній, що об'єднуються для реалізації особливої можливості [13, 14].

Класичними прикладами віртуальних підприємств є європейський консорціум Airbus Industries, який виготовляє всім відомі аеробуси, а також об'єднання зусиль компаній Apple та Sony у процесі реалізації бізнес-проєкту стосовно Powerbook [15].

В Україні віртуальні підприємства також активно створюються та розвиваються. Першою серед таких підприємств є потужна корпорація «Квазар-Мікро». Також реалізовано проєкти систем інтернет-банкінгу (систем проведення банківських операцій через мережу Інтернет), надаються електронні брокерські послуги. Серед систем, що створюють можливість Інтернет-трейдингу цінними паперами он-лайн, можна виокремити системи компаній «Атланта Капітал» і «Сократ», а також для здійснення валютних операцій на ринку Форекс – систему компанії Forex Service [16, 17].

Крім того, активно впроваджуються проєкти вітчизняних електронних платіжних систем: система інтернеткомерції на основі кредитних карток [18, 19];

-система «PayCashУкраїна» на основі електронних грошей, що розміщуються на комп'ютері власника;

-система «Інтерплат» з використанням смарт-карток тощо.

Також набувають розвитку системи для електронної торгівлі, розробляються системи дистанційної освіти, інтернет-страхування та ін. За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що в Україні все ж не спостерігається такого лавиноподібного зростання кількості віртуальних підприємств, як на Заході, та виділити основні причини даної тенденції :

- бізнес-проєктування шляхом утворення віртуальної компанії має досить високий рівень ризику, враховуючи практичну відсутність досвіду та ментальність вітчизняних компаній;

- електронне обслуговування з попереднім замовленням товарів є принципово новим для нашого населення;

- низький рівень телекомунікаційної інфраструктури України (необхідність сучасних каналів зв'язку для організації телеконференцій в віртуальних організаціях тощо);

- відсутність відповідної законодавчої бази.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити певні висновки. Віртуальне підприємство – нова, сучасна модель ведення бізнесу, яка має суттєві переваги над традиційною, при цьому має певні ускладнення при функціонуванні. Незважаючи на притаманні цій формі організації певні ризики, розвиток ВП має значний потенціал у сучасних умовах. Зменшення впливу негативних факторів на функціонування ВП, дозволить перетворити цю форму організації діяльності підприємств у ефективну форму господарювання як у стабільних, так і в кризових умовах.

## **1.2. Аналіз діяльності асоціації «Digital Ukraine», та її віртуальних форм**

Асоціація Digital Ukraine є організацією, яка сприяє розвитку та підтримці віртуальних форм ведення бізнесу в Україні. Вона об'єднує компанії та професіоналів, що працюють в галузі цифрових технологій, електронної комерції, інновацій та інших сферах, пов'язаних з цифровою економікою.

Digital Ukraine зосереджується на таких аспектах сприяння розвитку віртуальних форм ведення бізнесу [20]:

1. Просування цифрових технологій: Асоціація працює над популяризацією та впровадженням сучасних цифрових технологій у бізнес-середовищі. Вони надають підтримку компаніям у використанні інформаційних технологій, електронної комерції, інтернет-маркетингу та інших цифрових інструментів для розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

2. Розробка стандартів та правил: Digital Ukraine сприяє створенню стандартів та правил для віртуального бізнесу з метою забезпечення правової інфраструктури, захисту даних та інформаційної безпеки. Вони співпрацюють



з урядовими органами та регуляторами, щоб створити сприятливі умови для ведення бізнесу в онлайн-середовищі.

3. Навчання та розвиток фахівців: Асоціація організовує тренінги, семінари та інші освітні заходи, спрямовані на підвищення рівня компетенцій у сфері віртуального бізнесу.

Digital Ukraine також сприяє розвитку екосистеми для віртуального бізнесу, що включає стартапи, інкубатори, акселератори та інші інноваційні інституції. Вони сприяють створенню сприятливих умов для залучення інвестицій, розвитку технологічних стартапів та розвитку цифрових платформ.

Digital Ukraine також займається адвокацією та захистом інтересів бізнесу в сфері віртуальних форм ведення діяльності. Вони активно співпрацюють з урядовими органами, законодавчими органами та іншими зацікавленими сторонами для створення сприятливого регуляторного середовища для віртуального бізнесу. Асоціація виступає як голос бізнесу, що розвивається в цифровій економіці, і допомагає вирішувати проблеми та виклики, з якими стикаються підприємці.

Загалом, Digital Ukraine зосереджується на підтримці розвитку віртуальних форм ведення бізнесу, сприяючи використанню цифрових технологій, створенню сприятливих умов та захисту інтересів бізнесу в цифровій сфері. Одним із партнерів на якого спрямована підтримка досліджуваної асоціації «Digital Ukraine» є АТ «Райффайзен Банк».

АТ «Райффайзен Банк» входить до групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ» (Австрія) з 2005 року. На 31.12.2022 року АТ «Райффайзен Банк» має 5 філій та 388 безбалансових відділень (що на 3 відділення менше, ніж на 31.12.2022 року). АК банк «Аваль» працює на ринку України з 1992 року та декілька разів змінював свою форму діяльності та назву та в 2018 році було перейменовано у АТ «Райффайзен Банк». Центральний офіс розміщено в м. Київ. АТ «Райффайзен Банк» надає такі послуги (рис.1.3).

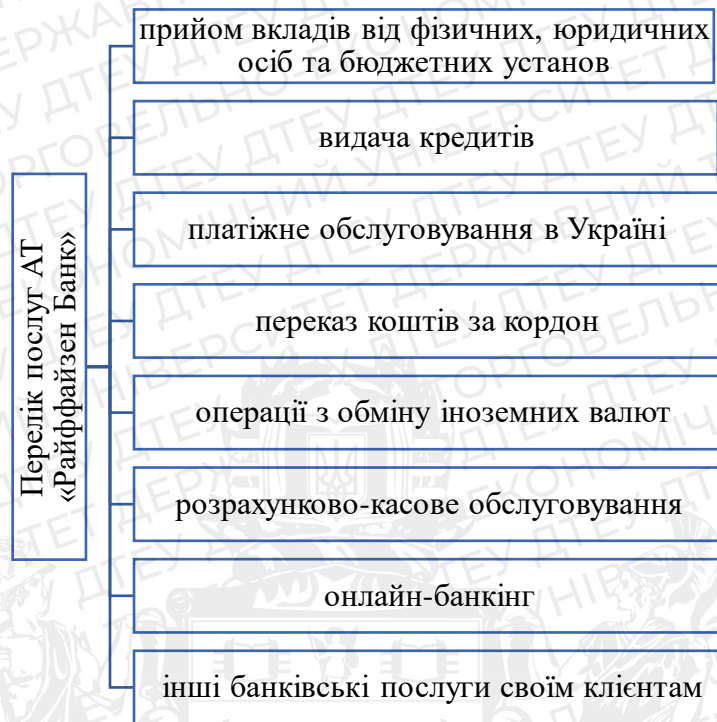


Рис. 1.3 Перелік послуг АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: сформовано автором на основі: [20]

АТ «Райффайзен Банк» є учасником декількох платіжних систем (рис.1.4). Це надає банку можливість надання різних послуг з переказу коштів та інших банківських послуг.



Рис. 1.4 – Перелік платіжних систем, в яких АТ «Райффайзен Банк» є учасником

Джерело: сформовано автором на основі: [20]



Аналіз та оцінка віртуальних форм ведення роботи банку є одним із ключових аспектів при прийнятті рішень про вкладення коштів у банківські активи. Проаналізуємо показники фінансової захищеності банку в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Динаміка показників фінансової захищеності банку АТ  
«Райффайзен Банк» за 2018-2021 роки у віртуальному просторі**

Показники	2018	2019	2020	2021	Відхи- лення, 2019/2018	Відхи- лення, 2020/2019	Відхи- лення, 2021/2020
Ліквідність (миттєва),%	30,29	35,12	48,60	49,73	4,83	13,48	1,13
Рівень проблемних кредитів,%	2,60	2,10	1,90	1,60	-0,50	-0,20	-0,30
Коефіцієнт кредитних ризиків, частка од.	0,21	0,22	0,38	0,30	0,01	0,16	-0,08
Загальна валютна позиція,%	0,84	1,02	2,67	0,23	0,18	1,65	-2,44
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань, частка од.	0,92	0,86	0,78	0,76	-0,06	-0,08	-0,02
Коефіцієнт достатності капіталу,%	15,85	15,72	12,02	12,81	-0,13	-3,71	0,79

Джерело: складено за даними фінансової звітності

По роботі досліджуваного АТ «Райффайзен Банк» за підтримки Асоціації «Digital Ukraine» у віртуальному середовищі можна зробити наступні висновки: рівень проблемних кредитів знизився з 2,6 до 1,6, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт кредитних ризиків виріс з 0,21 до 0,3 за 4 роки та рівень даного показника відповідає нормативам. Загальна валютна позиція зменшилась з 0,84 до 0,23 за 4 роки. Оскільки в 2018-2021 роках загальна валютна позиція є позитивною, то це означає, що банк має вищі активи, виражені в одній валюті, ніж зобов'язання в цій же валюті. Коефіцієнт

співвідношення кредитів і зобов'язань зменшився з 0,92 до 0,76, що в межах рекомендованого значення (0,53-0,9). Коефіцієнт достатності капіталу зменшився з 15,85% до 12,81%, а рівень показника в рекомендованих межах (більше 10%). Наступним для дослідження віртуальних форм ведення бізнесу скористаємось методикою оцінки CAMELS, що являє собою систему для аналізу стану фінансових інструментів, що є комплексною оцінкою, що виставляється на основі даних, що надходять до контрольних органів в тому числі з віртуального простору. Зобразимо отримані результати на рис.2.3. і у табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Оцінка роботи банку АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2021 роки за методикою CAMELS у віртуальному просторі**

Показники	експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	середня оцінка
С – достатність капіталу	5	5	5	5	5
А – якість активів	4	5	5	4	4,5
М – якість управління	5	4	4	4	4,25
Е – прибутковість (прибутковість)	4	4	5	4	4,25
L – ліквідність	4	4	3	4	3,75
S – чутливість до ризику	4	5	5	4	4,5
Рівень фінансової безпеки	4,33	4,50	4,50	4,17	4,38

Джерело: складено за даними фінансової звітності

За даними компанії АТ «Райффайзен Банк», використання віртуальних форм ведення бізнесу в умовах цифрових перетворень сприяють:

- документи готуються та затверджуються в 4-6 разів швидше;
- у 2-3 рази більше банківських послуг затверджується вчасно;
- пошук банківської послуги та супровідних документів займає у 8-10 разів менше часу;
- витрати на обслуговування клієнтів зменшуються в 3-4 рази;
- у результаті вартість оформлення страхової послуги з розрахунком на 1 клієнта дешевшає.



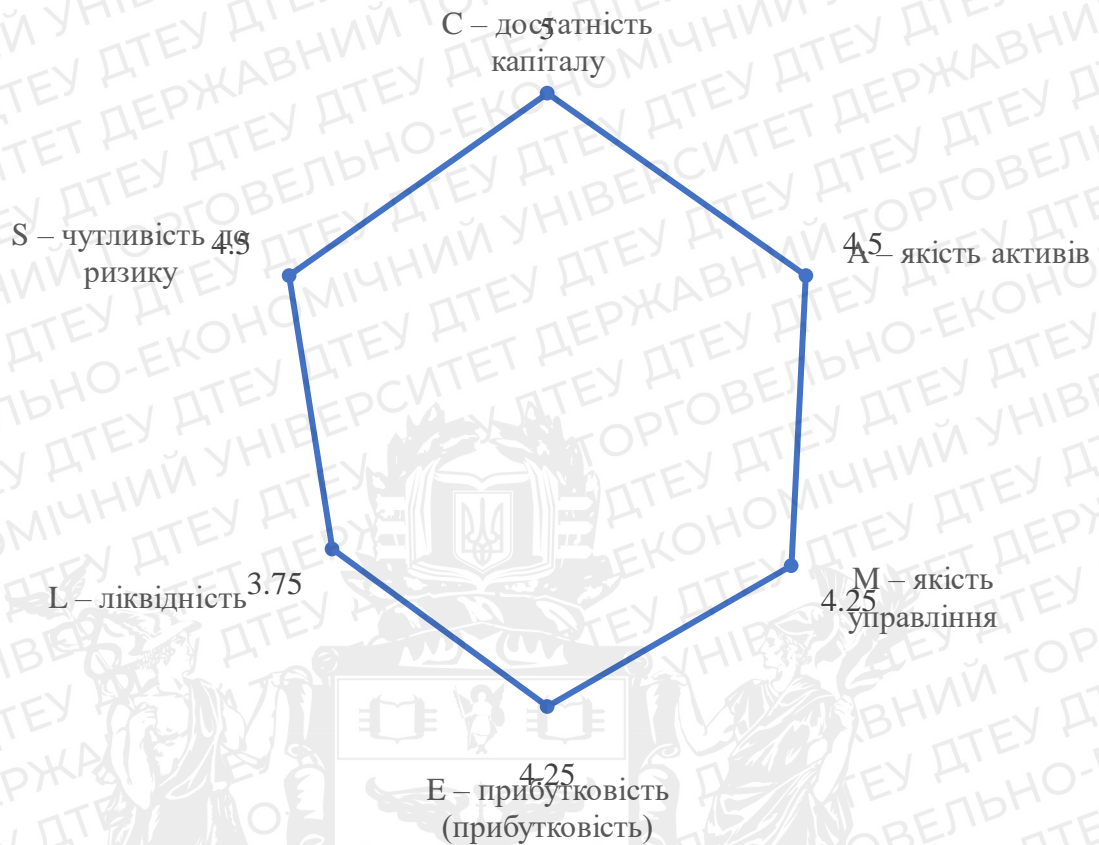


Рис. 1.5 – Результат оцінки роботи банку АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2021 роки за методикою CAMELS у віртуальному просторі

Джерело: сформовано автором

Отже, проведена оцінка роботи банку АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2021 роки у віртуальному просторі за методикою CAMELS показала, що банк має високий рівень фінансової захищеності (4,38 балів з можливих 5), а напрямками для її підвищення є подальша цифровізація і оптимізація віртуальних форм ведення бізнесу.

### Висновки до розділу 1

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки: 1. Ідеєю віртуалізації бізнес-проекування є взаємозв'язок бізнес-процесів, спрямований на таку організацію конкретного механізму виробництва товарів або надання послуг на територіально віддалених підприємствах, за якої

максимально виявляються ключові компетенції підприємства, персоналу та окремих працівників. 2. Віртуальна компанія дозволяє сформувати гнучку, розподілену в просторі сукупність компаній-партнерів, найбільш пристосованих для якнайшвидшого випуску нової продукції (послуг), підвищення її конкурентоспроможності та оперативної поставки на ринок з метою максимального задоволення вимог замовника (споживачів), а отже, і підвищення результативності реалізації певного бізнес-проекту. 3. Створення віртуальних підприємств з метою більш ефективного бізнес-проекування стане поштовхом до інтелектуалізації виробництва, об'єднання ресурсів, а також ефективного розвитку віртуальних компаній на вітчизняному ринку. Віртуальне підприємство вітчизняного походження має всі можливості до виходу зовнішні ринки, здійснюючи координацію бізнес-процесів відповідно до потреб світового ринку.



## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ

### 2.1. Оцінка сприятливості віртуального середовища міжнародного бізнесу компанії асоціації «Digital Ukraine»

Війна у 2022 році призведе до повного закриття половини українського бізнесу. Ті компанії, які все ще працюють, працюють значно нижче своїх можливостей. Власники бізнесу змушені були шукати нові можливості для зростання, враховуючи потреби споживачів, які також змінила війна. Незважаючи на військові дії, кількість користувачів інтернету в Україні стрімко зростає. На початок 2021 року їхня кількість зростає до 29 мільйонів українців (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Кількість українських інтернет-користувачів в Україні 2019-2021 рр., млн осіб

Джерело: сформовано автором на основі [21-22]

Відзначимо, що зросла частка користувачів віком від 12 до 65 років, які проживають у містах з населенням від 50 тис. осіб. З початком війни в Україні цей показник зростає, оскільки люди змушені робити покупки онлайн задля своєї безпеки. Інтернет-магазини у воєнний час часто є єдиною можливістю

придбати товар чи послугу. Однак не війна є основною причиною зростання інтернет-аудиторії.

Зокрема, у всьому світі зростає кількість користувачів Інтернету. Згідно з даними, оприлюдненими міжнародною SMM-платформою, найбільшою SMM-організацією We Are Social і Hootsuite, у січні 2021 року офіційно зареєстровано 4,66 мільярда людей для користування Інтернетом, що на 7,3% більше, ніж за аналогічний період 2020 року. У соцмережі 4,2 мільярда користувачів [23, 24].

Приріст за 12 місяців склав майже 13%, або 490 мільйонів людей. В середньому щосекунди в мережі реєструється 15,5 людини. Змінюється не лише кількість людей, які користуються Інтернетом, але й попит на товари та послуги та спосіб їх продажу. Основні методи, засоби та інструменти належать до технік ведення віртуального бізнесу.

Сучасна ринкова кон'юнктура схильна до сильних змін через непереборні обставини, зумовлені поширенням коронавірусу. Негативні наслідки COVID-19, економічної кризи та війни (для банків України) суттєво позначилися не лише на житті пересічних людей, а й на діяльності багатьох компаній, а також на економіці цілих країн. Пандемія також не оминула і світовий фінансовий ринок, завдавши величезних збитків фінансовим інститутам різних масштабів. В умовах постійних економічних потрясінь, що супроводжуються коливаннями попиту та пропозиції та закритістю економік багатьох держав, ймовірність виникнення подальших збоїв на ринку все також велика.

Першою країною, яка спромоглася запровадити професійні рекомендації щодо внутрішнього контролю у банківських структурах віртуального середовища, стали США, що було пов'язано з американськими аудиторськими процедурами. Зокрема, ці процедури стали орієнтуватися формування фінансової звітності, а чи не виявлення випадків шахрайства. Компоненти підходу асоціації «Digital Ukraine» та плану ведення віртуальної форми бізнесу на міжнародному ринку повинні включати [25, 26]:



1. Розробку та вдосконалення корпоративної технології та операційної стратегії: визначення керівних принципів та розробка ощадливої та гнучкої операційної моделі, що дозволяє стати недорогим у використанні для віртуальної форми бізнесу.

2. Пріоритизація проектів хмарної трансформації: зосередження уваги на існуючих основних бізнес-сервісах та створення нової хмарної інфраструктури та інфраструктури SaaS для віртуального бізнесу.

3. Розробка та виконання дорожньої карти майбутнього стану: розробка розширеної структури проекту з орієнтацією на хмарні технології, допомога у виборі інструментів та постачальників для розгортання, а також визначення критичних етапів.

4. Залучення та узгодження з ключовими зацікавленими сторонами.

5. Розробка докладної інформаційної панелі для виконавчої звітності: включаючи статус проекту міграції в хмару, економію коштів, прогнозовані моделі витрат, плани найму та ініціативи операційної трансформації.

Ці цифрові інструменти повинні бути застосовані асоціацією «Digital Ukraine» для виконання плану віртуального підприємництва банку АТ «Райффайзен Банк»: розширена аналітика; кібер-ризики; блокчейн; цифрова архітектура; робототехніка та інтелектуальна автоматизація та дані наступного покоління.

Це також повинно включати інформаційні панелі звітності та показники продуктивності, а також управління ІТ, фінансами та ресурсами.

Основними можливостями ведення віртуальних форм бізнесу в міжнародному економічному середовищі на сьогодні є:

1. Можливість запуску дуже персоналізованих та сегментованих пропозицій. Оскільки вони краще знають клієнта та його цифровий досвід, суб'єкти господарювання зможуть пропонувати продукти та послуги, адаптовані до кожної людини.

2. Збільшення автоматизації бек-офісних операцій. Можливість допомогти компанії трансформувати свій бізнес, стати більш прибутковою та

краще адаптуватися до змін ринку. Автоматизація – це важіль, який може допомогти перетворити операції, радикально підвищити задоволеність співробітників та загалом покращити взаємодію з клієнтом.

3. Тісніша інтеграція з різними платформами поширення банківських послуг. Це дозволить асоціації «Digital Ukraine» додавати агрегатори, брокери і тощо, щоб зробити платформу кращою.

4. Інновації у створенні цифрових продуктів. Угоди про інтеграцію страхових продуктів у нові цифрові бізнес-моделі, такі як платформи для спільної роботи, електронна комерція та торгові майданчики у віртуальних формах ведення бізнесу.

5. Штучний інтелект (ШІ). Штучний інтелект дозволяє генерувати рекомендації щодо продуктів на основі купівельної поведінки споживачів. Але найважливіша частина ШІ - це вплив, який він здійснює. Початковий вплив полягатиме у покращенні автоматизації та ефективності існуючих процесів андеррайтингу та претензій для клієнтів. Пізніше вплив буде більшим, оскільки він зможе виявляти, оцінювати і страхувати ризики, що виникають, а також визначати нові потоки доходів.

6. Чат-боти. Чат-боти революціонізують способи залучення та взаємодії банку АТ «Райффайзен Банк» зі своїми клієнтами. Ці інструменти можуть підвищити лояльність клієнтів та залученість до бренду, одночасно знижуючи операційні витрати та збільшуючи доходи.

7. Хмарні обчислення. Хмарні обчислення – один із найефективніших способів для асоціації «Digital Ukraine» та її клієнтів підключатися та співпрацювати на ходу. Насправді це модель, яка робить набір послуг доступним по мережі, які постачаються та споживаються за межами брандмауера компанії. Це також допоможе асоціації «Digital Ukraine» розвивати можливості співробітництва та обміну інформацією; це також зменшить загальну вартість володіння ІТ-інфраструктурою. Ключем до успіху для асоціації «Digital Ukraine» є розробка цілісної хмарної стратегії, яку можна впровадити до основних та неосновних функцій ланцюжка створення вартості



страхової галузі.

8. Великі дані. Доступ до нових даних революціонує те, як працює сектор. Є два джерела даних: он-лайн-поведінка та дані датчиків. Використовуючи аналітику великих даних, асоціації «Digital Ukraine» зможе пропонувати персоналізовані поліси, оцінювати ризики, запобігати шахрайським діям і підвищувати ефективність внутрішніх процесів.

Загалом на основі проведеного дослідження можна виділити низку принципів, на яких базується формування систем віртуального підприємництва в міжнародному бізнесі, що зобразимо на рис.2.2.



Рис. 2.2 - Принципи, на яких базується формування систем віртуального підприємництва у зарубіжних країнах

Джерело: [27; 28; 29]

Отже, до стратегічних пріоритетів роботи асоціації «Digital Ukraine» на 2022-2024 рік доцільно віднести: вихід на лідируючі позиції на цифровому ринку з точки зору прибутковості та рентабельності бізнесу; збільшити продажі страхових продуктів для МСП; зміцнення партнерства з банками та розробка спільних програм з урахуванням військової, політичної та економічної ситуації в державі; просування та вдосконалення існуючих видів страхування; розвиток корпоративного страхування; підтримка агентської мережі продажів і покращення якості обслуговування клієнтів і всі ці заходи можуть бути реалізовані за рахунок стратегії digital в тому числі і для одного із суб'єктів міжнародного підприємництва АТ «Райффайзен Банк».

## **2.2.Пріоритетні напрямки удосконалення віртуальних форм міжнародного бізнесу**

Цифровізація необхідна всім галузям. Переваги очевидні та переконливі, і компанії, яким не вдасться оцифрувати свої процеси та пропозиції послуг, більше не будуть конкурентоспроможними. Для суб'єктів міжнародного підприємництва веб-технології та мобільні технології означають величезну перевагу у швидкості та ефективності, що підвищує прибутковість, тоді як споживачі тепер очікують, що продукти та послуги будуть надаватися на запит та персоналізуватися. Вони хочуть, щоб страхові рішення відображали їхні потреби та спосіб життя та були негайно доступні через комп'ютери та смартфони. Якщо асоціація «Digital Ukraine» не реагуватиме на потреби ринку, вона ризикує втратити ринкові позиції через нових учасників, які використовують цифрові технології, та конкурентів, які успішно впроваджують та просувають зміни.

Вплив ШІ, Інтернету речей та блокчейна на асоціацію «Digital Ukraine» для АТ «Райффайзен Банк» здійснюватиметься через:

1. підвищення точності андеррайтингу в смартфоні;
2. динамічної моделі ціноутворення у віртуальному підприємстві;



3. автоматизований андеррайтинг та обробка претензій через мобільний додаток.

Розглянемо їх більш детально:

1. Покращений процес андеррайтингу в смартфоні – за допомогою ШІ. Прискорюючи процедури андеррайтингу, покладаючи роботу на людину, надаючи найкращі банківські умови з урахуванням даних та покращуючи якість обслуговування клієнтів, технологія ШІ може підвищити ефективність та автоматизувати робочі процеси. ШІ може використовувати цифрові фінансові дані, кредитні історії та інші джерела для створення пропозицій щодо андеррайтингу. Він може отримати доступ до різних джерел даних та використовувати їх для обґрунтування вибору андеррайтера. Андеррайтери зможуть більш ефективно вивчати заявку клієнта на банківські послуги та шукати сигнали, що вказують на ризик цифрової діяльності. Вони також можуть переглянути претензію та визначити, чи є вона законною, визначити, чи відповідає вона вимогам для виплати. ШІ може масово аналізувати великі обсяги заявок або претензій, які також можуть швидко класифікувати їх, порівнювати їх за допомогою аналізу даних та виявляти тенденції та відхилення. В результаті андеррайтери отримують більше інформації про всіх своїх клієнтів, що дозволяє їм приймати більш виважені рішення.

Багато провідних страхових компаній використовують алгоритми машинного навчання (ML) і складну аналітику даних для аналізу величезних обсягів даних, зібраних із численних джерел, що підвищує точність оцінки ризиків. Перехресні продажі та виявлення шахрайства стали можливими завдяки інструментам машинного навчання (ML), які швидко збирають та оцінюють великі набори даних, зібрані з телематики, Інтернету речей, соціальних мереж, дронів, MIB, DMV та інших традиційних зовнішніх систем. асоціація «Digital Ukraine» зможе точно та швидко обробляти та дозволяти претензії для більшої задоволеності клієнтів завдяки аналізу аудіо, зображень та відео, що є третім важливим способом, яким штучний інтелект у страхуванні революціонує сектор. Наприклад, людина може

використовувати свою мобільну програму, щоб миттєво подати заявку на кредит. Потім алгоритми, що самонавчаються, можуть визначити рівень і умови по банківським продуктам.

2. Динамічна модель ціноутворення у страхуванні. Очікується, що технології IoT змінять традиційні страхові бізнес-моделі, у тому числі те, як страховики взаємодіють зі своїми клієнтами та як вони оцінюють та керують ризиками на фундаментальному рівні. Кількість даних, які можна оцінити з погляду оцінки ризиків, виробляється з безпрецедентною швидкістю в сучасному суспільстві. Поширення сенсорних смартфонів, пристроїв, що носяться, і «розумних» побутових приладів створило численні бізнес-перспективи для страховиків на ринку IoT, що постійно розширюється. Витягуючи корисну інформацію з багатовимірних даних про споживачів, платники можуть створювати точніші актуарні моделі для налаштування андеррайтингу. Наприклад, вони можуть створювати високоякісні динамічні профілі ризиків, використовуючи в режимі реального часу поведінкові та контекстуальні дані клієнтів, а не опосередковані показники, такі як кредитні рейтинги. Можна виділити чотири важливі екосистеми (здоров'я, автомобілі, комерційні лінії та розумні будинки), які приховують великий потенціал, заснований на тенденції Інтернету, що зароджується, речей у страховому бізнесі, цифрових проривах і загальної привабливості страхових послуг.

3. Автоматизований андеррайтинг та обробка претензій через блокчейн. У той час як програми блокчейна в цьому секторі все ще знаходяться в початковому стані, штучний інтелект та Інтернет речей вже допомагають страховикам досягати бізнес-цілей. Однак технологія розподіленого реєстру має великий потенціал для забезпечення наскрізної підзвітності, прозорості та надійного захисту даних.

Технологія блокчейн може значно допомогти асоціації «Digital Ukraine» та її клієнтам у низці областей, включаючи обробку претензій, виявлення шахрайства, перестраховування та страхування між рівними. Очевидно, як використання технології блокчейн може вплинути на створення продуктів,



андерайтинг, управління претензіями та адміністрування.

Однією з важливих переваг, які може запропонувати блокчейн, є економія коштів. Сьогодні зусилля щодо скорочення витрат були у центрі уваги багатьох варіантів використання блокчейн. Для початку асоціація «Digital Ukraine» доцільно використовувати блокчейн для автоматизації виплат за претензіями. Підтверджуючи покриття між підприємствами та перестраховиками, блокчейн може допомогти в автоматизації процедур претензій. Крім того, він автоматизує платежі за претензіями між сторонами, що скоротить адміністративні витрати страхової компанії. Надсилання будьяких цифрових доказів для андерайтингу, включаючи використання електронної медичної інформації, є ще одним потенційним застосуванням блокчейн (EHR). Виявлення та відстеження шахрайських вимог може бути важливим застосуванням блокчейн у банківському секторі. Розподілені реєстри можуть використовуватись страховиками та іншими заінтересованими сторонами для швидкого доступу та оновлення відповідної інформації з доказів вимог, звітів сторонніх оглядів та поліцейських звітів для ефективного зниження ризиків.

У найближчому майбутньому банківська галузь виглядатиме зовсім інакше в результаті об'єднання Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації страхових процесів. Це все ще відносно нові технології, тому потрібна належна комплексна перевірка, перш ніж страховий бізнес зможе повною мірою отримати з них зиск.

Відповідно до сформованого плану слід зазначити, що він ключатиме в себе низку оперативних і цільових заходів для поліпшення системи якості надання послуг асоціацією, тому підсумовуючи зазначимо, що digital-стратегія для підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу 2023-2025 складатиметься з:

- впровадження системи Insurtechs; початку роботи над андерайтингом;
- обговорення з партнерами оптимізації бізнес-процесів;
- використання моделі обслуговування клієнтів;

- зміцнення партнерства з банками та розробка спільних програм з урахуванням військової, політичної та економічної ситуації в державі;
- формування динамічної моделі ціноутворення у віртуальному бізнесі;
- поліпшення бізнес-процесів через впровадження програм;
- проведення ефективності роботи програм;
- залучення інвестицій від партнерів, залучення їх технологій.

Оцінюючи ефективність рекомендацій для роботи на міжнародному ринку асоціації «Digital Ukraine» на міжнародному ринку рекомендовано формувати стратегічний план на 2023 – 2025 роки. Сформуємо такий план у табл.2.1.

Таблиця 2.1

### Планування заходів віртуального підприємництва асоціації «Digital Ukraine» на 2023-2025рр.

Місяці 2023/2025рр. Дії	2023			2024												2025
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Впровадження системи Insurtechs	x															
Початок роботи над андеррайтингом		x	x	+												
Обговорення з партнерами оптимізації бізнес-процесів				+	+	+										
Використання моделі обслуговування клієнтів	x			+			+			+	+		+			o
Просування та вдосконалення існуючих видів страхування				+	+	+	+	+								
Зміцнення партнерства з банками та розробка спільних програм			x	+	+											
Розвиток корпоративного страхування в м.б.					+	+	+									
Динамічна модель ціноутворення у страхуванні								+	+	+						
Поліпшення бізнес-процесів через впровадження програм				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Аудит ефективності роботи цифрових програм																
Залучення інвестицій від партнерів, використання їх цифрових технологій								+	+	+						
Формування звітів по впровадженим заходам											+	+	+	+	+	

Джерело: складено автором



Оскільки асоціації рекомендована співпраця з суб'єктами міжнародного підприємництва в міжнародному бізнесі, його управлінці повинні формувати необхідні звітні документи і бюджети на реалізацію заходів з метою залучення додаткових інвестицій в віртуальну роботу. Розрахуємо бюджет витрат на оптимізацію віртуального підприємництва АТ «Райффайзен Банк» за підтримки асоціації «Digital Ukraine».

Відповідно до сформованої табл.2.2 можемо стверджувати, що бюджет заходів стосовно реалізації концепції віртуального підприємництва становитиме 405 тис.грн. Також в складі цих заходів основу по виконанню буде доручено фінансовому директору, управлінському персоналу, та директору, що будуть нести пряму відповідальність за виконання цих заходів.

Таблиця 2.2

**Бюджет заходів для підтримки віртуального підприємництва асоціацією «Digital Ukraine» суб'єктів міжнародного бізнесу**

Захід	Стаття витрат	Персонал, задіяний у виконанні завдань	Сума, грн.
1	2	3	4
Використання нової системи обслуговування клієнтів підприємства	Оплата праці	Фінансовий директор	80000
Впровадження в роботу моделі «клієнтоорієнтованості» з метою підвищення якості надання страхових послуг	Оплата праці	Фінансовий директор	120000
Пошук партнерів, проведення зустрічей, комунікаційний обмін	Оплата праці	Управлінський персонал	30000
Завірення результатів, формування документації для партнерів підприємства	Оплата праці	Управлінський персонал	10000
Внесення змін в стратегічне планування та оперативне планування	Оплата праці	Директор	50000
Резервний фонд			25000
		Всього	405000

Джерело: розроблено автором

В результаті рекомендації по впровадженню даних заходів було сформовано цільовий план для підтримки віртуального підприємництва асоціацією «Digital Ukraine» суб'єктів міжнародного бізнесу.

## Висновки до розділу 2

Отже в ході дослідження було сформовано ряд рекомендацій і перспективних аспектів для поліпшення діяльності асоціації «Digital Ukraine», та в подальшому підтримки суб'єктів міжнародного підприємництва у віртуальному підприємстві, зокрема одного із таких АТ «Райффайзен Банк». В процесі дослідження було виявлено кількість українських інтернет-користувачів в Україні 2019-2021 рр., млн осіб., на яких буде спрямовано робота цифрової діяльності. Було надано ряд перспективних напрямів апдейту віртуального підприємництва в міжнародному бізнесі і виявлено тенденції, що стосуються: розробки та вдосконалення корпоративної технології та операційної стратегії; пріоритизації проектів хмарної трансформації; розробки і виконання карти майбутнього стану віртуального підприємництва; залучення і узгодження з ключовими зацікавленими сторонами; розробки інформаційних панелей для виконавчих звітностей. При цьому основними можливостями ведення віртуальних форм бізнесу в міжнародному економічному середовищі стали: можливість запуску дуже персоналізованих та сегментованих пропозицій; збільшення автоматизації бек-офісних операцій; тісніша інтеграція з різними платформами поширення банківських послуг. Це дозволить асоціації «Digital Ukraine» додавати агрегатори, брокери і тощо, щоб зробити платформу кращою; інновації у створенні цифрових продуктів. Додатково було сформовано принципи, на яких базується формування систем віртуального підприємництва в зарубіжних країнах, а також відображено планування заходів віртуального підприємництва асоціації «Digital Ukraine» на 2023-2025рр. Додатково було сформовано низку заходів для підтримки віртуального підприємництва асоціацією «Digital Ukraine» суб'єктів міжнародного бізнесу



## ВИСНОВКИ

Формуючи висновки проведеного дослідження можна зазначити, що сутність віртуальної форми ведення міжнародного бізнесу в електронній комерції характеризується як процес здійснення торгівлі товарами та послугами через Інтернет. Це може бути відкритий інтернет-магазин, онлайн-аукціони, електронні платіжні системи тощо. Відповідно сформуємо основні висновки:

1. В ході дослідження теоретико-методичних складових ведення віртуального підприємства було визначено дві новації у віртуальних формах міжнародного бізнесу. Також в процесі роботи було відображено низку переваг у віртуальних формах міжнародного бізнесу.

2. Після цього було досліджено діяльність асоціації Digital Ukraine і встановлено, що вона зосереджується на таких аспектах сприяння розвитку віртуальних форм ведення бізнесу:

**Просування цифрових технологій:** Асоціація працює над популяризацією та впровадженням сучасних цифрових технологій у бізнес-середовищі. Вони надають підтримку компаніям у використанні інформаційних технологій, електронної комерції, інтернет-маркетингу та інших цифрових інструментів для розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

**Розробка стандартів та правил:** Digital Ukraine сприяє створенню стандартів та правил для віртуального бізнесу з метою забезпечення правової інфраструктури, захисту даних та інформаційної безпеки. Вони співпрацюють з урядовими органами та регуляторами, щоб створити сприятливі умови для ведення бізнесу в онлайн-середовищі.

**Навчання та розвиток фахівців:** Асоціація організовує тренінги, семінари та інші освітні заходи, спрямовані на підвищення рівня компетенцій у сфері віртуального бізнесу.

Встановлено, що одним із партнерів на якого спрямована підтримка досліджуваної асоціації «Digital Ukraine» є АТ «Райффайзен Банк». Відповідно

до цього було наведено перелік послуг АТ «Райффайзен Банк» і перелік віртуальних платіжних систем, в яких АТ «Райффайзен Банк» є учасником. В ході дослідження було відображено результат оцінки роботи банку АТ «Райффайзен Банк» за 2018-2021 роки за методикою CAMELS у віртуальному просторі. За даними компанії АТ «Райффайзен Банк», використання віртуальних форм ведення бізнесу в умовах цифрових перетворень сприяють:

- документи готуються та затверджуються в 4-6 разів швидше;
- у 2-3 рази більше банківських послуг затверджується вчасно;
- пошук банківської послуги займає у 8-10 разів менше часу;
- витрати на обслуговування клієнтів зменшуються в 3-4 рази;
- у результаті вартість оформлення банківської послуги з розрахунком на 1 клієнта дешевшає.

3. Також в ході дослідження було сформовано ряд рекомендацій і перспективних аспектів для поліпшення діяльності асоціації «Digital Ukraine», та в подальшому підтримки суб'єктів міжнародного підприємництва у віртуальному підприємстві, зокрема одного із таких АТ «Райффайзен Банк». В процесі дослідження було виявлено кількість українських інтернет-користувачів в Україні 2019-2021 рр., млн осіб., на яких буде спрямовано робота цифрової діяльності.

4. Було надано ряд перспективних напрямів апдейту віртуального підприємництва в міжнародному бізнесі і виявлено тенденції, що стосуються: розробки та вдосконалення корпоративної технології та операційної стратегії; пріоритизації проектів хмарної трансформації; розробки і виконання карти майбутнього стану віртуального підприємництва; залучення і узгодження з ключовими зацікавленими сторонами; розробки інформаційних панелей для виконавчих звітностей. При цьому основними можливостями ведення віртуальних форм бізнесу в міжнародному економічному середовищі стали: можливість запуску дуже персоналізованих та сегментованих пропозицій; збільшення автоматизації бек-офісних операцій; тісніша інтеграція з різними платформами поширення банківських послуг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління [Електронний ресурс] / О. О. Марчук. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/17\\_ukr/43.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/43.pdf).
2. Дрокіна Н. І. SEO-оптимізація сайту підприємства як інструмент інтернет-маркетингу [Електронний ресурс] / Н. І. Дрокіна. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24211/1/SEO->
3. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(1). С. 143-146.
4. Як змінювався український digital впродовж 5 років. sostav.ua, 2021. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-zm-nyuvavsvya-ukra-nskij-digital-vprodovzh-5-rok-v-90702.html>.
5. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 296–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.
6. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>.
7. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Бізнес та інтелектуальний капітал. 2018. №1. С. 211-214.
8. Белікова О. Ю, Фоміченко І. П., Шашко В. О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. Вестник экономической науки Украины. 2020. № 2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsiyi-rozvitku-tsifrovogo-marketingu-yak-innovatsiy-nogo-instrumentu-upravlinnya-pidpriemstvami>.

9. Луценко К.О., Луценко В.Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». №3 (51). 2018. С. 151-156.
10. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління [Електронний ресурс] / О. О. Марчук. – 2018. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/17\\_ukr/43.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/43.pdf) (дата звернення: 11.04.2023).
11. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(1). С. 143-146.
12. Ahmad, T. (2019). Undergraduate mobile phone use in the Caribbean implications for teaching and learning in an academic setting. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JRIT01-2019-0001>
13. Alpi, K. M., & Evans, J. J. (2019). Distinguishing case study as a research method from case reports as a publication type. *Journal of the Medical Library Association*, 107, (1), 1-5. <https://doi.org/10.5195/jmla.2019.615>
14. Alqershi, N., Ismail, A. I., Abualrejal, H., & Salahudin, S. N. (2020). Competitive advantage achievement through customer relationship management dimensions. *Journal of Distribution Science*, 11, 61–67. <https://doi.org/10.15722/jds.18.11.202011.61>
15. Alsharari, N. M., & Al-Shboul, M. (2019). Evaluating qualitative research in management accounting using the criteria of “convincingness.” *Pacific Accounting Review*, 31, 43-62. <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2016-0031>
16. Amin Mohamad, M., & Chin, O. (2019). Business networking and sustainability of small rural business: Mediating effects of entrepreneurial orientation. *Management Science Letters*, 9, 595-606. <https://doi.org/10.5267/j.ms1.2019.1.003>



17. Attaran, M., & Woods, J. (2019). Cloud computing technology: Improving small business performance using the internet. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31, 495–519. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466850>

18. Як змінювався український digital впродовж 5 років. *sostav.ua*, 2021. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-zm-nyuvavsya-ukra-nskij-digital-vprodovzh-5-rok-v-90702.html> (дата звернення: 11.04.2023).

19. Digital 2021: Global Internet Use Accelerates. *wearesocial.com*, 2021. URL: <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latestinsights-into-the-state-of-digital> (дата звернення: 11.04.2023).

20. Асоціації Digital Ukraine. веб-сайт. URL: <https://digitalua.org/> (дата звернення: 03.06.2023).

21. Martin Lehmann, Martin Eling. (2018) The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance*. № 43. PP. 359—396: веб-сайт. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321636110\\_The\\_Impact\\_of\\_Digitalization\\_on\\_the\\_Insurance\\_Value\\_Chain\\_and\\_the\\_Insurability\\_of\\_Risks](https://www.researchgate.net/publication/321636110_The_Impact_of_Digitalization_on_the_Insurance_Value_Chain_and_the_Insurability_of_Risks) (Дата звернення: 12.03.2023).

22. Christian Bieck, Andrea Cornelius. (2014) Winning strategies for insurers. How industry leaders are excelling outside the comfort zone. *IBM Institute for Business Value*: веб-сайт. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/BWXDNV7Y> (Дата звернення: 12.05.2023).

23. Christian Schmidt. (2018) Insurance in the Digital Age. A view on key implications for the economy and society. *The Geneva Association*: веб-сайт. URL: [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research\\_topicsdocumenttype/pdf\\_public/insurance\\_in\\_the\\_digital\\_age\\_01.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research_topicsdocumenttype/pdf_public/insurance_in_the_digital_age_01.pdf) (Дата звернення: 22.04.2023).

24. Angelica Greco. (2018) Digital Transformation and Disruption: Threat or Opportunity for the Traditional Insurance Incumbents? *School of Business and Economics*: веб-сайт. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a5a5/bf7e3be404072b2ec77d139cee0e09efb375.pdf> (Дата звернення: 24.05.2024).

25. Michael Urban, Bodo von Hulsén, Gilles Fabre, Jeff Chookaszian, Tjun Tang. (2016). *Digitizing Customer Journeys and the New Insurance IT Model*. BCG:

веб-сайт. URL: [https://www.bcg.com/publications/2016/insurance\\_digitaltransformationtechnologydigitizingcustomerjourneysanthenewinsurance\\_it\\_model.aspx](https://www.bcg.com/publications/2016/insurance_digitaltransformationtechnologydigitizingcustomerjourneysanthenewinsurance_it_model.aspx) (Дата звернення: 27.04.2023).

26. Wang M., Zhou H., Zhang Q., Zhang Y. (2019) InsurTech: Infrastructure for New Insurance. KPMG: веб-сайт. URL: [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2019/07/insurance\\$technology.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2019/07/insurance$technology.pdf) (Дата звернення: 27.04.2023).

27. Bauman, A. A. (2020). How do entrepreneurs use social media? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 14(2), 40–48. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v14i2.2832>

28. Звіт BCG «Featured insights and perspectives from BCG» URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/thought-leadership-ideas> (Дата звернення: 07.05.2023).

29. Bowen, D. S. (2019). In the shadow of the refinery: An American oil company town on the Caribbean island of Aruba. *Journal of Cultural Geography*, 36, 49–77. <https://doi.org/10.1080/08873631.2018.1502398>

30. Brothers, K. B., Rivera, S. M., Cadigan, R. J., Sharp, R. R., & Goldenberg, A. J. (2019). A Belmont reboot: Building a normative foundation for human research in the 21st century. *Journal of Law, Medicine & Ethics*, 47, 165–172. <https://doi.org/10.1177/1073110519840497>

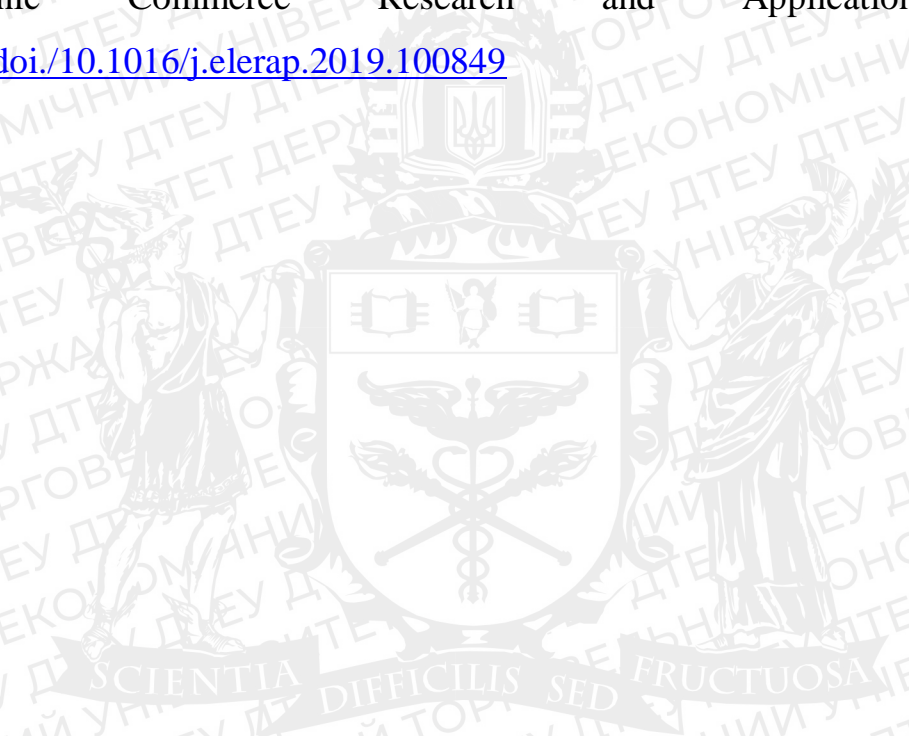
31. Burns, S. K., Hendriks, J., Mayberry, L., Duncan, S., Lobo, R., & Pelliccione, L. (2019). Evaluation of the implementation of a relationship and sexuality education project in Western Australian schools: Protocol of a multiple, embedded case study. *BMJ Open*, 9(2), 1. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026657>

32. Busaidi, N. S. A., Bhuiyan, A. B., & Zulkifli, N. (2019). The critical review on the adoption of ICTs in the small and medium enterprises (SMEs) in the developing countries. *International Journal of Small and Medium Enterprises*, 2 (2), 33-40. <https://www.cribfb.com/journal/index.php/ijsmes>



33. Chatterjee, S., & Kar, A. K. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>

34. Cheng, Y., Tung, W., Yang, M., & Chiang, C. (2019). Linking relationship equity to brand resonance in a social networking brand community. *Electronic Commerce Research and Applications*, 35,1-9. <https://doi./10.1016/j.elerap.2019.100849>





# ДОДАТКИ



# Інформація про мету і партнерів асоціації «Digital Ukraine»

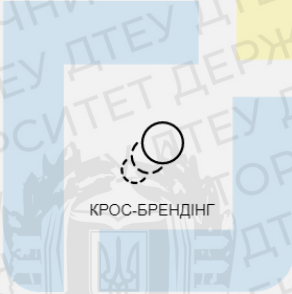
## МЕТА АСОЦІАЦІЇ



ПРОФЕСІЙНИЙ  
НЕТВОРКІНГ



ПРЕДСТАВЛЕННЯ  
ТА ЗАХИСТ  
ІНТЕРЕСІВ



КРОС-БРЕНДІНГ



МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ



ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
КВАЛІФІКАЦІЇ  
СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЙ -  
ЧЛЕНІВ АСОЦІАЦІЇ

## ЧЛЕНИ АСОЦІАЦІЇ



ПАРТНЕРИ:



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ







# Особливості ведення цифрового бізнесу від АТ «Раффайзен Банк Аваль» партнера асоціації «Digital Ukraine»

## ЦТ: БІЗНЕС ЦТ КОМПАНІЇ: З ЧОГО ПОЧАТИ



### МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Модель не суцільсальна і може варіюватися в залежності від компанії



22

Джерело: WEF, Accenture, DTI



## ЦТ: БІЗНЕС НОВИЙ КЛІЄНТ: НОВІ ПІДХОДИ



**В основі нових підходів лежить поняття Omni-experience – складова цифрової трансформації. Воно включає в себе всі аспекти впізнаваності бренду, присутності його на ринку та усі можливі комунікації взаємодії між компаніями і клієнтами, те, як люди спілкуються, як обирають та купують товар; передбачає, що продукти та послуги створюються для задоволення унікального та індивідуального попиту.**

Щоб утримати клієнта компанії встановлюють з ними зв'язок на раціональному, емоційному, чуттєвому, фізичному або духовному рівнях.

### ЕВОЛЮЦІЯ КЛІЄНТА

### ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СУЧАСНОГО КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ

#### НАНАЛИ ВЗАЄМОДІЇ

- Віртуальні або голосові асистенти
- Чат-боти
- Смартфони
- Розумні відділення
- Розумні речі
- Соціальні мережі
- Веб-сайти
- Контакт-центри



- Встановлення емоційного зв'язку через індивідуальні підходи
- Розуміння потреби та особливості обставин клієнта
- Забезпечення динамічного зусилля компанії
- Трансформація між каналів розвитку і розширення
- Забезпечення та підтримання окремих каналів
- Для компанії мають бути спрямовані на встановлення довіри
- Персоналізація
- Емпатія
- Економія ресурсів клієнта
- Управління конфліктами
- Виправдані очікування
- Добросовісність

#### ОСНОВНІ МЕТРИКИ ДЛЯ РОЗУМІННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ

- CES** (рейтинг зусиль клієнтів) – Щоб аналізувати складність послуги
- CRR** (показник утримання клієнта) – Щоб знати як добре компанія утримує клієнтів
- NPS** (індекс лояльності клієнта) – Щоб відстежувати лояльність клієнтів
- CSAT** (індекс задоволеності клієнта) – Щоб знати, чи задоволений клієнт транзакцією
- CLV** (ціннасть вартість клієнта) – Щоб краще розуміти, хто ваш клієнт

23

Джерело: Aberdeen, XPM&R FT Oracle, Luxon



## Звіт про фінансові результати

Показники	2021	Прогноз	Відх., млн.євро	Відх, %
Процентні доходи розраховані за методом ефективної ставки відсотка	2 169 360	4 540 089	2 370 729	109,28
Інші процентні доходи	70 600	70 600	0	0,00
Процентні витрати, розраховані за методом ефективної ставки відсотка	-419 021	-1 130 240	-711 219	169,73
Інші процентні витрати	-13 569	-13 569	0	0,00
Чисті процентні доходи	1 807 370	3 466 880	1 659 510	91,82
Комісійні доходи	1 394 934	1 394 934	0	0,00
Комісійні витрати	-833 539	-833 539	0	0,00
Чисті комісійні доходи	561 395	561 395	0	0,00
Кредитні прибутки (збитки)	18 290	18 290	0	0,00
Чисті прибутки (збитки) від операцій з іноземними валютами:				
- торгові операції	140 583	140 583	0	0,00
- курсові різниці	-64 246	-64 246	0	0,00
Чисті прибутки (збитки) від операцій з торговими активами/зобов'язаннями	153 828	153 828	0	0,00
Чисті прибутки від припинення визнання фінансових активів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	6 174	6 174	0	0,00
Чисті (збитки)/прибутки від припинення визнання фінансових активів за амортизованою собівартістю	-13 207	-13 207	0	0,00
Чисті збитки від модифікації фінансових активів	-23 681	-23 681	0	0,00
Інші доходи	36 769	36 769	0	0,00
Непроцентні доходи	236 220	236 220	0	0,00
Витрати на персонал	-733 662	-733 662	0	0,00
Знос і амортизація	-214 092	-214 092	0	0,00
Інші адміністративні та операційні витрати	-357 354	-778 158	-420 804	117,76
Відновлення корисності інших нефінансових активів та резерви	5 430	5 430	0	0,00
Непроцентні витрати	-1 299 678	-1 299 678	0	0,00
Прибуток до оподаткування	1 323 597	2 983 107	1 659 510	125,38
Витрати з податку на прибуток	-236 126	-536 959	-300 833	127,40
Прибуток за період	1 087 471	2 446 148	1 358 677	124,94