

Допускається до захисту:  
т.в.о. завідувача кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
кандидат економічних наук, доцент  
Марія ШКУРАТ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Механізми підвищення ефективності діяльності вітчизняних та іноземних  
суб'єктів міжнародного бізнесу**

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

**Частина 1. Діяльність ТНК в умовах формування цифрової економіки**

Виконавець: Валентин МОЛОТКОВ  
Науковий керівник: Вега КУЛЯВЕЦЬ

**Частина 2. Вплив іноземних інвестицій на розвиток підприємств АПК  
України**

Виконавець: Артем СВІРГУН  
Науковий керівник: Марія ВАРЛАМОВА  
Тетяна ОРХОВА

**Частина 3. Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств:  
проблеми та перспективи розвитку**

Виконавець: Олександр КУЛЯВЕЦЬ  
Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**МОЛОТКОВ ВАЛЕНТИН ДМИТРОВИЧ**

Допускається до захисту:  
т.в.о. завідувача кафедри міжнародних  
економічних відносин, кандидат  
економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Марія ШКУРАТ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Діяльність ТНК в умовах формування цифрової економіки**

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Вега КУЛЯВЕЦЬ, доцент кафедри  
міжнародних економічних відносин  
кандидат економ. наук, доцент

\_\_\_\_\_   
підпис

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Молотков В.Д.** Діяльність ТНК в умовах формування цифрової економіки. Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини. Освітня програма «Міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади цифрової економіки і сфери ІКТ. Проведено аналіз рівня дигіталізації України та інших країн, діяльності ТНК в сфері ІКТ. Визначено проблеми та перспективи дигіталізації України та запропоновано комплекс заходів для її пришвидшення. Основним науковим результатом дослідження є розробка комплексу стратегічних заходів для подолання бар'єрів та пришвидшення дигіталізації України.

*Ключові слова:* цифрова економіка, глобальна цифровізація, сфера інформаційно-комунікаційних технологій, ТНК, цифрові технології.

91 с., 12 табл., 6 рис., бібліографія: 50 найм.

**Molotkov V.D.** Activities of TNCs in the conditions of the formation of the digital economy. Specialty 292 International economic relations Specialty 292 International Economic Relations. Educational program "International Economic Relations". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The paper considers the theoretical foundations of the digital economy and the sphere of ICT. An analysis of the level of digitalization of Ukraine and other countries, the activities of TNCs in the sphere of ICT was conducted. The problems and prospects of digitalization of Ukraine are identified and a set of measures for its acceleration is proposed. The main scientific result of the study is the development of a set of strategic measures to overcome barriers and accelerate the digitalization of Ukraine.

*Key words:* digital economy, global digitalization, information and communication technologies, TNC, digital technologies.

91p., 12 tabl., 6 fig. bibliography: 50 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТНК ЯК КЛЮЧОВІ АКТОРИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. . . . .	9
1.1 Формування цифрової економіки: сучасний стан та тенденції розвитку.....	9
1.2 Розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки .....	16
1.3 Специфіка інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки. ....	25
РОЗДІЛ 2 СВІТОВИЙ РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: ЦИФРОВИЙ ФОРМАТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	34
2.1 Міжнародна конкурентоспроможність компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу. ....	34
2.2 Фінансово-господарська діяльність «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу. ....	46
2.3 Аналіз інноваційної діяльності компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції. ....	56
РОЗДІЛ 3 ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ «AMAZON.COM, INC.» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ. ....	71
3.1 Наявні виклики для трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми. .	71
3.2 Стратегія радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та її вплив на розвиток сектору електронної комерції. ....	73
3.3 Перспективи бізнес-процесів «Amazon.com, inc.» в умовах цифрової трансформації глобальної економіки .....	79
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧОК, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ЄС – Європейський Союз

НДДКР – Науково-дослідні роботи

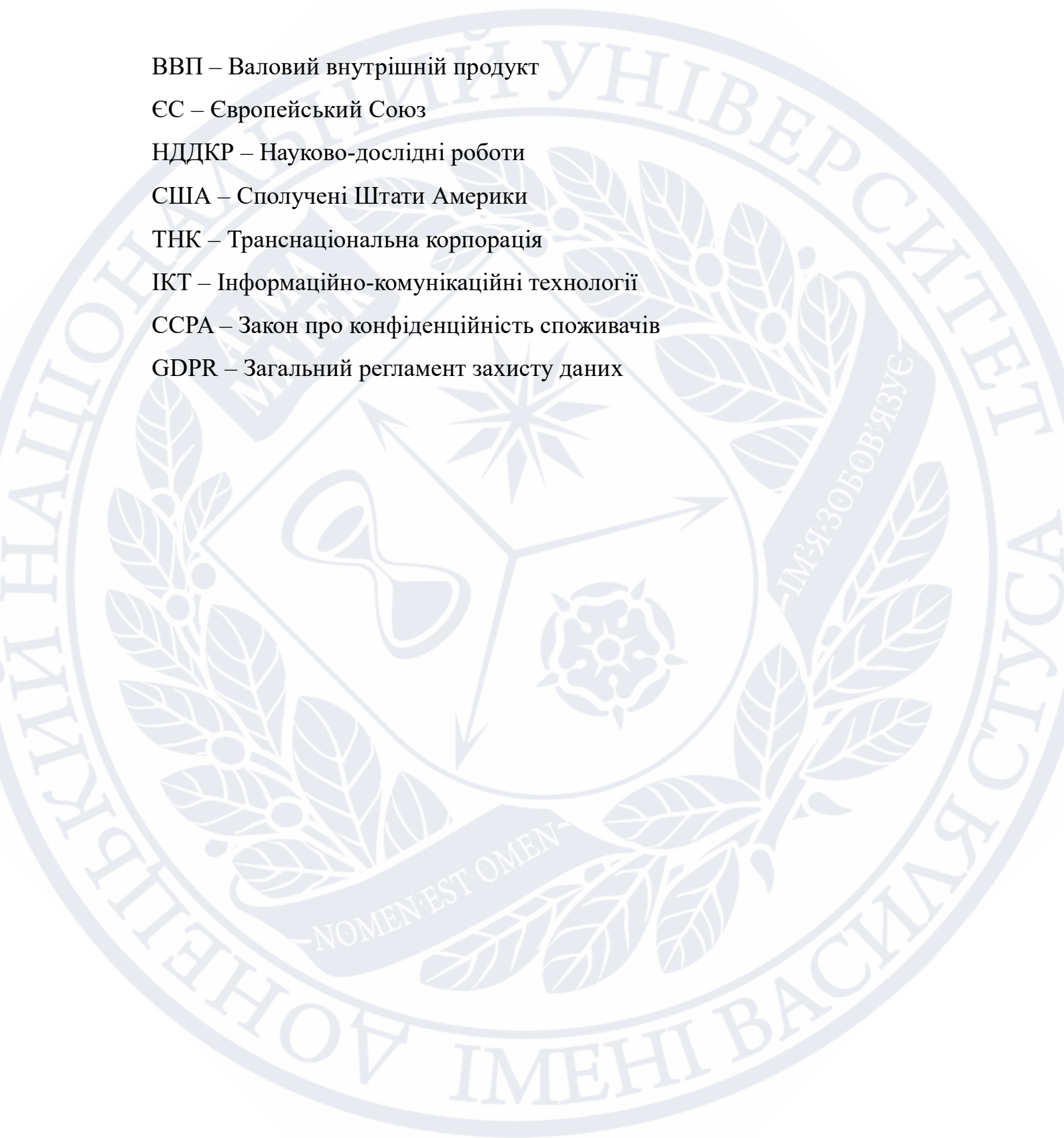
США – Сполучені Штати Америки

ТНК – Транснаціональна корпорація

ІКТ – Інформаційно-комунікаційні технології

ССРА – Закон про конфіденційність споживачів

GDPR – Загальний регламент захисту даних



## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає у тому, що нині відбувається перехід до цифрової економіки, який проявляється в прискоренні науково-технічного прогресу, необхідності безперервних інновацій, діджиталізації бізнес-операцій, розширенні масштабів міжнародної електронної комерції. Цифрова трансформація компанії передбачає не лише впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але й характеризується зміною корпоративної культури, трудових відносин, менталітету співробітників. Набувають все більшого поширення адаптивні принципи діяльності компаній, концепція самонавчальних організацій та бірюзових компаній.

Співробітники покоління Y і Z все менше відокремлюють роботу від свого стилю життя. Змінюється і роль менеджера: потреба в управлінні знижується, а зростання горизонтальних комунікацій призводить до зміни характерних особливостей управління. Тенденції децентралізації управління, відмови від жорстких ієрархічних зв'язків, надання розширених повноважень співробітникам визначають характер сучасного цифрового бізнесу.

Результати дослідження можуть стати підґрунтям для розробки стратегій та програм, спрямованих на прискоренні науково-технічного прогресу, необхідності безперервних інновацій, діджиталізації бізнес-операцій, розширенні масштабів міжнародної електронної комерції.

Питання формування цифрової економіки та діджиталізації бізнесу висвітлені у працях таких науковців: Азізкулова Д. М. [1], Апалькової В. В. [3], Гончарова Ю. А. [6], Деєвої Н. Е. [7], Джусова О. А. [8], Карчевої Г. Т. [14], Коляденко С. В. [15], Краус Н. М. [17], Куйбіди В. С. [19], Маслова А. О. [20], Матвейчук Л. О. [21] та ін. Проте залишається недостатньо дослідженою низка теоретичних і практичних питань пов'язаних з визначенням ролі ТНК у формуванні цифрової економіки. Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження ролі ТНК у формуванні цифрової економіки та розробка науково-

практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації бізнес-середовища ТНК на світовому ринку електронної комерції.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити сучасний стан та виокремити тенденції розвитку цифрової економіки;
- охарактеризувати розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки;
- ідентифікувати специфіку інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки;
- визначити рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу;
- проаналізувати інноваційну діяльність компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції;
- дослідити основні аспекти трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми;
- визначити зміст стратегії радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та обґрунтувати її вплив на розвиток сектору електронної комерції.

**Об'єктом дослідження** є процеси трансформації бізнес-операцій ТНК в умовах формування цифрової економіки.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічні механізми функціонування транснаціональних корпорацій в умовах цифрової економіки.

Новизна магістерської роботи полягає в наступному:

- обґрунтовано теоретичні засади з розробкою практичних рекомендацій з розвитку електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки;
- визначено суттєві характеристики сучасних методів ідентифікації та оцінювання результатів діяльності ТНК в умовах діджиталізації бізнесу;

– розроблено дієвий алгоритм застосування перспективних бізнес-процесів у ТНК, які впроваджуються в умовах цифрової трансформації глобальної економіки.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використано наступні методи: системний аналіз – для систематизації сучасних цифрових технологій; структурний аналіз – для дослідження конкурентного стану світового ринку електронної комерції та визначення основних тенденції його розвитку; порівняльний аналіз – для порівняльної характеристики компаній-лідерів сектору онлайн-ритейлу; стратегічний аналіз – для характеристики стратегії радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та визначення її впливу на розвиток сектору електронної комерції; матриця Бостонської консалтингової групи – для стратегічного портфельного аналізу товарів «Amazon.com, Inc.»; метод графічної інтерпретації, який дав можливість графічно відобразити специфіку інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки, метод прогнозування – для визначення прогнозованих витрат на НДДКР «Amazon.com, Inc.» до 2023 р.

**Інформаційну базу досліджень** склали звіти та бази даних аналітичних та консалтингових агенцій, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, інформаційні й аналітичні матеріали мережі Інтернет, звітність компанії «Amazon.com, Inc.».

**Апробація результатів дослідження.** Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовано на VII Міжнародній науковій конференції «SCIENCE AND INNOVATION OF MODERN WORLD» (25 березня 2023 р., London).

Кваліфікаційна магістерська робота визначена метою і завданнями дослідження та включає в себе: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи 90 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### ТНК ЯК КЛЮЧОВІ АКТОРИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

#### 1.1 Формування цифрової економіки: сучасний стан та тенденції розвитку

У процесі розвитку цифрового суспільства відбувається формування економічної системи нового типу – цифрової економіки, характерною особливістю якої є активне використання цифрових технологій та мережі Інтернет. В основу дефініції «цифрове суспільство» покладено положення про те, що кількісні зміни у сфері діджиталізації інформації привели до виникнення якісно нового типу соціального устрою. Основні характеристики цифрового суспільства зводяться до такого:

- у технічній сфері – впровадження цифрових технологій у всі сфери виробництва, економічного і ділового життя, у систему освіти та побут;
- у соціальній сфері – під впливом діджиталізації інформації формується нова, інформаційна свідомість, змінюється якість життя;
- в економічній сфері – діджиталізація перетворюється в основний ресурс, стає джерелом доданої вартості і впливає на трансформацію зайнятості;
- у політичній сфері – свобода доступу до цифрової інформації стає основою політичного процесу, принципів плюралізму і демократії;
- у культурній сфері – формування відповідних норм і цінностей, які відповідають вимогам окремого індивіда і демократії.

Щодо економічної сфери, багато науковців вважають, що за умови збільшення частки цифрового сектору у валовому національному продукті економіка стає цифровою. При розкритті сутності дефініції «цифрової економіки» слід зазначити, що нині існують різні інтерпретації цього терміна, які залежать від точки зору конкретного науковця, відповідних наукових шкіл та способу дослідження [1].

Спільною ознакою багатьох наукових підходів до визначення сутності цифрової економіки є спроба вчених виділити широке застосування ІКТ у

процесах суспільного виробництва. Слід зазначити, що практичний бік цього питання значно випереджає теоретичні напрацювання.

Цифрова економіка – це модель взаємодії всіх учасників економічних процесів інформаційного суспільства, яка побудована на використанні ІКТ та електронних каналів зв'язку із застосуванням електронного документообігу. Практики цифрову економіку розглядають переважно як економічні процеси (економічні відносини, модель взаємодії, бізнес-процеси) з активним використанням ІКТ та мережі Інтернет (автоматизації, використання інформаційних технологій, застосування електронних каналів зв'язку, режим он-лайн). Отже, цифрова економіка (веб-, Інтернет-економіка, електронна економіка) – економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених цифрових товарів і послуг.

Розрахунки за послуги і товари цифрової економіки здійснюються найчастіше електронними грошима.

За даними звіту ЮНКТАД «Digital Economy Report 2022» у 2022 р. частка цифрової економіки у світовому ВВП становила 17.8%, у США – 23.3% від ВВП країни, у Китаї – 32.8% від ВВП країни (рис. 1.1) [87].

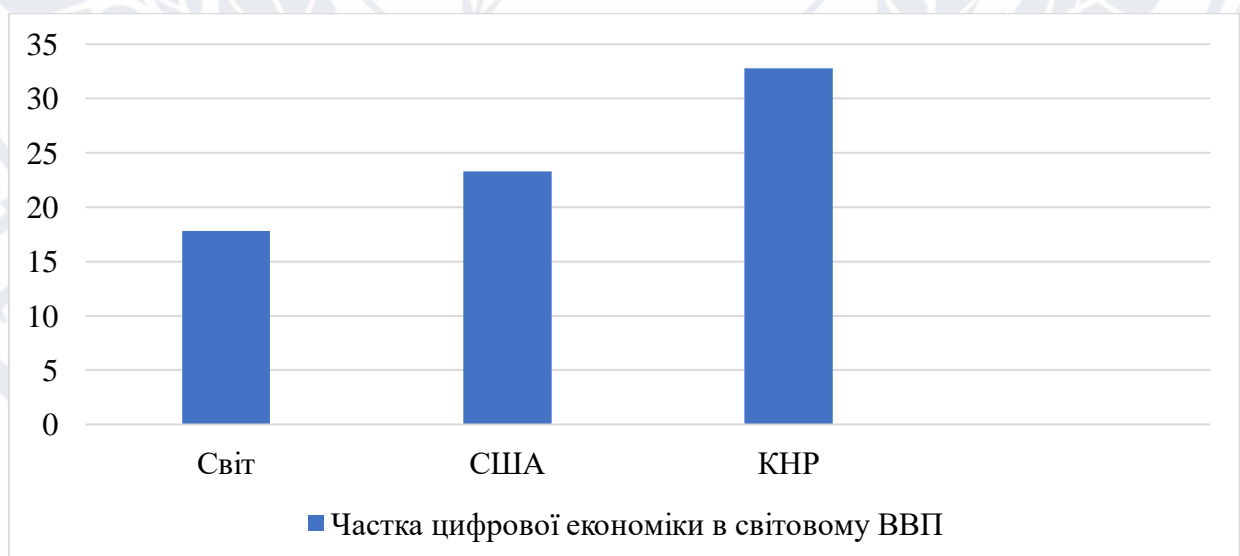


Рисунок 1.1 – Частка цифрової економіки у світовому ВВП, у ВВП США та КНР, %, 2022 р.

Джерело: побудовано автором за [87]

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним майданчиком для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа Інтернету.

В епоху ринкової економіки мало сенс розраховувати точку безбитковості і оптимальні розміри фірм і компаній, для цифрової економіки – це не є критичним показником: компанія може бути маленькою і при цьому успішно розвиватися. Власник може бути одночасно і керівником, і виконавцем всіх етапів роботи компанії.

Головною «цінністю» в цифровій економіці є клієнт – який стає головним в процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Клієнт обирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. При цьому реклама все так же має свою вагу, тільки це вже Інтернет-реклама, Інтернет-мода, Інтернет-захоплення.

Діджиталізацію слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході «цифрові» технології будуть стимулювати розвиток відкритого цифрового суспільства як одного з істотних факторів підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також покращення якості життя громадян. Основні принципи діджиталізації економіки, які визначають її авангардний характер, є такими: доступність, цільове призначення, точка росту, незалежність інформації, відкритість та співпраця, стандартизація, довіра та безпека, сфокусованість та комплексність.

Формування цифрової економіки пов'язане з трьома напрямками [2]:

- технологічним, де всі рішення техніко-технологічного характеру, повинні бути стандартизовані, тобто бути безпечним та сертифікованими;
- інституційно-економічним, який передбачає організацію нових моделей управління та бізнес-моделей з використанням розумних речей, промислового Інтернет-речей, блокчейн технології, її інституційного

забезпечення;

- виробничим, що включає конкретні бізнес-додатки, які відповідають вимогам моделей управління.

Електронно-інформаційна революція в економіці впливає суттєво на трансформацію економічних відносин вже більше чотирьох десятиліть. Зміни в виробничих відносинах і інститутах відбуваються як за змістом, так і за формою. У цифрову економіку ускладнюються економічні відносини, наприклад, суб'єктно-об'єктні, коли вони доповнюються деякими алгоритмами. Специфіка трансформацій у виробничих і / або економічних відносинах простежується у тому, що процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання (використання) інформації стають головними в порівнянні з іншими видами господарської та економічної діяльності, а також впливають на них.

Посилюється діджиталізація економіки, у якої немає меж. Електронно-інформаційна революція і її продукт – електронна і цифрова економіки змінюють також форму організації економічних відносин, інститутів і організацій в глобальному просторі ринкової економіки. Інформація як головний фактор виробництва в формі сучасних технологій відкрила великі можливості якісного економічного зростання за допомогою таких інструментів і факторів:

1. Необмеженість комерційних майданчиків в Інтернеті, розвиток Інтернет-торгівлі, фінансових (фондових і валютних) бірж;
2. Зменшення розміру компаній для успішної конкуренції на ринках, розвитку горизонтальних систем управління і появи віртуальних підприємств (фірм) і організацій, які називаються також як «кіберкорпорації»;
3. Багаторазове використання одного і того ж фізичного, трудового та інших ресурсів для надання різних послуг в рамках хмарної інфраструктури підприємства, спеціалізованих регіональних кластерів цифрової економіки та цифрової екосистеми;
4. Обмеженість масштабу операційної діяльності тільки розмірами

Інтернету;

5. Перетворення клієнта в «божество» для цифрової економіки, тобто його фетишизація;
6. Зростання економічного ефекту від цифрової продукції, в тому числі за рахунок зниження витрат виробництва;
7. Поява нових точок економічного зростання і «цифрових долин».

Характерними особливостями цифрової економіки є зростаючі темпи еволюції знань спільно з ростом кількості залучених в поширення та відтворення знання людей і виникнення технологічних новинок, які забезпечують постійну трансляцію потоків інформації. Формування нового діджиталізованого простору допомагає чітко сформулювати такі константи:

1. Прискорення темпів еволюції знання і техніки. В цілому в історії людства наука, людське знання і технології не еволюціонували настільки швидко, як це відбувається нині. Ніколи вони не мали таких значних наслідків у всіх сферах діяльності, в способах комунікації, у ставленні до оточуючого простору. Нині експоненціальне зростання цифрових технологій тягне за собою і експоненціальне зростання кількості і якості інтеграційних змін в економіці. Поява таких технічних засобів, як Інтернет і мобільні пристрої, що дозволяють членам суспільства перебувати в постійній комунікації один з одним, є першою сходинкою діджиталізації і, відповідно, провісником глобальних модифікацій соціальних інститутів і вектору розвитку суспільства в цілому.

2. Широке поширення і доступність знання. Масштабне поширення знань призводить до їх відкритості. Знання належать вже не тільки вченим і або будь-якій іншій закритій часті фахівців, воно стає надбанням усього населення. Суспільство в просторі знань адаптується, вчиться і розвивається як єдине ціле. Домінуюча роль знання в соціальному просторі призводить до того, що постійне його відтворення стає необхідним для підтримання внутрішньої будови суспільства, яке можна уявити так званим «керованим хаосом» – структурою, яка зовні здається хаотичною, але тим не менше

підпорядковується своїм законам. І головним з цих законів можна по праву вважати закон постійного оновлення, розширення та трансляції знання.

3. Поява інституційного, технологічного концептуального інструментарію нової антропологічної епохи. Для навігації в безперервних потоках інформації, обсяг яких експоненціально зростає і розширюється з кожним днем, потрібні інструменти для фільтрації інформації, що надходить, встановлення узгодженості і причинно-наслідкових зв'язків між суб'єктивно значущими інформаційними даними.

Нинішні інструменти аналізу неефективні. Як людині взагалі, так і вченим зокрема належить виробити концептуальні інструменти для навігації в інформаційних даних, що дозволить вибудовувати свою ідентичність в цифровому світі. Інтернет буде служити базою для технічної інфраструктури побудови колективного інтелекту або колективної уяви в рамках спільнот. При цьому такого роду технічні засоби аж ніяк не спрямовані на «витіснення людства», а, навпаки, на його ускладнення і інтелектуальну диференціацію, в рамках якої члени спільнот зможуть максимально ефективно використовувати свій соціальний і когнітивний потенціал, одночасно нарощуючи його.

1. Виникнення цифрових технологій, що забезпечують взаємодію між суб'єктами цифрової економіки. Такі інструменти цифрової економіки як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, кіберфізичні системи, системи моніторингу, блокчейн, нейронні мережі, робототехніка, 3D- моделювання, віртуальна реальність, хмарні обчислення і багато інших сприяють діджиталізації та інтеграції всіх потоків даних для створення цифрового суспільства.

2. Нові підходи до управління виробничими процесами і навколишнім середовищем. В останні 10 років рівень надання послуг значно ускладнюється, об'єднуючи раніше розрізнені технології, створюються абсолютно нові підходи до управління виробничими процесами і екосистемою компанії. Прикладами впровадження об'єднаних сервісів стають такі інструменти, як PLM-системи (product lifecycle management) – управління життєвим циклом

товару, BPM- системи (business process management) – управління діловими процесами. Технології PLM об'єднують методики і засоби інформаційної підтримки виробів протягом усіх етапів життєвого циклу виробів. Характерна особливість PLM – забезпечення взаємодії як засобів автоматизації різних виробників, так і різних автоматизованих систем багатьох підприємств, тобто технології PLM є основою, що інтегрує інформаційний простір, в якому функціонують ERP (enterprise resource planning), PDM (product data management), SCM (supply chain management), CRM (customer relationship management) і інші автоматизовані системи.

Цифрові технології необхідні для зростання ефективності промисловості, а в деяких секторах вони стають основою товарних та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Діджиталізація носить позитивний соціальний характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги, та скорочення витрат.

В цілому, цифрова економіка являє собою сегмент економічних відносин, опосередкований технічними досягненнями, глобальною мережею і інформаційними системами. Проте діджиталізація як і будь-який процес, неможлива без використання таких складових як технології та інструменти. Вони стають посередниками між державою і населенням, банками і компаніями, скорочуючи ланцюжки контрагентів і збільшуючи швидкість прийняття рішень.

Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використання цифрових технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджерів; систем документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1 - цифрові системи що формують діджиталізоване середовище

Вид цифрової системи	Загальна характеристика
BioTech	використання живих організмів і біологічних процесів у виробництві, с/г та медицині з застосуванням високих технологій.
NanoTech	технологія колоїдних систем, молекулярна біологія, мікроелектроніка.
RetailTech	технології, які розроблені startup для застосування в сфері торгівлі.
FinTech	технологічні проекти в сфері фінансових сервісів, що вважаються одним з найперспективніших (а тому затребуваних) напрямків для стартапів, незважаючи на складності державного регулювання.
LegalTech	цифрові технології в юридичній сфері, що спеціалізується на інформаційно-технологічному обслуговуванні професійної юридичної діяльності.
InsurTech	впровадження інноваційних рішень, покликаних максимізувати ефективність використання нових технологій на страховому ринку.

*Джерело:* складено автором за [4]

Нині всі компанії прагнуть слідувати за цифровими трендами, завдяки яким відбувається отримання прибутку. А цифрові тренди в свою чергу сприяють спрощенню життя населення, і підвищення ВВП економіки в країні. З іншого боку, технології цифрової економіки неминуче «проникнуть» в сектор традиційного господарювання, приводячи до підвищення продуктивності праці і зниження витрат, тобто призведуть до деяких змін сучасної економіки. При цьому обсяг матеріального виробництва в натуральному вираженні не зменшиться, але помітно зміняться характеристики товарів: вони отримають властивостей «розумних» речей, здатних інтегруватися в екосистеми (розумні будинки, розумні міста).

## **1.2 Розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки**

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Існують різні визначення цього поняття. Організація економічного



співробітництва та розвитку використовує наступне визначення. Термін електронної комерції стосується діяльності з покупки і продажу продукції онлайн

В широкому розумінні електронна комерція включає всю ділову активність, що відбувається через електронні мережі, включаючи продаж товарів і послуг, переказ коштів, діяльність з маркетингу онлайн, а також збір і обробку даних. Вужче визначення зводиться перш за все до надання споживчих товарів та послуг через онлайн-канали продажів.

Світова організація торгівлі (СОТ) визначає електронну комерцію як «виробництво, дистрибуцію, маркетинг, продаж або доставку товарів та послуг електронних методів» і зазначає, що такі операції можливі між підприємствами, домогосподарствами, індивідами, урядами та іншими державними чи приватними організаціями.

Отже, під поняттям електронної комерції слід розуміти будь-який вид ділової активності суб'єктів господарювання, що провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій, систем та комунікаційних засобів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Електронна комерція як система включає в себе: суб'єкти електронного бізнесу (виробники, продавці, посередники, покупці, споживачі), процеси (реалізація продукції та послуг, маркетинг, розрахункові операції тощо) та мережі (як внутрішньо-фірмові, так і глобальні). Всі компоненти електронної комерції перебувають у взаємозв'язку завдяки засобам мережевого зв'язку [5].

Веб-сайти, за допомогою яких здійснюється діяльність на ринку електронної комерції, можливо класифікувати за участю сторін що беруть участь у транзакціях, а саме [6]:

1. Бізнес для споживача (B2C) – операції відбуваються між компаніями та споживачами. У електронній комерції, побудованої за принципом B2C, компанії продають товари або послуги кінцевим користувачам (тобто споживачам).

2. Бізнес для бізнесу (B2B) – відноситься до операцій, що проводяться між двома підприємствами. Будь-яка компанія, чії клієнти є іншими компаніями, працюють на моделі B2B.

3. Споживач для бізнесу (C2B) – електронна комерція між споживачем і бізнесом відбувається, коли споживач продає або приносить грошову користь бізнесу. Низку кампаній з краудсорсингу можливо віднести до зазначеної моделі.

4. Споживач для споживача (C2C) – електронна комерція, що базується на моделі C2C відбувається, коли торгівля відбувається між двома споживачами.

5. Уряд для бізнесу (G2B) – операції G2B відбуваються, коли компанія платить за державні товари, послуги або сплачує податки чи збори за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн, використовуючи Інтернет.

6. Бізнес для уряду (B2G) – коли уряд за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн, використовуючи Інтернет для придбання товарів або послуг від бізнесу, то транзакція може потрапити до моделі електронної комерції B2G.

7. Споживач для уряду (C2G) – споживачі, які здійснюють адміністративні платежі за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн, використовуючи Інтернет, можуть потрапляти до цієї категорії.

Нині найбільш поширена електронна комерція у чотирьох основних сегментах ринку, а саме: бізнес для бізнесу (B2B), бізнес для споживачів (B2C), споживач для споживача (C2C) та споживач для бізнесу (C2B) [7].

Ключовими суб'єктами на ринку електронної комерції є:

а) Інтернет магазини, що закупають товари у виробників і продають їх кінцевим покупцям;

б) маркетплейси, що надають іншим підприємцям майданчик для створення магазинів і торгівлі своїм товаром на основі встановлених правил

діяльності для користувачів майданчика;

в) класифайди надають можливість фізичним особам здійснювати операції між собою.

Оскільки електронна комерція розвивається швидкими темпами виникає необхідність оцінити з одного боку ті вигоди, які принесе участь у електронному бізнесі, а з іншого – потенційні проблеми, що можуть постати на шляху їх взаємодії. Тому важливою є систематизація як переваг, так і проблем впровадження електронної комерції в розрізі її суб'єктів, оскільки один й той самий пункт для виробника може бути перевагою, а для споживача – проблемою чи навпаки.

Для споживачів переваги електронної комерції полягають у такому:

1) нижчі ціни у порівнянні з традиційними магазинами (за рахунок зменшення невиробничих витрат підприємства електронної комерції мають можливість оптимізувати цінову політику);

2) доступність інформації про товари, послуги в Інтернет-магазинах у режимі реального часу цілодобово без вихідних;

3) використання торгівельних платформ, Інтернет-магазинів з метою вивчення ринку товарів та послуг, порівняння їх характеристик, цін (зокрема відкритість інформації, цінової політики не дозволяє недобросовісним продавцям необґрунтовано завищувати націнки, оскільки споживач може швидко порівняти ціни та обрати більш вигідну пропозицію);

4) можливість купувати елітні, рідкісні товари у зарубіжних магазинах, на аукціонах, резервувати місця в готелях різних країн та отримувати інші високоякісні послуги іноземних компаній;

5) наявність пошукових систем, які дозволяють споживачам знайти інформацію про необхідні товари та послуги (послуги пошуку надають або безпосередньо виробники або ж спеціалізовані сайти, які агрегують інформацію із сайтів електронних магазинів).

Основними перевагами організації бізнесу у секторі електронної комерції для виробників є наступні:

- 1) зниження обсягу первісних вкладень в бізнес (зникає потреба в купівлі чи оренді великих торговельних площ, торговельного обладнання), невиробничих витрат (витрат на рекламу, витрат, пов'язаних з сервісним обслуговуванням та інформаційною підтримкою споживачів);
- 2) зменшення чисельності персоналу та фонду оплати праці, що обумовлено повною або частковою автоматизацією процесів, спрощенням комунікації в межах підприємства;
- 3) скорочення циклу виробництва та продажу, підтримка бізнес-процесів у режимі онлайн;
- 4) зручність проведення маркетингових досліджень (зокрема, якісна сегментація клієнтів, використання CRM, Google Analytics);
- 5) надання нових видів послуг та освоєння нових сегментів ринку, глобальний доступ до світових ринків;

Для ділових контрагентів переваги використання електронної комерції полягають у такому:

- 1) оперативність отримання інформації, в тому числі при міжнародних операціях;
- 2) розширення бізнес-контактів через систему B2B;

Для держави та суспільства слід виокремити такі переваги від запровадження електронної комерції:

- 1) широкий асортимент товарів та послуг, що надаються населенню у різних сферах;
- 2) нарощування потужності національної економіки, надходження інвестицій, розвиток інфраструктури, науки та техніки, підвищення рівня життя населення, зменшення «цифрового» розриву;
- 3) створення нових робочих місць.

З іншого ж боку, електронна комерція має і негативні аспекти для всіх суб'єктів господарювання. Для споживачів негативні наслідки купівлі товарів через мережу Інтернет полягають у:

- 1) необхідності сплати авансу в повному або частковому обсязі від

вартості покупки;

- 2) існуванні складнощів при поверненні товарів;
- 3) неможливості оцінити якість товару чи послуги до моменту отримання;
- 4) наявності контролю діяльності через засоби ідентифікації особи;
- 5) зростанні вартості невеликих замовлень за рахунок сплати за поштові послуги, послуги перерахунку коштів.

Для виробників є наступні ризики, пов'язані з організацією бізнесу через електронну комерцію:

- 1) посилення конкурентної боротьби, її перехід на глобальний рівень;
- 2) необхідність забезпечення потужної технологічної основи для функціонування електронної комерції;
- 3) складність організації діяльності та розробки онлайн-вітрини (висока вартість, необхідність координації роботи відділу продажів, бухгалтерії, автоматизація обробки платіжних банківських карт і електронних грошей);
- 4) витрати на залучення спеціалістів, що будуть здійснювати адміністрування сайту, оновлювати контент інформаційного ресурсу;
- 5) невизначеність та складність організації бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю, переорієнтація інформаційних потоків із традиційних паперових носіїв у електронну форму, що за умов необізнаності працівників може ускладнити прийняття управлінських рішень.

Для ділових контрагентів ризики діяльності у секторі електронної комерції полягають у такому:

- 1) за умов існування е-комерції посередництво втрачає свої позиції, а тому взагалі може зникнути;
- 2) необхідність підвищеної довіри між партнерами, фінансових та інших гарантій;
- 3) необізнаність контрагентів із правилами ведення міжнародного бізнесу, відсутність уніфікованих стандартів взаємодії в мережі Інтернет можуть призвести до виникнення непорозумінь та конфліктів.

Для держави та суспільства основним ризиками у секторі електронної комерції є передумови, які часто використовуються недобросовісними платниками податків для здійснення протиправної діяльності, зокрема, ухилення від оподаткування чи незаконної мінімізації сплати податків, різного роду шахрайств та зловживань.

Нині електронна комерція розвивається швидкими темпами. За останніми прогнозами в найближчому майбутньому вона буде найбільш використовуваним інструментом просування товарів. Розвиток електронної комерції відбувається у двох напрямках: по-перше, зростає кількість Інтернет-користувачів [8], які зацікавлені покупкою товарів зазначеним способом (збільшення попиту); по-друге, росте кількість Інтернет-магазинів, а лідери ринку розширюють діяльність, впроваджують нові технології, удосконалюють асортимент, збільшення пропозиції (рис. 1.2).

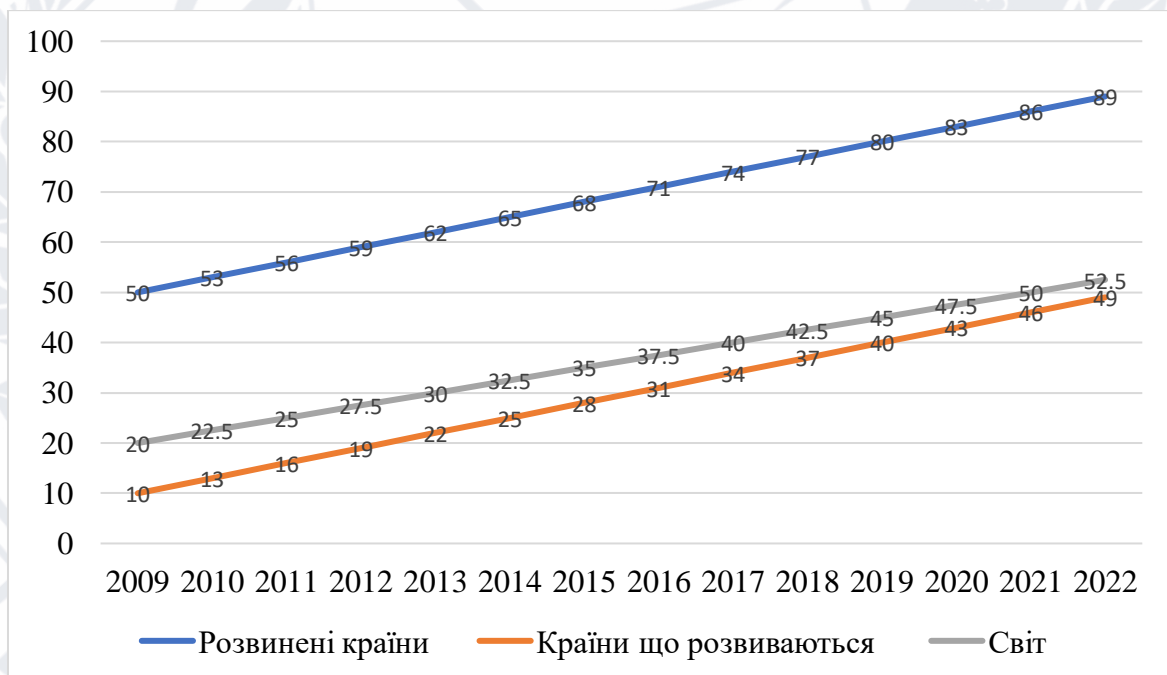


Рисунок 1.2 – Частка населення, що має доступ до Інтернету, %

*Джерело:* складено автором на основі [8].

Дослідження обсягів світової електронної комерції різняться в залежності від методів її оцінки.

Згідно «eMarketer», в 2022 р. обсяги продажів сектору роздрібної електронної комерції становили 2,3 трлн дол. США, а в 2026 р. мають зрости до 4,9 трлн дол. США. Частка електронних продажів в обсязі всього світового ритейлу буде рости з 10,2% в 2022 р. до 17,5% в 2026 р. (рис. 1.3) [9].

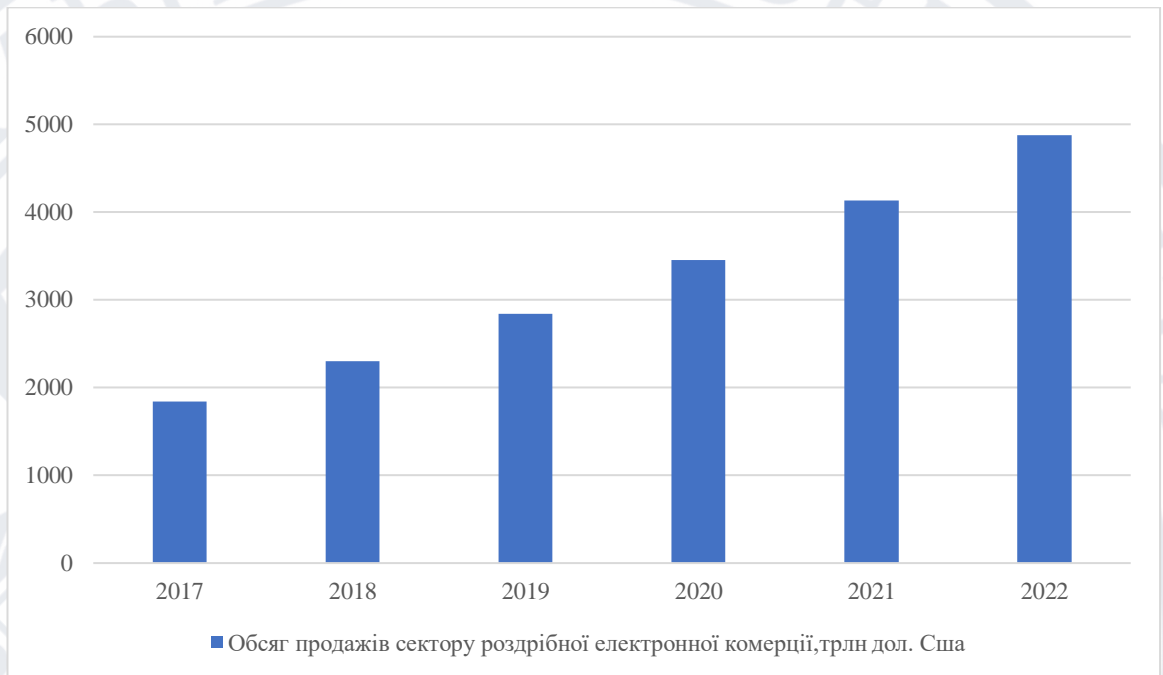


Рисунок 1.3 – Обсяги продажів сектору роздрібної електронної комерції, трлн дол. США, 2016–2021 рр.

*Джерело:* складено автором на основі [9].

Згідно «Digital Economy Compass 2022» від сервісу «Statista», в 2021 р. обсяги роздрібної електронної комерції становили 1,5 трлн дол. США. За прогнозами обсяги будуть постійно зростати: в 2024 р. – до 1,9 трлн дол. США, а у 2026 р. – до 2,5 трлн дол. США [10]. Це дослідження засноване на обсягах виручки і охоплює понад 50 країн. Мабуть, цими фактами і пояснюються помітно менші обсяги роздрібної електронної комерції, ніж в звіті «eMarketer».

За даними ЮНКТАД у 2022 р. найбільші обсяги продажів у секторі електронної комерції відзначались у таких країнах: США, Японія, Китай, Німеччина, Південна Корея, Велика Британія, Франція, Канада, Індія, Італія (табл. 1.2) [11]. Глобальним трендом ринку електронної комерції став

розвиток «промислової» революції в продажах B2B. З 2016 р. гравці світового ринку B2B перейшли від «персональних продажів» менеджера до системи багатофункціональних особистих кабінетів в B2B Інтернет-магазинах. Сектор B2B онлайн-торгівлі володіє надзвичайно високою місткістю. Для власників онлайн-майданчиків B2B – це високомаржинальний і низькоризиковий сегмент, перспективний в плані довгострокової співпраці. Лідерами у секторі електронної комерції є «Amazon.com, Inc.», «Alibaba Group», «Wal-Mart Stores Inc.», «Apple Inc.», «eBay».

Таблиця 1.2 – Топ-10 країн за обсягами продажів у секторі електронної комерції, млрд дол. США, 2022 р.

Рейтинг	Країна	Обсяги продажів у секторі електронної комерції, млрд дол. США	Частка електронної комерції у ВВП, %	Обсяги продажів у секторі електронної комерції за моделлю B2B, млрд дол. США
1	США	8883	46	8129
2	Японія	2975	61	2828
3	Китай	1931	16	869
4	Німеччина	1503	41	1414
5	Південна Корея	1290	84	1220
6	Велика Британія	755	29	548
7	Франція	734	28	642
8	Канада	512	31	452
9	Індія	400	15	369
10	Італія	333	17	310

*Джерело:* складено автором на основі [11].

Обсяги міжнародної електронної комерції постійно зростають. Серед основних тенденцій варто виділити: збільшення кількості Інтернет-магазинів; удосконалення процесів надходження товарів до покупців (швидкий зворотній зв'язок); підвищення довіри покупців. Існує ряд проблем, які гальмують розвиток електронної торгівлі як інструменту просування товарів, серед них: впевнена позиція лідерів, які «блокують» вихід на ринок



«молодим» Інтернет- магазинам; високі ризики невідповідності товару описам та втрати матеріальних ресурсів, проблеми з постійним доступом до швидкісного Інтернету; ризик кіберзлочинів та кібершахрайств тощо.

### **1.3 Специфіка інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки**

У наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Такими, що впроваджують інновації потрібно визнати ті компанії, що, створюють унікальні цінності для споживачів, здійснюючи свій бізнес у традиційних галузях (споживчі товари «Procter & Gamble Co.», авіаційні лінії «Southwest Airlines»); так само слід оцінювати діяльність компаній, які користуються бізнес моделями, що не мають аналогів (інтернет-магазин «Amazon.com, Inc.»), ефективними логістичними системами («Dell Inc.» – комп'ютери) та ін.

Інновації – це не тільки питання технологій. Технології є лише однією з частин цього процесу. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо. Наприклад, у автомобілебудуванні бізнес ТНК пов'язаний з використанням передових технологій для управління логістикою, з умінням швидко розробляти та запускати у виробництво нові досконалі моделі, з наданням сервісної підтримки, з внутрішньою комунікацією та тісними зв'язками з постачальниками та споживачами. Основна перевага – у невідчутних активах, на які у сучасному автомобілі припадає до 70 % цінності. Інноваційний компонент стає тим основним чинником, що детермінує довгострокову перспективу розвитку ТНК. Він безпосередньо визначає стратегію корпорацій

як у цілому, так і у найбільш значимих для глобального бізнесу сферах – фінансовій, інвестиційній, антикризовій та ін. У наш час саме від інновацій залежить динаміка, структура, рівень конкурентоспроможності корпорації на світовому ринку, а також приріст фінансового капіталу за рахунок інтелектуальної ренти у вартості готової продукції.

Значимість створених та впроваджених ТНК виробничих і маркетингових інтелектуальних активів полягає у тому, що інновації зумовлюють у рамках світової системи господарювання такий рух капіталу, а також такі обсяги і спрямування прямих іноземних інвестицій, які є адекватними вимогам постіндустріальної системи господарювання, що нині започатковується та поступово розвивається. Сучасну економіку утворюють економічні суб'єкти, що створюють інноваційну вартість. Аналіз економік розвинених країн – так званих країн «золотого мільярду» – показує, що до 80 % вартості ВВП в них досягається за рахунок інноваційного сектора.

Визначальною причиною став принципово новий підхід до сприйняття інновацій: якщо раніше нововведення «перевтілювалися» в основному в товари та технології їхнього виготовлення, то нині дедалі більше виробництво новацій стає самостійним видом діяльності, сферою залучення капіталу ТНК. З'являються нові креативні галузі (НДДКР, видавницька справа, програмне забезпечення, відеоігри, мода, мистецтво, ТВ і радіо, дизайн, музика, кіно, іграшки й ігри, реклама, архітектура та ін.). Це пов'язано з фундаментальними (постіндустріальними) системними перетвореннями, які почали формуватись у суспільстві.

Одним з важливих факторів лідерства є висока концентрація інноваційної діяльності завдяки базуванню і функціонуванню на їх територіях найбільших ТНК світу. Згідно звіту «2018 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2021 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що фінансуються бізнесом. У 2020-2021 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3%

більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37%), ЄС (27%), Японія (14%) і Китай (10%), Південна Корея (4%) і Швейцарія (4%) [13].

Найбільшими інвесторами у НДДКР є 100 перших найбільших компаній зпроаналізованих 2500, обсяг інвестицій цих компаній становив 53,1% від загального обсягу інвестицій в НДДКР. На компанії, що базуються в трьох найбільших країнах (США, Японії і Німеччини) припадало 63,2%, В топ-50 входять 15 компаній з ЄС, 23 з США, 4 з Японії, по 3 з Китаю і Швейцарії і по одній з Південної Кореї і Тайваню.

Перші 50 компаній, що інтенсивно займаються НДДКР працюють у секторі високих технологій, а саме: біотехнології та фармацевтика, програмне забезпечення та технологій апаратного забезпечення (табл. 1.3) [13].

Таблиця 1.3 – Топ-10 компаній за обсягами інвестицій у НДДКР, млрд євро, 2008–2022 рр.

Рейтинг	Назва компанії	Країна	Обсяги інвестицій у НДДКР	Інтенсивність НДДКР у %	Зміна рейтингу за період 2008-2022 рр.
1	Samsung	Південна Корея	13.4	7.2	+32
2	Alphabet	США	13.4	14.5	+200
3	Wolkswagen	Німеччина	13.1	5.7	+5
4	Microsoft	США	12.3	13.3	+9
5	Huavei	Китай	11.3	14.7	+200
6	Intel	США	10.9	20.9	+8
7	Apple	США	9.7	5.1	+97
8	Roshe	Швейцарія	8.9	19.5	+10
9	Jonson&Jonson	США	8.8	13.8	+3
10	Daimler	Німеччина	8.7	5.3	-7

*Джерело:* складено автором на основі [13].

Трьома провідними секторами, у яких працюють 2500 досліджуваних компаній, є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), охорона здоров'я, автомобілебудування. Хоча домінування певних секторів за обсягами інвестицій у НДДКР у різних країнах відрізняється. У США 69% НДДКР здійснюється в трьох її головних секторах: біофармацевтика, програмне

забезпечення і технології апаратних засобів, тоді як ЄС і Японія інвестують у розвиток автомобілебудівної галузі. Створення програмного забезпечення є лише восьмим за величиною сектором в ЄС і дев'ятим – в Японії.

Американські компанії показали значне збільшення інвестицій у НДДКР у високотехнологічних галузях, таких як фармацевтика (13,0%) і програмне забезпечення та комп'ютерні послуги (11,5%), але обсяги продажів були не значними (1,6% в галузі програмного забезпечення і 4,1% в фармацевтиці). В ЄС найефективнішими з точки зору інноваційної діяльності слід вважати такі галузі як виробництво медичного обладнання (темپ зростання НДДКР – 20,7%), фармацевтика та біотехнології (13,2%), програмне забезпечення та комп'ютерні послуги (12,2%) та автомобілебудування (9,2%). Галузь автомобілебудування є однією з провідних в економіці Японії. У звітному році японські автомобілебудівні компанії збільшили інвестиції у НДДКР на 5,5%, що сприяло зростанню чистого обсягу продажів на 6,5%. ІКТ є однією з галузей, яка швидко розвивається в Китаї. Так, у таких китайських компаній як «Huawei Technologies Co. Ltd.», «ZTE Corporation» і «Baidu, Inc.» інвестиції до НДДКР вирости більше ніж на 30%, а чистий обсяг продажів – на 20% [13].

Взаємопов'язані тенденції науково-технічного розвитку та його інвестиційного забезпечення у наш час набули статусу визначальних. Зазначена динаміка супроводжується постійним зростанням та якісними змінами роль ТНК у інвестуванні НДДКР. Першопричиною зміни тенденцій в інвестиційних процесах є трансформація пріоритетів у визначенні конкурентних переваг ТНК. Нова структура переваг пов'язана з нематеріальними активами (технологіями, знаннями, виробничим досвідом, управлінськими, маркетинговими ноу-хау, репутацією фірми, її маркою тощо). Нематеріальні активи у наш час становлять майже 75% повної ринкової вартості 500-та компаній індексу S&P (Standard and Poor's). Це вдвічі більше, ніж десять років тому. Саме прирощення нематеріальних активів стало нині визначальним мотивом у спрямуванні вкладень капіталу та у зміні структури

споживання інвестицій.

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. Іноземні компанії витрачають на НДДКР у середньому 2-3% річного доходу. За даними Об'єднаного дослідницького центру ЄС у 1400 найбільших за обсягом інвестицій в НДДКР компаній світу середня інтенсивність таких видатків становила 3,5%.

У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80% фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80% зареєстрованих патентів. Світова практика свідчить, що саме бізнес-структури відіграють у названих процесах провідну роль: у середньому в країнах Організації економічногоспівробітництва та розвитку (ОЕСР) частка витрат корпорацій на НДДКР у відповідних суспільних витратах наближається до 70%. Серед країн нових економічних лідерів найбільш показовим прикладом цього у наш час є Китай, де темпи зростання витрат на науку перевищують темпи зростання ВВП країни оцінюються у 9-10 % на рік. Найбільшим інвестором НДДКР є промисловий сектор Китаю, який забезпечує понад  $\frac{2}{3}$  загального обсягу таких інвестицій [93]. За фактом потреби інноваційного капіталу, як у системі господарської діяльності провідних компаній, так і в економіках країн-світових лідерів, можна твердити, що тенденція збільшення інвестицій в науку і технології – стійка. Вона є однією з найбільш характерних ознак сучасного довгострокового розвитку.

Нині не тільки продовжується поступальний розвиток високотехнологічних виробництв, а й відбувається оптимізація інвестування, що проявляється як домінування інвестицій інноваційного спрямування. Це відповідає спільності інтересів провідних інвесторів (у ролі яких виступають ТНК) та інтересів розвитку суспільства. На цій основі формується особливе ставлення суспільства до розвитку наукових, високотехнологічних виробництв, до поширення результатів НДДКР у

практиці діяльності господарюючих суб'єктів та на рівні домогосподарств (у побуті при споживанні), що зумовлює загальний розвиток економіки за інноваційним вектором.

Для сучасних ТНК з найбільш прогресивно утвореною системою організації бізнесу все більш притаманним стає підхід, за якого дослідні центри та групи науковців є географічно незалежними і розташованими за принципом здійснення функцій так, щоб нові технологічні процеси і продукція оперативно впроваджувались у всій мережі ТНК. Наприклад, так, як це організовано в корпораціях «Microsoft Corporation», «Yahoo Inc.», «Google Inc.».

Істотним чином завдяки наявності внутрішньої мережі, інновації, що створені у рамках діяльності ТНК переростають у накопичення технологічної компетентності. Це веде до появи швидко зростаючих компаній – так званих «газелей». Критерієм віднесення компаній до категорії швидкозростаючих є економічне зростання темпами, що перевищують 20 % на рік упродовж 4-х років. Насамперед це високотехнологічні компанії, джерелом зростання яких є інновації, досягнення науково-технічного прогресу.

«Газелі» діють у межах шостого технологічного укладу. Вони добре представлені у галузях нанотехнологій (наприклад, «Altair Nanotechnologies Inc.»), біотехнологій і генної інженерії (наприклад, «Genentech, Inc.»), інформаційних систем (наприклад, «Google Inc.») та ін. Такі компанії відрізняє високий ступінь інноваційності, значні витрати, пов'язані з НДДКР (близько 20 % валової виручки), високий рівень кваліфікації персоналу. Відмінністю перетворення компаній на «газелей» є те, що нині все більша кількість компаній інтернаціоналізують своє виробництво та НДДКР у ранніх стадіях перетворення на ТНК. Швидко зростаючі компанії є точками економічного розвитку, активність яких зумовлює прагнення підприємств до збільшення масштабів господарської діяльності та транснаціоналізації. Прискорення всесвітнього технологічного прогресу примушує «газелей» нарощувати інвестиції в інноваційну сферу діяльності, впроваджувати нові технології в усі

сучасні функціональні ланцюги, які забезпечують розвиток транснаціоналізації.

Специфіка інноваційної діяльності ТНК в сучасних економічних відносинах проявляється в розширенні мережі науково-дослідних лабораторій ТНК у приймаючих країнах, переорієнтації на використання альтернативних джерел енергії під час виробничого процесу переважною більшістю ТНК, збільшенні витрат на дослідження та створення штучного інтелекту, залученні значної кількості компаній до освоєння космічного простору. У наш час у лабораторіях і наукових центрах ТНК проводиться основний обсяг наукових досліджень і розробок, при цьому дедалі більшу роль у науково-технологічній стратегії ТНК відіграють саме приймаючі країни.

Отже, можна зробити висновок, що у наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо.

Одним з важливих факторів лідерства переважної більшості країн є висока концентрація інноваційної діяльності завдяки базуванню і функціонуванню на їх територіях найбільших ТНК світу. Згідно звіту «2021 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2021 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що фінансуються бізнесом. У 2021-2022 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3% більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37%), ЄС (27%), Японія (14%) і Китай (10%), Південна Корея (4%) і Швейцарія (4%).

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого

положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80 % фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів. Специфіка інноваційної діяльності ТНК в сучасних економічних відносинах проявляється в розширенні мережі науково-дослідних лабораторій ТНК у приймаючих країнах, переорієнтації на використання альтернативних джерел енергії під час виробничого процесу переважною більшістю ТНК, збільшенні витрат на дослідження та створення штучного інтелекту, залученні значної кількості компаній до освоєння космічного простору.

### **Висновки до розділу 1**

Цифрова економіка (веб-, Інтернет-економіка, електронна економіка) – економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених цифрових товарів і послуг. Розрахунки за послуги і товари цифрової економіки здійснюються найчастіше електронними грошима. Діджиталізація як і будь-який процес, неможлива без використання таких складових як технології та інструменти. Вони стають посередниками між державою і населенням, банками і компаніями, скорочуючи ланцюжки контрагентів і збільшуючи швидкість прийняття рішень. Нині всі компанії прагнуть слідувати за цифровими трендами, завдяки яким відбувається отримання прибутку. А цифрові тренди в свою чергу сприяють спрощенню життя населення, і підвищення ВВП економіки в країні.

З іншого боку, технології цифрової економіки неминуче «проникнуть» в сектор традиційного господарювання, приводячи до підвищення продуктивності праці і зниження витрат, тобто призведуть до деяких змін сучасної економіки. При цьому обсяг матеріального виробництва в натуральному вираженні не зменшиться, але помітно зміняться характеристики товарів: вони отримають властивостей «розумних» речей,



здатних інтегруватися в екосистеми (розумні будинки, розумні міста).

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Під поняттям електронної комерції слід розуміти будь-який вид ділової активності суб'єктів господарювання, що провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій, систем та комунікаційних засобів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Електронна комерція як система включає в себе: суб'єкти електронного бізнесу (виробники, продавці, посередники, покупці, споживачі), процеси (реалізація продукції та послуг, маркетинг, розрахункові операції тощо) та мережі (як внутрішньофірмові, так і глобальні).

Обсяги міжнародної електронної комерції постійно зростають. Серед основних тенденцій варто виділити: збільшення кількості Інтернет-магазинів; удосконалення процесів надходження товарів до покупців; підвищення довіри покупців. Існує ряд проблем, які гальмують розвиток електронної торгівлі як інструменту просування товарів, серед них: впевнена позиція лідерів, які «блокують» вихід на ринок «молодим» Інтернет-магазинам; високі ризики невідповідності товару описам та втрати матеріальних ресурсів, проблеми з постійним доступом до швидкісного Інтернету; ризик кіберзлочинів та кібершахрайств тощо.

У наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях.

## РОЗДІЛ 2

### СВІТОВИЙ РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: ЦИФРОВИЙ ФОРМАТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1 Міжнародна конкурентоспроможність компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу

Електронна комерція - це купівля та продаж товарів і послуг в Інтернеті. Останніми роками електронна комерція стрімко розвивається і стала важливою частиною світової економіки, змінила спосіб роботи компаній і надала підприємцям нові можливості для відкриття та розвитку свого бізнесу.

Інтернет є основою електронної комерції. Він надає підприємствам інфраструктуру для зв'язку з клієнтами та проведення операцій онлайн.



Рисунок 2.1 – Ступінь популярності використання електронної комерції у світі

*Джерело:* складено автором за [3]

Інфраструктура електронної комерції включає апаратні та програмні компоненти, інтернет-протоколи та заходи безпеки. Апаратні компоненти

включають сервери, маршрутизатори та комутатори, які складають магістраль Інтернету, а програмні компоненти включають веб-сервери, бази даних і проміжне програмне забезпечення. Інтернет-протоколи, такі як HTTPS, SSL і HTTP, використовуються для безпечної передачі даних між серверами та пристроями кінцевих користувачів. Такі заходи безпеки, як автентифікація, авторизація та шифрування, необхідні для захисту від кіберзагроз, таких як злом, крадіжка даних і шахрайство.

Автоматизація маркетингу є важливим компонентом інфраструктури електронної комерції, оскільки вона дозволяє компаніям автоматизувати маркетингові завдання та ефективніше охоплювати клієнтів, допомагає підприємствам збільшити залученість клієнтів, підвищити коефіцієнт конверсії та розвивати свій бізнес.

Електронна комерція за останні роки зросла в геометричній прогресії завдяки технологічному прогресу та зростанню кількості людей, які мають доступ до Інтернету. Це стало улюбленим способом покупок для багатьох людей у всьому світі. Інфраструктура електронної комерції відноситься до основних технологій, процесів і систем, які дозволяють здійснювати онлайн-транзакції між покупцями та продавцями.

Глобальний ринок електронної комерції за останні роки виріс експоненціально, і очікується, що він продовжуватиме зростати в майбутньому. Зростання електронної комерції призвело до появи кількох бізнес-моделей електронної комерції.

Таблиця 2.1 – Обсяги фінансування електронної комерції у світі.

Рік	Обсяг ринку, млрд. доларів
2017	2 304
2018	2 866
2019	3 535
2020	4 280
2021	4 891

*Джерело:* складено автором за [9]

Бізнес-моделі електронної комерції стосуються стратегій і підходів, які використовують компанії для отримання прибутку через онлайн-канали. Чотири основні бізнес-моделі електронної комерції: B2B, B2C, C2C і D2C.

Бізнес-модель електронної комерції B2C включає компанії, які продають продукти або послуги безпосередньо споживачам через онлайн-платформи. B2C є найпопулярнішою та найвідомішою бізнес-моделлю електронної комерції, яка використовується компаніями, які продають продукти чи послуги безпосередньо кінцевим користувачам. Ця модель стала популярною, тому що вона зручна для споживачів, які можуть робити покупки в Інтернеті, не виходячи з дому, і вона є економічно ефективною для компаній, оскільки вони можуть охопити ширшу аудиторію та зменшити накладні витрати, пов'язані з утриманням фізичної вітрини [10].

#### Переваги B2C:

- широке охоплення аудиторії: компанії можуть охопити широку аудиторію через онлайн-платформи;
- зручність для клієнтів: клієнти можуть робити покупки онлайн з будь-якого місця в будь-який час;
- рентабельність: підприємства можуть зменшити накладні витрати, пов'язані з утриманням фізичної вітрини;
- доступ до даних клієнтів: підприємства можуть збирати дані клієнтів і використовувати їх для цільового маркетингу.

#### Недоліки B2C:

- конкуренція: із розвитком електронної комерції конкуренція стала жорсткою, що ускладнює створення нових компаній;
- вартість залучення клієнтів: залучення нових клієнтів може бути дорогим;
- технічні труднощі: створення та підтримка веб-сайту електронної комерції може бути технічно складним, особливо для малого бізнесу;
- довіра клієнтів: клієнти можуть вагатися робити покупки в Інтернеті через побоювання щодо безпеки та конфіденційності.

Приклади компаній електронної комерції B2C: Amazon, Walmart,

Zappos.

Бізнес-модель електронної комерції B2B включає підприємства, які продають товари чи послуги іншим підприємствам через онлайн-платформи. B2B є зростаючим сегментом ринку електронної комерції, оскільки він надає підприємствам платформу для більш ефективного проведення операцій з іншими підприємствами. Електронна комерція B2B може включати компанії, які купують і продають продукти, а також такі послуги, як консультування та аутсорсинг.

Переваги B2B:

- ефективність: електронна комерція B2B спрощує процес купівлі та продажу, роблячи його ефективнішим;
- зниження транзакційних витрат: B2B електронна комерція може зменшити транзакційні витрати, пов'язані з традиційними методами продажу;
- збільшення продажів: компанії можуть охопити ширшу аудиторію та збільшити продажі через онлайн-платформи;
- доступ до даних клієнтів: підприємства можуть збирати дані клієнтів і використовувати їх для цільового маркетингу.

Недоліки B2B:

- складність: електронна комерція B2B може бути складною через кількість сторін, залучених до транзакції;
- налаштування: підприємствам можуть знадобитися персоналізовані продукти чи послуги, які може бути важко надати через онлайн-платформи;
- технічні труднощі: створення та підтримка веб-сайту електронної комерції може бути технічно складним, особливо для малого бізнесу;
- довіра: довіра має вирішальне значення в транзакціях B2B, і компанії можуть не рішуче проводити операції з незнайомими партнерами.

Приклади компаній електронної комерції B2B: Alibaba, ThomasNet, Cisco

Електронна комерція від споживача до споживача (C2C) — це бізнес-модель, за якої окремі особи продають товари чи послуги іншим особам через

онлайн-платформи. Ось деякі переваги та недоліки цієї бізнес-моделі.

#### Переваги С2С:

- рентабельність: електронна комерція С2С загалом є економічно ефективною, оскільки усуває потребу в посереднику чи фізичній вітрині. Це призводить до зниження накладних витрат і дозволяє продавцям пропонувати товари чи послуги за нижчою ціною;
- підвищена зручність: електронна комерція С2С дуже зручна як для покупців, так і для продавців, оскільки вони можуть завершувати транзакції, не виходячи з дому чи офісу;
- широке охоплення аудиторії: електронна комерція С2С дозволяє продавцям охоплювати ширшу аудиторію. Покупці з усього світу можуть отримати доступ і придбати продукти або послуги в продавців, які знаходяться в різних регіонах;
- гнучкість: електронна комерція С2С дозволяє продавцям вибирати власні продукти, встановлювати власні ціни та визначати власні способи доставки та оплати. Це дає продавцям велику гнучкість для ведення свого бізнесу так, як вони вважають за потрібне [11].

#### Недоліки С2С:

- довіра: довіра є критичним фактором електронної комерції С2С. Покупці та продавці не мають справу з відомими підприємствами, тому існує вищий ризик шахрайства чи нечесності. Продавці також можуть зіткнутися з труднощами у створенні довіри потенційних покупців;
- питання безпеки: електронна комерція С2С чутлива до порушень безпеки, що може призвести до крадіжки особистих даних, фінансових втрат та інших негативних наслідків як для покупців, так і для продавців;
- обмежені можливості для вирішення суперечок: в електронній комерції С2С існує обмежена можливість для вирішення суперечок або конфліктів, які можуть виникнути під час транзакції. Покупці та продавці повинні вирішувати суперечки самостійно, що може зайняти багато часу та розчарувати;

- контроль якості: в електронній комерції C2C відсутні механізми контролю якості, які присутні в електронній комерції B2C. Це може призвести до того, що покупці отримують товари, які не відповідають опису, або мають низьку якість.

Електронна комерція C2C – сегмент ринку електронної комерції, що швидко розвивається. Хоча він пропонує кілька переваг, таких як економічність і зручність, він також має свої власні труднощі, наприклад проблеми з безпекою та обмежене звернення до спорів. Таким чином, важливо, щоб покупці та продавці вживали належних заходів для забезпечення безпеки і безпечних операцій [12].

Однією з головних переваг електронної комерції є зручність, яку вона надає клієнтам. З поширенням смартфонів та інших мобільних пристроїв споживачі можуть робити покупки з будь-якого місця та в будь-який час. Електронна комерція також надає компаніям більше охоплення, дозволяючи їм продавати продукти та послуги клієнтам у всьому світі.

Ще одна суттєва перевага електронної комерції – можливість збирати та аналізувати дані про клієнтів. Використовуючи вдосконалені інструменти аналітики, компанії можуть відстежувати поведінку та вподобання клієнтів, що дозволяє їм надавати більш персоналізований досвід і цільові маркетингові кампанії. Компанії електронної комерції також можуть використовувати дані для покращення своїх продуктів і послуг, а також для виявлення нових можливостей для зростання та розширення.

Незважаючи на численні переваги, електронна комерція не позбавлена проблем. Однією з найважливіших проблем є необхідність підтримувати довіру та безпеку клієнтів. Зі зростанням поширення кіберзагроз, таких як хакерство та крадіжка даних, компанії електронної комерції повинні вживати заходів для захисту даних клієнтів і забезпечення цілісності своїх систем. Компанії також повинні знати нормативні вимоги та галузеві стандарти щодо конфіденційності та безпеки даних.

Підсумовуючи, електронна комерція – це сфера, що швидко

розвивається, яка змінила спосіб ведення бізнесу. Інфраструктура електронної комерції включає апаратні та програмні компоненти, інтернет-протоколи та заходи безпеки. Оскільки електронна комерція продовжує розвиватися, компанії повинні залишатися пильними та адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на цифровому ринку.

Оскільки електронна комерція продовжує рости та розвиватися, вона стикається з низкою викликів і проблем, які необхідно вирішити. Деякі з цих викликів пов'язані з технологіями, а інші – з правилами, логістикою, поведінкою споживачів і безпекою. Ми розглянемо деякі поточні проблеми електронної комерції у світі та можливі шляхи вирішення цих проблем.

Кібербезпека є одним із найбільших викликів у сучасному світі, особливо в контексті розвитку електронної комерції. Кіберзлочинці постійно шукають способи проникнути на веб-сайти електронної комерції, викрасти особисті та фінансові дані користувачів і вчинити шахрайство. Кібербезпека стосується практики захисту підключених до Інтернету систем, включаючи обладнання, програмне забезпечення та дані, від цифрових атак, крадіжки, пошкодження та несанкціонованого доступу.

Щоб забезпечити кібербезпеку в електронній комерції, компаніям необхідно запровадити надійні заходи безпеки, такі як брандмауери, антивірусне програмне забезпечення, безпечні платіжні шлюзи та шифрування даних. Вони також повинні бути в курсі останніх загроз безпеці та вразливостей і регулярно оновлювати свої системи безпеки для їх усунення [36].

Іншим важливим аспектом кібербезпеки в електронній комерції є навчання користувачів. Компанії повинні навчати своїх клієнтів важливості кібербезпеки та надавати їм поради щодо захисту своїх особистих і фінансових даних. Це включає використання надійних паролів, уникнення підозрілих електронних листів і посилань, а також підтримку програмного забезпечення та систем безпеки в актуальному стані.

Дотримання нормативних вимог також є важливим аспектом



кібербезпеки в електронній комерції. Компанії повинні дотримуватися різноманітних нормативних актів щодо конфіденційності та безпеки даних, наприклад Загального регламенту захисту даних (GDPR) у Європейському Союзі та Закону Каліфорнії про конфіденційність споживачів (CCPA) у Сполучених Штатах. Недотримання цих правил може призвести до значних фінансових санкцій і шкоди репутації компанії.

Таким чином, кібербезпека є критично важливим аспектом електронної комерції та вимагає постійної уваги та інвестицій для захисту від кіберзагроз, що постійно розвиваються. Підприємства електронної комерції повинні впроваджувати надійні заходи безпеки, навчати своїх користувачів і дотримуватися нормативних вимог, щоб гарантувати безпеку своїх систем і даних. Шахрайство з платежами є ще однією серйозною проблемою для компаній електронної комерції. Шахраї використовують викрадені кредитні картки або роблять фальшиві покупки для здійснення шахрайства, що може призвести до значних фінансових втрат для бізнесу. Компанії електронної комерції повинні впроваджувати надійні заходи запобігання шахрайству, такі як використання програмного забезпечення для виявлення шахрайства, встановлення лімітів транзакцій та перевірка особи клієнтів перед обробкою платежів [37].

Логістика справді є серйозною проблемою для компаній електронної комерції, оскільки вона включає в себе управління рухом продуктів від складу до порога клієнта. Електронна комерція кардинально змінила індустрію роздрібною торгівлі, дозволивши споживачам робити покупки онлайн і отримувати товари до порогу. Однак ця трансформація також створила нові логістичні проблеми для компаній електронної комерції.

Однією з головних логістичних проблем для компаній електронної комерції є управління процесом доставки. Компанії електронної комерції повинні гарантувати ефективність, економічність і надійність процесу доставки. Це включає в себе управління складною мережею партнерів по доставці, складами та транспортними маршрутами. Компанії електронної

комерції також повинні забезпечити своєчасність і точність доставки, оскільки будь-які затримки або помилки можуть призвести до незадоволених клієнтів і втрати бізнесу [38].

Таблиця 2.2 – ТНК, які відіграють найбільшу роль у формуванні електронної комерції у світі.

Amazon	Світовий лідер у сфері електронної комерції, пропонує широкий асортимент товарів та послуг в Інтернеті
Alibaba Group	Китайський інтернет-гігант, який пропонує різноманітні товари та послуги з оптової й роздрібною торгівлі
JD.com	Китайський інтернет-ритейлер з широким асортиментом товарів та послуг для споживачів
eBay	Світовий онлайн-аукціон з широким асортиментом товарів та послуг для роздрібною торгівлі
Rakuten	Японська торгова компанія, що надає послуги електронної комерції та фінансові послуги
Zalando	Німецький онлайн-магазин, спеціалізований на продажі одягу та взуття
MercadoLibre	Найбільший інтернет-магазин в Латинській Америці з широким асортиментом товарів та послуг
Shopify	Платформа для створення інтернет-магазинів, що дозволяє підприємствам створювати свої власні магазини в Інтернеті
Walmart	Світовий лідер у роздрібній торгівлі, який розширює свою онлайн-присутність
Apple	Технологічна компанія, що пропонує широкий асортимент продуктів та послуг, включаючи Інтернет-магазини

*Джерело:* складено автором за [39]

Іншим логістичним викликом для компаній електронної комерції є управління запасами. Компанії, що займаються електронною комерцією, повинні гарантувати, що вони мають потрібні продукти на складі в потрібний час, а їхні запаси точно відстежуються та управляються. Це передбачає управління складним ланцюгом поставок, який включає постачальників, склади та центри розподілу. Компанії електронної комерції також повинні переконатися, що їхні запаси добре організовані та легкодоступні, оскільки будь-які затримки чи помилки можуть призвести до втрати продажів і незадоволених клієнтів.

Крім доставки та управління запасами, компанії електронної комерції

також повинні керувати поверненням і обслуговуванням клієнтів. Компанії електронної комерції повинні гарантувати, що їхній процес повернення є простим і зручним для клієнтів, а їхня служба обслуговування клієнтів є чуйною та корисною. Це включає в себе управління складною мережею представників служби підтримки клієнтів, центрів повернення та логістичних партнерів.

Щоб вирішити ці логістичні проблеми, компаніям електронної комерції потрібно інвестувати в технології та інфраструктуру, які можуть підтримувати їх діяльність. Це включає інвестиції в системи управління складами, системи управління транспортуванням і системи управління замовленнями. Компанії електронної комерції також повинні налагодити міцні партнерські відносини з логістичними партнерами, включаючи компанії з доставки та постачальників складів [40].

Таким чином, логістика є серйозною проблемою для компаній електронної комерції, оскільки вона включає в себе управління рухом продуктів від складу до порога клієнта. Компанії електронної комерції повинні переконатися, що їхній процес доставки є ефективним, економічно ефективним і надійним, а їхні запаси добре керовані та легкодоступними. Щоб вирішити ці проблеми, компаніям електронної комерції необхідно інвестувати в технології та інфраструктуру, а також розвивати міцні партнерські відносини з партнерами з логістики.

Поведінка споживачів є ще одним викликом для компаній електронної комерції. Клієнти мають різні вподобання та очікування, коли мова заходить про покупки в Інтернеті, і підприємства електронної комерції повинні задовольняти ці вподобання та очікування, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це включає в себе створення зручного веб-сайту, пропозицію широкого асортименту продуктів, надання детальних описів продуктів і оглядів, а також пропонування конкурентоспроможних цін і акцій [21].

Цифровий розрив є ще одним викликом для компаній електронної

комерції. Хоча електронна комерція може об'єднати компанії та клієнтів з усього світу, не всі мають доступ до Інтернету або технології, необхідні для здійснення покупок онлайн. Це може обмежити потенційну клієнтську базу компаній електронної комерції та ускладнити охоплення певних демографічних груп. Щоб вирішити цю проблему, компанії електронної комерції повинні інвестувати в ініціативи, які покращують доступ до Інтернету та цифрову грамотність, особливо в країнах, що розвиваються.

Конкуренція є серйозною проблемою для компаній електронної комерції. Ринок електронної комерції є висококонкурентним, багато компаній пропонують схожі продукти та послуги. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії електронної комерції повинні виділитися, пропонуючи унікальні продукти чи послуги, забезпечуючи виняткове обслуговування клієнтів і використовуючи інноваційні маркетингові стратегії [22].

Управління ланцюгом поставок є ще одним серйозним викликом для компаній електронної комерції. Управління ланцюгом поставок відноситься до процесу управління потоком товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. В електронній комерції ланцюг постачання включає складну мережу постачальників, виробників, дистриб'юторів і партнерів по доставці.

Однією з головних проблем управління ланцюгом поставок в електронній комерції є забезпечення того, щоб продукти доставлялися замовнику вчасно та економічно ефективно. Компанії електронної комерції повинні керувати кількома постачальниками, виробниками та партнерами по доставці та координувати свою діяльність, щоб забезпечити доставку правильних продуктів потрібному клієнту в потрібний час. Це передбачає управління складною мережею взаємовідносин і забезпечення ефективного спілкування всіх учасників ланцюга постачання.

Ще одним завданням управління ланцюгом поставок в електронній комерції є управління запасами. Компанії, що займаються електронною комерцією, повинні гарантувати, що вони мають потрібні продукти на складі

в потрібний час, а їхні запаси точно відстежуються та управляються. Це передбачає управління складним ланцюгом поставок, який включає постачальників, склади та центри розподілу. Компанії електронної комерції також повинні переконатися, що їхні запаси добре організовані та легкодоступні, оскільки будь-які затримки чи помилки можуть призвести до втрати продажів і незадоволених клієнтів [23].

Крім доставки та управління запасами, компанії електронної комерції також повинні керувати контролем якості та безпеки продукції. Компанії електронної комерції повинні гарантувати, що їхні продукти відповідають нормативним вимогам, таким як стандарти безпеки та екологічні норми. Це передбачає тісну співпрацю з постачальниками та виробниками, щоб гарантувати, що вони відповідають необхідним стандартам якості та безпеки.

Щоб вирішити ці проблеми управління ланцюгом поставок, компаніям електронної комерції потрібно інвестувати в технології та інфраструктуру, які можуть підтримувати їх діяльність. Це включає інвестиції в системи управління ланцюгами поставок, системи управління транспортуванням і системи управління запасами. Компанії електронної комерції також повинні налагодити міцні партнерські відносини з постачальниками, виробниками та партнерами-постачальниками, щоб забезпечити ефективне спілкування всіх учасників ланцюга поставок [24].

Підводячи підсумок, можна сказати, що управління ланцюгом постачання є серйозним викликом для компаній електронної комерції, оскільки воно передбачає управління складною мережею постачальників, виробників, дистриб'юторів і партнерів по доставці. Компанії електронної комерції повинні гарантувати, що продукти доставляються замовнику своєчасно та економічно ефективно, керувати запасами, забезпечувати контроль якості та безпеки продукції, а також розвивати міцні партнерські відносини з постачальниками та партнерами по доставці.

## 2.2 Фінансово-господарська діяльність «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства, займають особливе місце у секторі онлайн-ритейлу.

Таблиця 2.3 – Топ-10 країн за обсягами продажів у секторі електронної комерції, млрд дол. США, 2021 р.

Рейтинг	Країна	Обсяги продажів у секторі електронної комерції, млрд дол. США	Частка електронної комерції у ВВП, %	Обсяги продажів у секторі електронної комерції за моделлю B2B, млрд дол. США
1	США	8883	46	8129
2	Японія	2975	61	2828
3	Китай	1931	16	869
4	Німеччина	1503	41	1414
5	Південна Корея	1290	84	1220
6	Велика Британія	755	29	548
7	Франція	734	28	642
8	Канада	512	31	452
9	Індія	400	15	369
10	Італія	333	17	310

Джерело: складено автором на основі [30].

Електронна комерція дозволила споживачам купувати товари та послуги, не виходячи з дому, у будь-який час і з будь-якої точки світу. Із зростанням електронної комерції зростає й потреба розуміти поведінку споживачів на цьому онлайн-ринку. Поведінка споживачів в електронній комерції – це вивчення того, як споживачі взаємодіють із веб-сайтами електронної комерції та приймають рішення про покупку. Ми дослідимо поведінку споживачів електронної комерції та обговоримо фактори, які на неї впливають [33].

Одним із найважливіших факторів, що впливають на поведінку споживачів електронної комерції, є довіра. Споживачі частіше купуватимуть на веб-сайтах електронної комерції, яким вони довіряють. Довіру можна встановити за допомогою різних засобів, таких як заходи безпеки на веб-сайті, відгуки користувачів і репутація бренду. Заходи безпеки, такі як сертифікати SSL і безпечні платіжні шлюзи, допомагають встановити довіру, забезпечуючи захист особистої та фінансової інформації клієнта. Відгуки користувачів є соціальним доказом того, що інші клієнти мали позитивний досвід роботи з веб-сайтом і його продуктами. Нарешті, репутація бренду створюється завдяки маркетинговим зусиллям веб-сайту, обслуговуванню клієнтів і попередньому досвіду клієнтів.

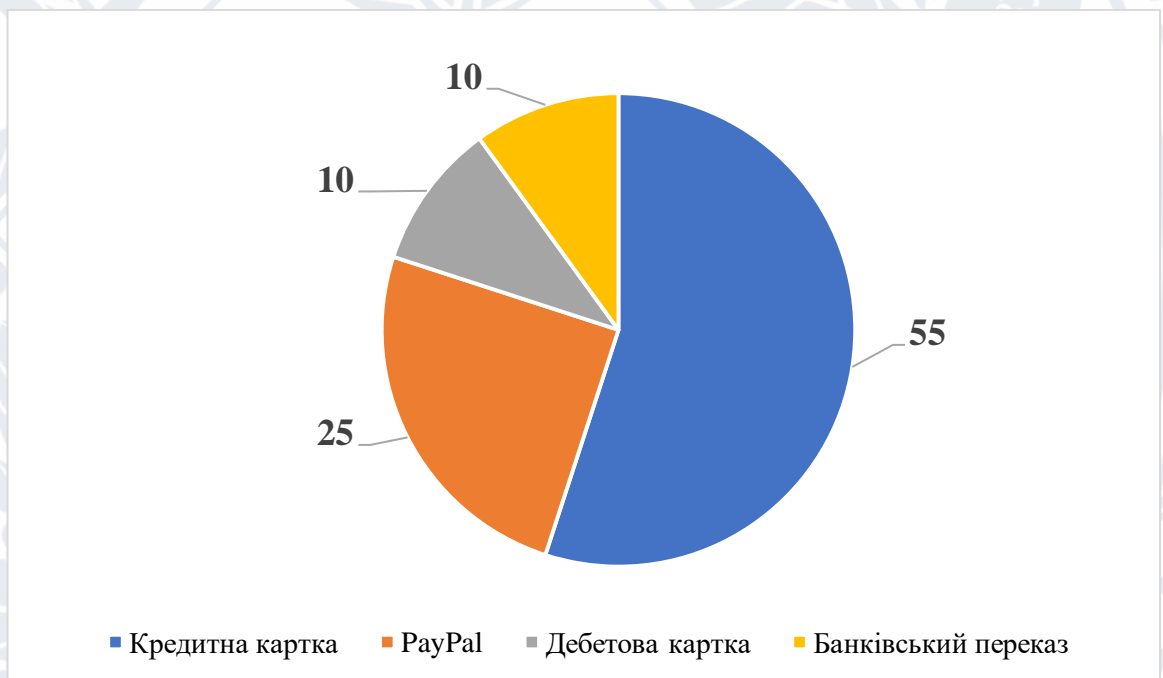


Рисунок 2.2 – Рейтинг популярності платіжних систем у світі, 2022р.

*Джерело:* складено автором за [35]

Ціна є важливим фактором, який впливає на поведінку споживачів в електронній комерції. Споживачі часто шукають найкращі пропозиції та порівнюють ціни на різних веб-сайтах електронної комерції, перш ніж зробити покупку. Веб-сайти електронної комерції, які пропонують конкурентоспроможні ціни, швидше за все, привернуть більше клієнтів і

збільшати продажі. Однак споживачі не просто шукають найнижчу ціну; вони також шукають цінності. Цінність стосується загальної якості продукту та передбачуваної вигоди від його придбання. Наприклад, дорожчий продукт може сприйматися як такий, що має вищу якість або кращі характеристики, що може вплинути на рішення споживача про покупку.

Зручність є ще одним важливим фактором, який впливає на поведінку споживачів електронної комерції. Веб-сайти електронної комерції пропонують споживачам зручність здійснення покупок з дому чи офісу в будь-який час дня чи ночі. Крім того, веб-сайти електронної комерції часто пропонують такі функції, як безкоштовна доставка, легке повернення та швидке оформлення замовлення, що ще більше підвищує фактор зручності. Веб-сайти електронної комерції, які пропонують високий рівень зручності, швидше за все, привернуть більше клієнтів і збільшать продажі.

Інформація про продукт є ще одним важливим фактором, який впливає на поведінку споживачів електронної комерції. Споживачі хочуть знати якомога більше про продукти, які вони збираються придбати. Веб-сайти електронної комерції, які надають детальні описи продуктів, специфікації та зображення, швидше за все, привернуть більше клієнтів і збільшать продажі. Крім того, веб-сайти електронної комерції, які надають відгуки користувачів і рейтинги продуктів, можуть ще більше розширити знання споживачів про продукт і підвищити їх впевненість у здійсненні покупки [16].

Персоналізація стає все більш важливою у поведінці споживачів електронної комерції. Персоналізація означає здатність веб-сайтів електронної комерції налаштовувати процес покупок для кожного окремого клієнта. Наприклад, веб-сайти електронної комерції можуть використовувати такі дані, як історія покупок клієнта, історія веб-перегляду та демографічні дані, щоб персоналізувати рекомендації щодо продуктів, маркетингові повідомлення та рекламні акції. Персоналізація може збільшити залученість і лояльність клієнтів, оскільки клієнти відчувають, що веб-сайт електронної комерції розуміє їхні потреби та вподобання.



Соціальні мережі є ще одним важливим фактором, який впливає на поведінку споживачів електронної комерції. Платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram і Twitter, стали важливими маркетинговими каналами для веб-сайтів електронної комерції. Електронна комерція революціонізувала спосіб взаємодії компаній зі своїми клієнтами. З появою Інтернету та інших цифрових технологій електронна комерція змінила традиційну звичайну бізнес-модель, дозволивши компаніям охоплювати клієнтів з усього світу через онлайн-канали. Зростання електронної комерції також призвело до значних змін у поведінці споживачів, оскільки клієнти все частіше звертаються до цифрових каналів для здійснення покупок.

Платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram і Twitter, стали невід'ємною частиною ландшафту електронної комерції. Ці платформи надають підприємствам можливість взаємодіяти з клієнтами, підвищувати впізнаваність бренду та просувати продукти та послуги. Крім того, платформи соціальних мереж стали цінним інструментом для споживачів, щоб досліджувати продукти та послуги, а також спілкуватися з іншими клієнтами, щоб поділитися своїм досвідом [17].

Наприклад, дослідження Раяна та Джонса (2012) показало, що соціальні медіа суттєво впливають на рішення споживачів про покупку, особливо у сферах відкриття, дослідження та покупки продукту, що споживачі з більшою ймовірністю купували в компаніях, які були активними в соціальних мережах і мали сильну присутність у соціальних мережах.

Онлайн-огляди стали вирішальним фактором у прийнятті споживачами рішень в електронній комерції. Онлайн-огляди надають споживачам цінну інформацію про якість і продуктивність продуктів і послуг, а також про репутацію компаній. Згідно з дослідженням BrightLocal (2020), 87% споживачів читають онлайн-огляди, перш ніж прийняти рішення про покупку, а 91% споживачів довіряють онлайн-оглядам так само, як і особистим рекомендаціям.

Онлайн-огляди також відіграють важливу роль у зміцненні довіри до

компаній електронної комерції. Позитивні відгуки можуть збільшити ймовірність того, що споживачі зроблять покупку в певному бізнесі, тоді як негативні відгуки можуть мати протилежний ефект.

Довіра є критичним фактором поведінки споживачів в електронній комерції. Зважаючи на зростання поширеності кіберзагроз, таких як хакерство, крадіжка даних і шахрайство, споживачі, зрозуміло, побоюються ділитися особистою та фінансовою інформацією в Інтернеті.

Одним із найефективніших способів побудувати довіру до електронної комерції є використання заходів безпеки, таких як шифрування, автентифікація та авторизація. Ці заходи можуть допомогти захистити дані клієнтів і забезпечити цілісність систем електронної комерції. Крім того, компанії можуть побудувати довіру за допомогою прозорих і чітких політик щодо конфіденційності, захисту даних і обслуговування клієнтів [29].

Безпека є ще одним важливим фактором поведінки споживачів в електронній комерції. Зі збільшенням частоти та складності кіберзагроз споживачі все більше стурбовані безпекою своєї особистої та фінансової інформації. Щоб вирішити ці проблеми, компанії повинні вжити заходів для забезпечення безпеки своїх систем електронної комерції.

Одним із найефективніших способів забезпечення безпеки електронної комерції є використання розширених заходів безпеки, таких як брандмауери, системи виявлення вторгнень і захист від шкідливих програм. Ці заходи можуть допомогти запобігти кібератакам і захистити дані клієнтів. Крім того, компанії можуть зміцнити довіру та впевненість у своїх системах електронної комерції, будучи прозорими щодо своєї політики та практики безпеки [20].

Підсумовуючи, можна сказати, що на поведінку споживачів в електронній комерції впливають різноманітні фактори, зокрема соціальні мережі, онлайн-огляди, довіра та безпека. Платформи соціальних медіа надають компаніям можливість взаємодіяти з клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду, а онлайн-огляди відіграють важливу роль у формуванні довіри

За останні роки електронна комерція є одним із секторів світової економіки, який найшвидше розвивається. З розвитком Інтернету все більше компаній звертаються до онлайн-каналів, щоб охопити клієнтів і продавати свої продукти та послуги. Очікується, що глобальний ринок електронної комерції продовжуватиме зростати швидкими темпами в найближчі роки завдяки технологічному прогресу, зміні поведінки споживачів і розширенню світової економіки [21].

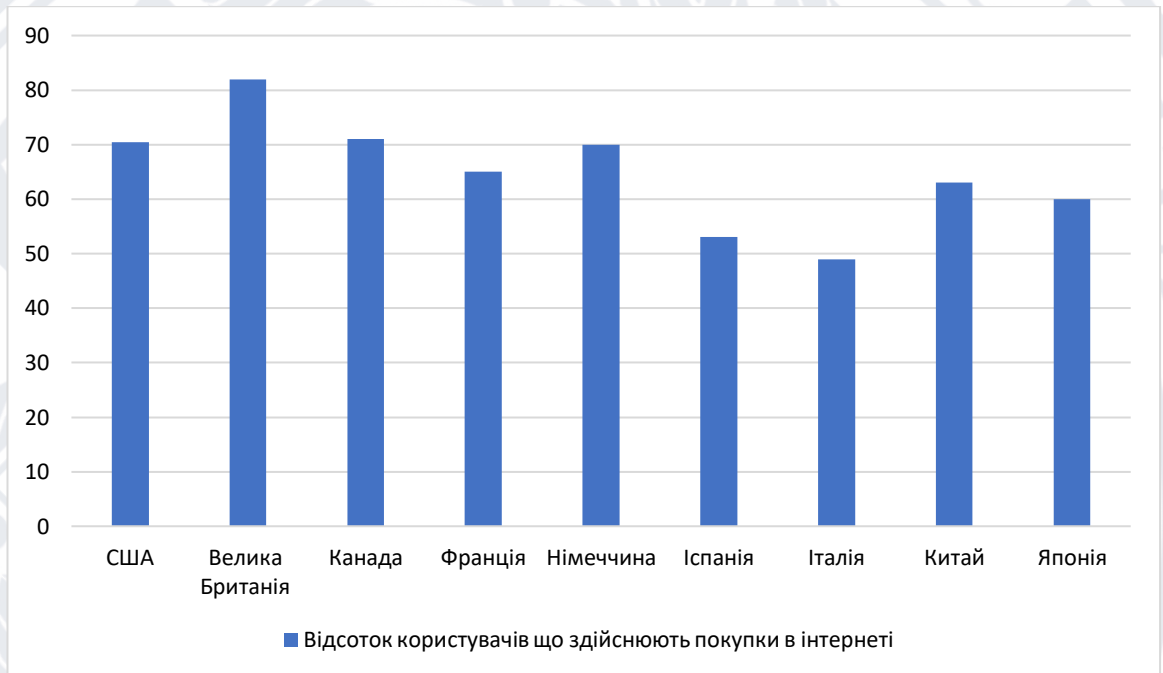


Рисунок 2.3 –Відсоток користувачів, що здійснюють покупки в інтернеті.

*Джерело:* складено автором за [21]

Однією з найбільш значущих тенденцій у розвитку електронної комерції за останні роки стало зростання мобільної комерції або м-комерції. Зі збільшенням використання смартфонів та інших мобільних пристроїв споживачі все частіше звертаються до мобільних пристроїв для покупок в Інтернеті. Згідно зі звітом eMarketer, до 2026 року очікується, що глобальні продажі мобільної комерції досягнуть 3,56 трильйона доларів, що становитиме 72,9% усіх продажів електронної комерції. Зростання мобільних платіжних систем і широка доступність високошвидкісних мобільних мереж також сприяють зростанню мобільної комерції.

Поєднання онлайн-і офлайн-покупок. Ще однією тенденцією в розвитку електронної комерції є зростаюча важливість багатоканальної роздрібною торгівлі. Багатоканальна роздрібна торгівля стосується практики змішування онлайн- і офлайн-каналів покупок, щоб забезпечити безперебійний досвід покупок для клієнтів. Це означає, що клієнти можуть робити покупки онлайн, у магазині або за допомогою мобільних пристроїв і мати доступ до тих самих продуктів, цін і акцій у всіх каналах. Роздрібні торговці інвестують у технології, щоб полегшити клієнтам здійснення покупок у різних каналах, наприклад, пропонують послуги «клацніть і заберіть» і дозволяють клієнтам перевіряти наявність товару в магазині та онлайн.

Штучний інтелект (ШІ) також відіграє все більшу роль у розвитку електронної комерції. Роздрібні торговці використовують такі інструменти на основі штучного інтелекту, як чат-боти, механізми рекомендацій і прогнозу аналітику, щоб персоналізувати покупки для клієнтів. Наприклад, роздрібні продавці можуть використовувати чат-ботів, щоб надавати миттєве обслуговування клієнтів, механізми рекомендацій, щоб пропонувати продукти на основі переваг клієнтів, і прогнозу аналітику, щоб прогнозувати поведінку клієнтів і оптимізувати ціни та рекламні акції [22].

Ще однією тенденцією розвитку електронної комерції є зростання соціальної комерції, тобто продажу товарів безпосередньо на платформах соціальних мереж. Зі зростанням популярності платформ соціальних медіа, таких як Facebook, Instagram і Pinterest, роздрібні продавці звертаються до цих платформ, щоб охопити клієнтів і продавати свої товари.

Послуги передплати також стають все більш популярною тенденцією в електронній комерції. Послуги передплати пропонують клієнтам зручність отримання продуктів на регулярній основі, наприклад щотижня або щомісяця, без необхідності щоразу повторно замовляти. Послуги за підпискою також можуть надати клієнтам персоналізований досвід, адаптуючи продукти, які вони отримують, відповідно до їхніх уподобань. Приклади послуг передплати включають послуги доставки наборів їжі, підписки на коробки краси та

послуги підписки на одяг [23].

Електронна комерція також стає все більш глобальною, а роздрібні торговці розширюють свою онлайн-присутність, щоб охопити клієнтів на нових ринках. Зростання транскордонної електронної комерції зумовлене такими факторами, як зростання світової економіки, збільшення проникнення Інтернету та збільшення простоти доставки та логістики. Роздрібні торговці інвестують у технології, щоб полегшити продаж і доставку продуктів у всьому світі, наприклад, пропонуючи місцеві варіанти оплати, перекладаючи веб-сайти на місцеві мови та оптимізуючи процеси доставки та логістики.

З процесом глобалізації послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги. На сучасному етапі стратегія ТНК характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньо корпоративних зв'язків регіонального, а нерідко й глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут.

Основною метою дослідження конкурентного середовища сектору онлайн-ритейлу є оцінка ринкових процесів та тенденцій, які спостерігаються у цьому секторі економіки, аналіз конкурентних позицій та можливостей розвитку компаній-лідерів. Результатом дослідження конкурентного середовища є розробка стратегічних планів, що використовуються при виборі та реалізації стратегії компанії на обраному ринку.

У березні 2022 р. статистичним онлайн-порталом «Statista» було опубліковано дослідження «Digital economy compass 2022» [45], згідно якому розвиток сектору онлайн-ритейлу здійснює значний вплив на трансформацію традиційних галузей економіки різних країн світу. Зростання частки користувачів мережі Інтернет, збільшення частки мобільного трафіку, кількість і тривалості сесій в мережі сформували термін «always on» (завжди підключений до мережі), тому ТНК, що працюють у реальному секторі

економіки, поступово переводять бізнес-операції у цифровий простір. Все більше різних категорій товарів реалізуються через засоби онлайн-торгівлі.

Високий рівень конкуренції спостерігається у 5-ти сегментах ринку електронної комерції: мода; електроніка та медіа; продукти харчування та особиста гігієна; меблі та техніка для дому; іграшки та хобі. У 2022 р. світовий ринок електронної комерції склав більше 1,5 трлн дол. США [46]:

- сегмент мода – 417,3 млрд дол. США (66% – одяг, 21% – взуття, 14% – сумки та аксесуари);
- електроніка та медіа – 357,1 млрд дол. США (74% – електроніка, 26% – книги, фільми, музика та ігри);
- продукти харчування та особиста гігієна – 170 млрд дол. США (44% – продукти харчування, 56% – косметичні засоби);
- меблі та техніка для дому – 225,1 млрд дол. США (70% – меблі, на 30% – побутова техніка);
- іграшки та хобі – 341,1 млрд дол. США (27% – іграшки та товари для малювання, 16% – спорт, 45% – товари для саду, 13% – хобі).

«Amazon.com, Inc.» – найбільша в світі корпорація за оборотом товарів і цифрових послуг в Інтернеті. Компанія була створена у липні 1994 р. американським підприємцем Джеффри Безосом, основною діяльністю якої спочатку був продаж книг через мережу.

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності портфелю брендів компанії «Amazon.com, Inc.» був використаний метод побудови матриці Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix), який дав змогу проаналізувати детально діяльність компанії.

Матриця Бостонської консалтингової групи є корисним інструментом для визначення портфелю продукції з метою виокремлення рентабельних та збиткових бізнес-одиниць. Матриця складається з 4 квадрантів: «дійних корів», «зірок», «знаків питання» та «собак». Ідентифікація товару по відношенню до цих категорій ґрунтується на частці ринку та перспективах зростання галузі.

Таблиця 2.4 – Матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена для корпорації «Amazon.com, Inc.», 2022 р.

З р о с т а н н я	Швидке	Частка ринку	
		Велика	Мала
Р и н к у	Швидке	<b>«Зірки»:</b> IMBD Alexa Amazon Fresh Amazon Go	<b>«Знаки питання»:</b> Diapers.com Lovefilm.com A9.com Pinzon-Private Label Exchange.com
	Повільне	<b>«Дійні корови»:</b> Amazon Kindle Amazon Web services Music File.com Amazon.com	<b>«Собаки»:</b> Amazon.com Auctions Amazon Cloud Pets.com Amazon mp3

*Джерело:* складено автором на основі [36]

Товари та послуги, що віднесені до категорії «зірки» (швидке зростання висока частка) – це ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку. До зірок компанії «Amazon.com, Inc.» відносять: «IMBD», «Alexa», «Amazon Fresh», «Amazon Go».

До «дійних корів» відносять категорію товарів та послуг, які приносять достатньо доходів для суб'єкта господарювання та для регулювання діяльності різних бізнес-підрозділів. Завдання менеджера полягає в тому, щоб стабільно утримувати високу частку цих продуктів та послуг на обраному ринку для отримання прибутку від їх реалізації. «Дійними коровами» компанії «Amazon.com, Inc.» слід вважати: «Amazon Kindle», «Amazon Web Services», «Music File.com», «Amazon.com».

Наступний квадрант, що входить до складу матриці Бостонської консалтингової групи, є «знаки питання». Ці товари та послуги мають шанси стати прибутковим бізнесом, однак обмежена частка ринку не дозволяє

використовувати ці бізнес-одиниці як основний генератор доходів. Промисловість все ще перебуває у фазі зростання, що вказує на те, що «знаки питання» можуть виникнути як «зростаюча зірка», якщо бізнес може встановити правильний напрямок для цих товарів та послуг. До «знаків питання» компанії «Amazon.com, Inc.»: включені: «Diapers.com», «Lovefilm.com», «A9.com», «Pinzon-Private Label», «Exchange.com».

Остання категорія матриці Бостонської консалтингової групи використовується для ідентифікації тих товарів та послуг, які не генерують високі продажі, і не займають значну частку на ринку. Промисловість повільно розвивається з невеликим рівнем подальшого розвитку, що додатково збільшує складність зовнішнього бізнес-середовища.

### **2.3 Аналіз інноваційної діяльності компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції**

Зростання електронної комерції зумовлене декількома факторами, включаючи технологічний прогрес, зміни в поведінці споживачів і збільшення доступу до Інтернету.

Технологічний прогрес став основною рушійною силою зростання електронної комерції. Прогрес в Інтернеті та мобільних технологіях полегшив споживачам робити покупки в Інтернеті, а вдосконалення логістики та управління ланцюгом постачання дозволили підприємствам ефективніше доставляти товари.

Зростання кількості мобільних пристроїв, зокрема смартфонів і планшетів, стало суттєвою рушійною силою зростання електронної комерції. Мобільні пристрої спростили для споживачів покупки в Інтернеті, оскільки тепер вони можуть отримати доступ до сайтів електронної комерції з будь-якого місця та в будь-який час. Мобільна комерція, або m-commerce, зараз є значною частиною ринку електронної комерції, і багато споживачів вважають за краще робити покупки на своїх мобільних пристроях.



Ще одним важливим технологічним прогресом, який сприяв зростанню електронної комерції, є розвиток платформ соціальних мереж. Соціальні медіа-платформи, такі як Facebook, Instagram і Twitter, стали важливими маркетинговими інструментами для бізнесу, що дозволяє їм охоплювати ширшу аудиторію та ефективніше просувати свої продукти [48].

Зміни в поведінці споживачів також сприяли зростанню електронної комерції. Споживачам тепер зручніше робити покупки онлайн, і багато хто віддає перевагу зручності та простоті онлайн-покупок, а не традиційним звичайним магазинам. Інтернет-магазини дозволяють споживачам переглядати та купувати продукти, не виходячи з дому, і часто за нижчими цінами, ніж у традиційних роздрібних магазинах.

Пандемія COVID-19 також прискорила перехід до онлайн-покупок, і багато споживачів звертаються до сайтів електронної комерції, щоб придбати товари та послуги першої необхідності під час карантину та заходів соціального дистанціювання. Ця тенденція збереглась навіть після пандемії, оскільки споживачі все більше звикли робити покупки онлайн.

Збільшення доступу до Інтернету стало ще одним рушієм зростання електронної комерції. Зараз Інтернет став більш доступним, ніж будь-коли раніше, і багато країн інвестують в інфраструктуру, щоб покращити швидкість Інтернету та підключення. Це полегшило споживачам доступ до сайтів електронної комерції, а компаніям – охоплення глобальної аудиторії.

Кілька тенденцій формують майбутнє електронної комерції, зокрема зростання мобільної комерції, зростання соціальної комерції та все більш широке використання штучного інтелекту та автоматизації.

Мобільна комерція, або m-commerce, зараз є значною частиною ринку електронної комерції. Споживачі все частіше використовують свої мобільні пристрої для покупок в Інтернеті, і багато хто віддає перевагу зручності та простоті покупок на своїх смартфонах і планшетах. У результаті компанії інвестують у зручні для мобільних пристроїв веб-сайти та додатки, щоб покращити мобільні покупки.

Соціальна комерція – це ще одна зростаюча тенденція в електронній комерції. Платформи соціальних мереж стають важливою частиною ландшафту електронної комерції, оскільки багато компаній використовують соціальні мережі для просування своїх продуктів і охоплення ширшої аудиторії. Соціальна комерція дозволяє споживачам купувати продукти безпосередньо з платформ соціальних мереж, що полегшує підприємствам продаж своїх товарів, а споживачам – покупки в Інтернеті [49].

Штучний інтелект (AI) і автоматизація змінюють спосіб роботи компаній електронної комерції. Технології штучного інтелекту, такі як машинне навчання, обробка природної мови та комп'ютерне бачення, використовуються для підвищення ефективності та результативності операцій електронної комерції, від обслуговування клієнтів до управління ланцюгом поставок.

Один із способів використання ШІ в електронній комерції – персоналізовані рекомендації. Сайти електронної комерції використовують алгоритми машинного навчання для аналізу даних користувачів, наприклад історії покупок і поведінки веб-переглядача, щоб надавати персоналізовані рекомендації щодо продуктів. Це не тільки допомагає клієнтам знайти продукти, які їх цікавлять, але й допомагає підприємствам збільшити продажі та лояльність клієнтів.

Ще одна сфера, де штучний інтелект має вплив, — це обслуговування клієнтів. Чат-боти та віртуальні помічники використовуються для миттєвої підтримки клієнтів, допомагаючи компаніям ефективніше відповідати на запити та скарги клієнтів. Чат-боти на основі штучного інтелекту можуть обробляти базові запити клієнтів, звільняючи людей, які працюють з клієнтами, щоб зосередитися на більш складних питаннях.

Автоматизація також відіграє значну роль у галузі електронної комерції. Технології робототехніки та автоматизації використовуються для підвищення ефективності складів і оптимізації операцій ланцюга поставок. Наприклад, автоматизовані системи комплектування та пакування можуть скоротити час і

вартість виконання замовлень, а автономні транспортні засоби можуть підвищити швидкість і точність доставки «останньої милі».

Незважаючи на численні переваги електронної комерції, є також кілька проблем, з якими стикаються підприємства цієї галузі. До них належать ризики кібербезпеки, дотримання нормативних вимог і конкуренція з боку визнаних роздрібних торговців.

Підприємства електронної комерції вразливі до ризиків кібербезпеки, зокрема до витоку даних і кібератак. Кіберзлочинці можуть викрасти конфіденційну інформацію клієнтів, наприклад дані кредитної картки та особисту інформацію, що може завдати шкоди репутації компанії та призвести до фінансових втрат. Підприємства електронної комерції повинні інвестувати в надійні заходи кібербезпеки, щоб захистити дані своїх клієнтів і зберегти їх довіру.

Компанії, що займаються електронною комерцією, повинні дотримуватися різноманітних правил і стандартів, зокрема законів про захист прав споживачів і правил конфіденційності даних. Недотримання цих правил може призвести до штрафів, судових позовів і шкоди репутації. Компанії повинні бути в курсі змін у нормативних актах і переконатися, що вони дотримуються найкращих практик щодо конфіденційності та безпеки даних.

Підприємства електронної комерції стикаються з жорсткою конкуренцією з боку традиційних роздрібних торговців. Відомі роздрібні торговці мають перевагу наявної клієнтської бази та фізичної присутності, що може ускладнити бізнесам електронної комерції завоювання частки ринку. Підприємства електронної комерції повинні відрізнитися від традиційних роздрібних продавців, пропонуючи унікальні продукти, виняткове обслуговування клієнтів і безперервний досвід онлайн-покупок.

Незважаючи на ці проблеми, електронна комерція також відкриває значні можливості для бізнесу. Очікується, що світовий ринок електронної комерції продовжуватиме зростати, у багатьох країнах спостерігатиметься збільшення доступу до Інтернету та використання мобільних пристроїв.

Підприємства електронної комерції можуть скористатися цим зростанням, інвестуючи в технології, покращуючи взаємодію з клієнтами та виходячи на нові ринки [50].

Електронна комерція справила значний вплив на економіку, споживачів і бізнес. Розвиток електронної комерції створив нові робочі місця, посилив конкуренцію та сприяв економічному зростанню.

Електронна комерція сприяла економічному зростанню шляхом створення нових робочих місць і підвищення продуктивності. Зростання електронної комерції призвело до створення нових ролей у таких сферах, як логістика, цифровий маркетинг і обслуговування клієнтів. Підприємства електронної комерції також, як правило, більш продуктивні, ніж традиційні роздрібні підприємства, оскільки вони можуть використовувати технології для автоматизації процесів і зниження витрат.

Електронна комерція справила значний вплив на споживачів, пропонуючи зручність, вибір і нижчі ціни. Покупки в Інтернеті дозволяють споживачам купувати продукти будь-де та в будь-який час і порівнювати ціни в різних роздрібних продавців. Підприємства електронної комерції також пропонують ширший асортимент продуктів, ніж традиційні роздрібні магазини, надаючи споживачам більший вибір і доступ до нішевих продуктів.

Електронна комерція справила значний вплив на бізнес, дозволивши їм охопити ширшу аудиторію та підвищити ефективність.

Цифровий маркетинг сьогодні є життєво важливою стратегією для підприємств електронної комерції. Він дозволяє компаніям охопити глобальну аудиторію та використовувати новітні технології для просування своїх товарів чи послуг.

Стратегії цифрового маркетингу можуть включати дизайн веб-сайту, пошукову оптимізацію (SEO), рекламу в соціальних мережах, кампанії електронною поштою тощо. Створення ефективного плану цифрового маркетингу для вашого бізнесу електронної комерції може підвищити впізнаваність бренду серед пільговиків, позичальників кредитів, вчителів

тощо, охопити різні цільові аудиторії та збільшити продажі. Завдяки правильним стратегіям цифрового маркетингу підприємства електронної комерції можуть збільшити свою присутність в Інтернеті та отримати більше прибутку.

За даними Statista, сучасний цифровий маркетинг - це динамічна галузь, що постійно розвивається і пропонує потужні методи прямого зв'язку з існуючими та потенційними клієнтами [24]. Інноваційні email-кампанії, просунута таргетована медійна реклама - цей широкий спектр стратегій дозволяє досвідченим маркетологам залучати свою цільову аудиторію у раніше неможливі способи.

Стратегії цифрового маркетингу важливі для збільшення продажів і розвитку вашого бізнесу в сфері електронної комерції, оскільки вони допомагають покращити видимість. Підвищувати залученість клієнтів, орієнтуватись на потрібну аудиторію, будувати відносини з клієнтами та генерувати потенційних клієнтів.

Можна максимізувати впізнаваність бренду, створивши ефективний план цифрового маркетингу, адаптований бізнес-цілей і завдань у сфері електронної комерції. Це допоможе перетворити більше відвідувачів на платоспроможних клієнтів, збільшивши загальні продажі та прибутковість.

Крім того, стратегії цифрового маркетингу можна використовувати для побудови відносин з клієнтами, створюючи лояльних прихильників вашого бізнесу, які допоможуть поширювати інформацію про товари чи послуги. Така лояльність є безцінною для будь-якого бізнесу електронної комерції, який прагне розширити свою клієнтську базу [25].

Пошукова оптимізація (SEO) - це процес оптимізації веб-сайту та контенту для підвищення позицій на сторінках результатів пошуку. Це допомагає покращити органічний трафік на сайт, полегшуючи користувачам швидкий пошук потрібної інформації.

SEO є важливим компонентом успішної стратегії цифрового маркетингу для підприємств електронної комерції, оскільки він може допомогти залучити

більше потенційних клієнтів на веб-сайт. Крім того, це може допомогти покращити видимість товарів чи послуг у результатах пошуку та збільшити шанси на те, що їх побачать потенційні клієнти [26].

Це в кінцевому підсумку призводить до збільшення продажів для бізнесу в сфері електронної комерції. Такі методи SEO, як дослідження ключових слів, оптимізація контенту, створення зворотних посилань і перелінковка, можуть допомогти оптимізувати сайт і підвищити його рейтинг у пошуковій видачі.

Виявлення найбільш затребуваних потенційними клієнтами термінів є наріжним каменем SEO, що дозволяє створювати контент, який точно відповідає їхнім потребам та інтересам. Завдяки дослідженню ключових слів компанія отримує більшу релевантність для цільової аудиторії, що сприяє досягненню високоефективних результатів для вашого бізнесу [27].

Внутрішньосторінкова оптимізація передбачає оптимізацію окремих веб-сторінок для цільових ключових слів, таких як заголовки, заголовки, основний текст, метаописи, зображення та URL-адреси. Це допомагає пошуковим системам краще зрозуміти, про що кожна сторінка, і може покращити рейтинг у пошуковій видачі.

Нарощування посилань - це створення посилань з інших сайтів, щоб підвищити авторитет і довіру до у пошукових системах. Ці посилання можуть бути створені за допомогою гостьових блогів, інформаційних кампаній або публікацій у соціальних мережах. Зрештою, моніторинг аналітики має вирішальне значення для оцінки прогресу і гарантування успішності SEO-стратегій [28].

Під час оптимізації сторінок товарів і категорій для пошукових систем слід зосередитися на створенні багатих на ключові слова заголовків, текстів і мета-описів. Дослідження ключових слів і тут є дуже важливим, оскільки використання релевантних і цільових ключових слів допоможе підвищити видимість у пошуковій видачі.

Крім того, компанії важливо оптимізувати зображення, додавши до них описові теги ALT, які включають основні ключові слова кожної сторінки.

Використовувати хлібні крихти, щоб створити чітку ієрархію сайту, яка допоможе користувачам краще орієнтуватися на сторінках продуктів, а пошуковим роботам - легше сканувати їх.

Важливо переконатись, що всі сторінки категорій посилаються на головну сторінку сайту або інші ключові цільові сторінки. Це допоможе покращити користувацький досвід і навіть може призвести до вищих позицій у пошуковій видачі [29].

Реклама з оплатою за клік (PPC) - це тактика інтернет-маркетингу, яка дозволяє компаніям платити за місце на сторінці результатів пошукової видачі (SERP). Це ефективний спосіб отримати цільовий трафік на сайт.

Ключовим елементом PPC є те, що оплата іде тільки тоді, коли хтось відвідує сайт за рекламою, це дозволяє контролювати, скільки грошей витрачається, і отримувати хорошу віддачу від інвестицій.

Для підприємств електронної комерції PPC-кампанії можуть допомогти швидко генерувати потенційних клієнтів і стимулювати продажі, орієнтуючись на користувачів, які вже зацікавлені в їхній пропозиції.

Крім того, його можна використовувати для охоплення аудиторії, яка не входить до органічного пошукового трафіку, і миттєво привернути увагу цих людей за допомогою конкретних повідомлень, адаптованих до їхніх інтересів чи потреб.

Використання контекстної реклами для підприємств електронної комерції може забезпечити багато переваг, включаючи підвищення видимості, збільшення відвідуваності веб-сайту та потенційних клієнтів, кращу рентабельність інвестицій та вищу конверсію [30].

Коли справа доходить до контекстної реклами, дослідження ключових слів має важливе значення. Варто починати з дослідження найбільш релевантних і популярних ключових слів, пов'язаних з відповідним бізнесом. Це допомагає визначити, які терміни вже шукають, щоб дозволяє таргетувати рекламу на цільових користувачів.

Отримавши список ключових слів, створюється переконливий текст

оголошення, щоб привернути увагу користувачів і спонукати їх до переходу на сайт. Добре продуманий заголовок є ключовим;

Нарешті, під час запуску PPC-кампаній доступні різні варіанти таргетингу, такі як географічне розташування, віковий діапазон, тип пристрою, мова, стать тощо.

Використання цих параметрів таргетингу дозволяє компаніям охопити більш конкретну аудиторію та краще націлити свої повідомлення. Завдяки правильному дослідженню ключових слів, копірайтингу оголошень і націлюванню, компанії можуть ефективно створювати PPC-кампанії для залучення трафіку на сайт [31].

Ретельне планування та реалізація мають важливе значення для створення PPC-кампаній, які стимулюють продажі, збільшують дохід та максимізують рентабельність інвестицій. По-перше, варто переконатись, що націлені на потрібну аудиторію, використовуючи релевантні ключові слова та текст оголошення.

Далі відстежувати показники ефективності, щоб проаналізувати, що працює, а що потребує вдосконалення. Ці дані також можна використовувати для оптимізації ставок, щоб отримати максимальну віддачу від вкладених коштів.

Крім того, використовувати A/B-тестування для порівняння різних версій оголошень між собою, щоб визначити, які з них працюють краще.

Нарешті, зосередитись на якості, а не на кількості; не розпорозуватись, запускаючи кілька кампаній одночасно, оскільки це ускладнить відстеження результатів або тестування нових стратегій. Враховуючи ці поради, компанії можуть створювати PPC-кампанії, які підвищують продажі та максимізують рентабельність інвестицій.

Контент-маркетинг - це стратегія інтернет-маркетингу, що фокусується на створенні та поширенні релевантного, цінного контенту для охоплення певної аудиторії. Це один із найефективніших способів для підприємств електронної комерції залучити потенційних клієнтів і зарекомендувати свій



бренд як авторитетний у галузі [32].

Завдяки контент-маркетингу компанії можуть різко збільшити відвідуваність сайту, генерувати потенційних клієнтів і підвищити конверсію. Пропонуючи цікаві матеріали, які викликають довіру у ваших читачів, можна налагодити з ними тривалі відносини, надаючи корисні ресурси, які вони не знайдуть більше ніде. Успішна контент-стратегія може бути саме тим, що потрібно бізнесу електронної комерції для повної реалізації свого потенціалу!

Обсяги продажів в електронній комерції постійно зростали протягом останнього десятиліття. У 2020 році на глобальну електронну комерцію припадало майже 14% від загального обсягу роздрібних продажів у всьому світі. Це значне зростання порівняно з 2013 роком, коли на електронну комерцію припадало лише 6 відсотків від загального обсягу роздрібних продажів.

Тому створення контенту має важливе значення для підприємств електронної комерції, щоб збільшити трафік і конверсію, щоб зберегти рівень продажів на рівні 2020 року. Для залучення клієнтів і підвищення впізнаваності бренду можна використовувати різні типи контенту. Пости в блозі - це чудовий спосіб надати корисну інформацію про продукт або галузь і зарекомендувати себе як авторитет.

Відео також є ефективним способом продемонструвати, як працює ваш продукт, і висвітлити його особливості у більш наочний спосіб. Контент у соціальних мережах, наприклад, зображення та пости, допомагають охопити ще більше потенційних клієнтів - до того ж, за допомогою інструментів аналітики легко відстежувати ефективність цих кампаній.

Крім того, створення інфографіки та подкастів може бути корисним для підвищення залученості клієнтів, тоді як пропозиція розіграшів або акцій може стимулювати продажі. Маючи у своєму розпорядженні всі ці різні види контенту, можна створити ефективну контент-стратегію, яка принесе успіх бізнесу в сфері електронної комерції.

Важливо, щоб контент вирізнявся з-поміж конкурентів своєю

унікальністю. Обов'язкове використання візуальних матеріалів, таких як зображення та відео, які привертають увагу людей і розбивають довгі блоки тексту на більш зручні для сприйняття шматки.

Оптимізувати весь свій контент для пошукових систем, щоб клієнти могли швидко його знайти; для цього стратегічно використовувати ключові слова в заголовках і метаописах. Маючи під рукою ці поради, компанії можуть створювати високоякісні матеріали, які збільшуватимуть відвідуваність сайту та покращуватимуть продажі.

Реклама в соціальних мережах - це тактика інтернет-маркетингу, яка передбачає розміщення оголошень у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn [34].

Підприємства електронної комерції можуть використовувати рекламу в соціальних мережах для підвищення впізнаваності бренду, збільшення відвідуваності сайту і, зрештою, збільшення продажів. Маючи правильну стратегію, компанії можуть достукатися до потрібної аудиторії з конкретними повідомленнями, адаптованими для неї, що допоможе підвищити рівень залученості та конверсії.

Крім того, легко виміряти успіх ваших кампаній, відстежуючи ключові показники ефективності, такі як кліки, покази та ціна за клік (CPC). Ефективно використовуючи рекламу в соціальних мережах, підприємства електронної комерції мають можливість донести свої товари до більшої кількості людей і отримати більший дохід.

Соціальні мережі - це один з найпотужніших інструментів для підприємств електронної комерції, який дозволяє охопити потенційних клієнтів і збільшити продажі. Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn - популярні соціальні мережі, які можна використовувати для реклами.

Однак саме реклама на Facebook є найбільш помітною серед інших соціальних мереж. За даними Statista, 64% американців звертають увагу та взаємодіють з рекламою на Facebook.

За допомогою Facebook Ads Manager компанії можуть таргетувати

користувачів на основі різних факторів, таких як вік, місцезнаходження, інтереси тощо. В Instagram ви можете створювати оголошення в декількох різних форматах, таких як карусельні оголошення та оголошення в сторіз; ця платформа також дозволяє компаніям ретаргетувати людей, які вже певним чином взаємодіяли з ними.

Twitter пропонує просунуті твіти, які з'являються в хронології користувача так само, як і звичайні твіти, але з додатковими функціями, такими як відстеження аналітики. Нарешті, LinkedIn надає розширені можливості таргетингу, які допоможуть просувати продукти або послуги вашої компанії серед потрібної аудиторії. Незалежно від платформи, реклама в соціальних мережах може бути ефективним способом для підприємств електронної комерції охопити потенційних клієнтів і збільшити продажі [35].

Ключовою бізнес-одиницею, яка сприяє зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68% всіх роздрібних продажів проти 32% прямих продажів «Amazon.com, Inc.», що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

Таким чином, найближчим часом у США буде прослідковуватись не тільки монополізація сектору онлайн-ритейлу компанією «Amazon.com, Inc.», але й сектору роздрібної торгівлі в цілому. Електронна торгівля США буде зростати завдяки збільшенню обсягів продажів «Amazon.com, Inc.», «Walmart Inc.», «Target Corp.» та інших. У найближчі роки в США буде спостерігатися зростання обсягів електронної комерції через використання мобільних додатків, а також мобільних платіжних сервісів «Apple Pay», «Samsung Pay», «Google Pay». Іншою тенденцією, яка спостерігається у секторі

електронної комерції США – торгівля за допомогою голосових помічників. Сьогодні близько 24% споживачів США володіють пристроями з голосовим помічником, а ще 20% планують купити його в наступному році. За споживача вже конкурують розумні динаміки «Amazon Echo», «Google Home», «Apple HomePod».

Проаналізувавши сектор електронної комерції ЄС, необхідно зазначити, що виручка від онлайн-ритейлу становить близько 330 млрд дол. США. У топ-5 онлайн-ритейлерів Великобританії входять: «Amazon.com, Inc.» (6,019 млн дол. США), «Tesco plc» (4,320 млн дол. США), «Argos Ltd» (2,907 млн дол. США), «John Lewis & Partners» (2,500 млн дол. США), «Next» (1,958 млн дол. США). Провідними компаніями, що мають найвищі обсяги доходів у секторі електронної комерції Німеччини є: «Amazon EU S.à r.l.», «Otto GmbH & Co. KG», «Zalando SE», «notebooksbilliger.de AG», «Bonprix Handelsgesellschaft mbH». У [36]. У Великобританії – 48% користувачів мобільних пристроїв здійснюють онлайн-покупки, у Німеччині – 45%, з голосових пристроїв незначна частка 5% та 2% відповідно. Системоутворюючі компанії сектору онлайн-ритейлу, такі як «Amazon.com, Inc.», «Walmart, Inc.», Costco Wholesale Corporation розвивають систему збуту таким чином, щоб сучасний споживач мав можливість здійснювати покупки в будь-якому місці: на сайті, в месенджері або на сторінці соціальної мережі [47].

Ключовою бізнес-одиницею, яка сприяє зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68% всіх роздрібних продажів проти 32% прямих продажів «Amazon.com, Inc.», що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

Таблиця 2.5 – Топ-5 онлайн-ритейлерів Великобританії, Німеччини та Франції за даними «Digital economy compass, 2022»

Великобританія		Німеччина		Франція	
Назва компанії	Дохід від реалізації, млн дол. США	Назва компанії	Дохід від реалізації, млн дол. США	Назва компанії	Дохід від реалізації, млн дол. США
Amazon.com, Inc. amazon.co.uk	6019	Amazon EU S.à r.l. amazon.de	9887	Amazon EU S.à r.l. amazon.fr	3262
Tesco Plc tesco.com	4320	Otto GmbH & Co. KG otto.de	3506	vente-privee.com S.A. vente-privee.com	2566
Argos, Ltd. argos.co.uk	2907	Zalando SE zalando.de	1416	Cdiscount S.A. cdiscout.com	2249
John Lewis Plc johnlewis.com	2500	notebooksbilliger.de AG notebooksbilliger.de	937	Auchan Retail France SAS auchan.fr	1550
Next Retail, Ltd. next.co.uk	1958	Bonprix Handelsgesellschaft mbH	723	Apple, Inc. apple.com	585

*Джерело:* складено автором на основі [47]

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що «Amazon.com, Inc.» має найвищу частку за обсягами електронної комерції у США, ЄС та Індії. Сучасні цифрові технології спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця.

## Висновки до розділу 2

Ринок електронної комерції стрімко зростає і, як очікується, досягне 4,9 трильйона доларів США до 2023 року. Це зростання сприяло зростанню кількості людей, які мають доступ до Інтернету, а також зростанню кількості смартфонів і мобільних пристроїв. На світовому ринку електронної комерції домінує Китай, на частку якого припадає 47% усіх транзакцій електронної комерції. Сполучені Штати слідують за Китаєм з 16% усіх транзакцій

електронної комерції. Інші країни, які переживають значне зростання електронної комерції, включають Індію, Велику Британію та Бразилію.

Електронна комерція декількома способами змінила бізнес-середовище. По-перше, електронна комерція дозволила компаніям охоплювати клієнтів з будь-якої точки світу. Підприємствам більше не потрібно покладатися на фізичні магазини для продажу своєї продукції; вони можуть продавати свою продукцію онлайн, що означає, що вони можуть охопити клієнтів з усього світу. Це дозволило малим підприємствам конкурувати з великими підприємствами, які мають фізичну присутність.

По-друге, електронна комерція дозволила підприємствам скоротити свої операційні витрати. Завдяки електронній комерції підприємствам більше не потрібно платити за оренду, комунальні послуги та інші витрати, пов'язані з утриманням фізичного магазину. Це дозволило підприємствам пропонувати нижчі ціни своїм клієнтам, що зробило їх більш конкурентоспроможними.

По-третє, електронна комерція дала можливість підприємствам збирати дані про своїх клієнтів. Завдяки електронній комерції підприємства можуть відстежувати купівельні звички своїх клієнтів, що може допомогти їм адаптувати свої маркетингові кампанії до потреб клієнтів. Це дозволило компаніям пропонувати своїм клієнтам персоналізований досвід покупок, що допомогло підвищити лояльність клієнтів.

Майбутнє електронної комерції виглядає багатообіцяючим і світлим оскільки очікується, що ринок продовжить рости, а прогрес у технологіях, ймовірно, ще більше

## РОЗДІЛ 3

### ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ «AMAZON.COM, INC.» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### 3.1 Наявні виклики для трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми

Масове впровадження технологічних інновацій вимагає не лише розширення кадрового потенціалу з новими компетенціями, а також здатності компаній інтегрувати технологічні нововведення у свою операційну діяльність. Внутрішній корпоративний аспект цифрової трансформації спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів, тоді як зовнішній аспект цифрової трансформації спрямований на розробку та адаптацію продуктів і послуг компанії з урахуванням потреб та очікування клієнтів. Цифрова трансформація включає в себе зміни в технологіях та бізнес-процесах, що призводить до модифікації структури, системи управління та корпоративної культури компанії.

Трансформація системи управління бізнесом компанії "Amazon.com, Inc." в умовах формування глобальної цифрової екосистеми стікається з поруч значущих викликів, які можуть закінчитися для успішної адаптації.

Безпека та Кіберзахист: з розвитком цифрових технологій важливо забезпечити високий рівень кіберзахисту. Інтернет-екосистема "Amazon.com, Inc." вимагає надійних заходів безпеки для захисту особистих даних клієнтів, транзакцій та інших конфіденційних інформаційних ресурсів.

Диверсифікація та Глобалізація-з урахуванням глобального розширення "Amazon.com, Inc." ефективно управляти своєю діяльністю в різних країнах, дотримуючись місцевих законодавчих, культурних та економічних вимог.

Адаптація до Змін Клієнтських Вимог-клієнтські вимоги постійно

змінюються, тому система управління повинна бути гнучкою та готовою до швидкої адаптації до нових тенденцій.

Таблиця 3.1 – Операційні витрати компанії «Amazon.com, Inc.» у млн.дол.США

	Рік, що закінчився 31 грудня	
	2021	2022
Операційні витрати:		
Собівартість реалізованої продукції	272,344	288,831
Виконання	75,111	84,299
Технологія і контент	56,052	73,213
Продажі і маркетинг	35,551	42,238
Загальні і адміністративні	8,823	11,891
Інші операційні витрати (доходи), нетто	62	1,263
Загальні операційні витрати	444, 943	501,735
Річний відсоток зростання (зниження):		
Собівартість реалізованої продукції	17%	6%
Виконання	28	12
Технологія і контент	31	31
Продажі і маркетинг	48	30
Загальні і адміністративні	32	35
Інші операційні витрати (доходи), нетто	(183)	1,936
Відсоток від чистих продажів:		
Собівартість реалізованої продукції	58,0%	56,2%
Виконання	16,0	16,4
Технологія і контент	11,9	14,2
Продажі і маркетинг	6,9	8,2
Загальні і адміністративні	1,9	2,3
Інші операційні витрати (доходи), нетто	0,0	0,2

*Джерело:* складено автором за [43]

Інноваційний Розвиток-забезпечення постійного інноваційного розвитку вимагає системи управління, яка сприяє дослідженням і впровадженню новітніх технологій, а також стратегії стимулювання творчості та інновацій серед персоналу.

Технічна Інтеграція та Зв'язок між Підрозділами-успішна цифрова трансформація забезпечує ефективну інтеграцію технологій та забезпечення



безперервного зв'язку між спеціальними підрозділами компаній для оптимального використання ресурсів та обміну інформацією.

Етика та соціальна відповідальність – врахування етичних питань та соціальної відповідальності стає шкодою аспектом управління в умовах глобальної цифрової екосистеми, де компанія має великий вплив на суспільство.

Талант та компетенції персоналу-забезпечення, щоб персонал міг забезпечити технічні навички та здатність адаптуватися до новітніх технологій, є ключовим фактором успіху в умовах цифрової екосистеми.

Стратегія збалансованого росту – розробка та виконання стратегії збалансованого росту, що враховує ризики та можливості, дозволяє компанії ефективно конкурувати в глобальному цифровому середовищі.

Ефективне використання даних – використання великих обсягів даних потребує розвинутої аналітики та системи управління, які забезпечують точність та цінність аналізу для прийняття стратегічних рішень.

Стійкість до змін в регулюванні – зміни в законодавстві та регулюванні можуть вплинути на діяльність компаній, тому важлива система управління, яка легко адаптується до нових правил та норм.

Врахування цих викликів дозволяє "Amazon.com, Inc." успішно трансформувати свою систему управління в умовах становлення глобальної цифрової екосистеми та забезпечити стійкий та інноваційний розвиток компанії.

### **3.2 Стратегія радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та її вплив на розвиток сектору електронної комерції**

Автоматизація технологічних та управлінських процесів буде впроваджуватися, але з тенденцією до прискорення. У найближчій перспективі значна кількість компаній реалізує декілька хвиль проектів з реінжинірингу бізнес-процесів, що збільшує попит на бізнес-аналітиків, сприятливих

створювати та адмініструвати складні системи управління діяльністю компаній.

Впровадження Інтернет-речей та бездротових сенсорів, які активно застосовуються в рамках концепції Індустрії 4.0, сприятиме підвищенню прозорості бізнес-процесів. Зараз використання ERP-системи розширює можливості управління, спрощує контроль та облік результатів роботи співробітників, підрозділів та компаній, дозволяючи планувати організаційні зміни.

Застосування великих даних та розвиток інформаційних систем дозволяє відстежувати не тільки послідовність, швидкість та якість операцій, але також розраховувати та бюджетувати витрати на операції найнижчого рівня. Це забезпечує якісне формування іншого рівня доступної інформації, що дозволяє точно розмістити вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта.

Постійні зміни, що впливають на різні аспекти бізнесу, підкреслюють важливість розвитку підприємницького духу в культурі та системі управління бізнесом. В умовах поточної нестабільності ще однією значною зміною є бажання компаній до гнучкості. Започатковані на початку 2000-х в галузі ІТ у США, принципи Agile вже широко використовуються в різних галузях. Ці принципи представлені ефективнішими практиками, такими як Scrum, Kanban, ошадлива розробка, XP (екстремальне програмування), FDD (функціонально-орієнтована розробка) та інші. Основні концепції Agile включають:

Важливість людей та їх взаємодія, переважаючи над процесами та інструментами.

Підтримка працюючого продукту, яка має вагомість над обширною документацією.

Співпраця з клієнтом, яка є важливою за умовами контракту.

Готовність до змін, яка переважає відданість попереднім планам.

Основною метою Agile є усунення бюрократії, сприяння розвитку швидкості та якості роботи, а також акцентування уваги на взаємодії з

цікавими сторонами та результатами.

В умовах непостійного зовнішнього середовища традиційні ієрархічні бюрократичні структури втрачають свою ефективність. Ф. Лалу провів дослідження неієрархічних організацій і описав "бірюзові організації", які є новим етапом у розвитку управління, заснованого на командному підході і великій ієрархії та централізованого управління.

У найближчому майбутньому галузі економіки перетворяться в цифрові екосистеми, які взаємодіють із великою кількістю пов'язаних цифрових платформ. Ці екосистеми, такі як «Amazon.com, Inc.», «Tencent Holdings Limited», «Alibaba Group», змінюють традиційні моделі бізнесу та сприяють створенню нових можливостей для бізнес-комбінацій. Вони об'єднують різні галузі і сектори, розширюючи можливості компаній. Згідно з експертами, цифрові екосистеми до 2025 року можуть забезпечити виручку розміром 60 трлн доларів США, що становить 30% від загальної корпоративної виручки. Такі цифрові структури ламають бар'єри між галузями, вносячи зміни в ринки та цінності. Лідери ринку, такі як "Alibaba Group", "Alphabet Inc.", "Amazon.com, Inc.", "Apple Inc.", "Facebook, Inc.", "Microsoft Corporation" і "Tencent Holdings Limited", функціонують в рамках цифрових екосистем, що відповідає цінностям поколінь Y і Z

У компанії "Amazon.com, Inc." враховується непередбачуваність попиту клієнтів, і послуга надання стає все більш орієнтованою на послугу з індивідуальними характеристиками. В управлінні клієнтами "Amazon.com, Inc." підтримується п'ять ключових аспектів в умовах висококонкурентного середовища електронної комерції [28]:

**Ціна:** Клієнти прагнуть мінімізувати витрати, одночасно очікуючи незмінної якості товарів чи послуг.

**Якість:** Для певних категорій товарів якість стає пріоритетом, і клієнти готові платити більше за ексклюзивні товари або послуги

**Швидкість:** Компанії, які забезпечують швидку доставку, підтримують позитивні відгуки від клієнтів, які не бажають чекати.

Обслуговування і ремонт: Клієнти повинні мати впевненість у можливості отримати гарантоване обслуговування в будь-який час.

Нові технології: У високотехнологічному ринку важливо постійно оновлювати продукцію, щоб відповідати очікуванням клієнтів.

Компанія "Amazon.com, Inc." використовує систему знижок та "1-Click" для підтримки якості наданих послуг. Представництва "Amazon.com, Inc." по всьому світу забезпечують швидку доставку, а їх торговий майданчик доступний 24/7, що дозволяє користувачам здійснювати покупки навіть у найнеочікуваніший час. Компанія постійно впроваджує нові технології, а їх користувачі регулярно інформують про технічні нововведення.

Таблиця 3.2 – Динаміка росту компанії "Amazon.com, Inc."

	Рік, що закінчився 31 грудня	
	2021	2022
<b>Чистий обсяг продажів:</b>		
Північна Америка	279,833	315,880
Інтернаціональний	127,787	118,007
Комерційний публічний сервіс Amazon	62,202	80,096
Консолідований	469,822	513,983
<b>Річний відсоток зростання (зниження):</b>		
Північна Америка	18%	13%
Інтернаціональний	22	(8)
Комерційний публічний сервіс Amazon	37	29
Консолідований	22	9
<b>Зростання у відсотках за рік, без урахування впливу курсів іноземних валют:</b>		
Північна Америка	18%	13%
Інтернаціональний	20	4
Комерційний публічний сервіс Amazon	37	29
Консолідований	21	13
<b>Сума чистих продажів:</b>		
Північна Америка	60%	61%
Інтернаціональний	27	23
Комерційний публічний сервіс Amazon	13	16
Консолідований	100%	100%

Джерело: складено автором за [28]

"Amazon.com, Inc." розглядає свою діяльність як розвагу, де покупці повинні отримувати задоволення від процесу придбання товарів. Щоб розширити асортимент, компанія швидко змінює своїх партнерів, зберігаючи при цьому цінність свого бренду.

Найбільший у світі інтернет-ритейлер Amazon у II кварталі 2023 року повернувся до чистого прибутку і збільшив виторг на 11% у річному вираженні, причому обидва показники перевершили очікування ринку, що призвело до зростання акцій на додаткових торгах. Про це повідомляється в пресрелізі компанії.

Її чистий прибуток у квітні-червні 2023 року становив \$6,7 млрд порівняно зі збитком у розмірі \$2 млрд за аналогічний період роком раніше. Прибуток у розрахунку на акцію становив 65 центів проти збитку в розмірі 20 центів.

Виторг підвищився на 11% і досяг \$134,4 млрд проти \$121,1 млрд роком раніше. Аналітики, яких опитало FactSet, у середньому очікували, що компанія отримає в II кварталі прибуток на рівні 35 центів на акцію за виторгу в \$131,2 млрд. Операційний прибуток підскочив більш ніж удвічі, до \$7,7 млрд з \$3,3 млрд.

Бізнес Amazon у сфері онлайн-торгівлі в Північній Америці у квітні-червні отримав операційний прибуток у розмірі \$3,2 млрд проти збитку в \$627 млн роком раніше за виторгу в \$82,55 млрд проти \$74,43 млрд. Аналітики очікували, що показники становитимуть \$1,5 млрд і \$79,8 млрд відповідно.

За кордоном операційний збиток скоротився до \$895 млн з \$1,77 млрд, а виторг підвищився до \$29,7 млрд із \$27,07 млрд. Консенсус-прогноз передбачав збиток у \$1,2 млрд за виторгу в \$29,7 млрд.

Виторг хмарного сервісу Amazon Web Services (AWS) збільшився на 12%, до \$22,1 млрд із \$19,7 млрд роком раніше. Аналітики очікували виторг на рівні \$21,7 млрд. Рекламний бізнес збільшив виторг до \$10,7 млрд із \$8,8 млрд роком раніше за прогнозу в \$10,36 млрд.

Amazon прогнозує, що в II кварталі виторг компанії становитиме від \$138 млрд до \$143 млрд. Аналітики очікують показник на рівні \$138,4 млрд.

"Amazon.com, Inc." проводить стратегію радикальних інновацій, яка спрямована на трансформацію не лише однієї компанії, а й галузі електронної комерції в цілому. Ця стратегія розглядається через кілька ключових аспектів, які формують визначальний вплив "Amazon.com, Inc." на розвиток сучасного бізнесу.

Однією з ключових особливостей стратегії є розширення "Amazon.com, Inc." звідти, де компанія почала – як онлайн-роздрібний гігант. Компанія стає інтерактивною цифровою платформою, що надає різноманітні послуги. Від стрімінгових сервісів до хмарних технологій та віртуальних асистентів, "Amazon.com, Inc." створює інноваційне середовище, яке пропонує користувачам глибокий і збалансований досвід.

Концепція магазинів Amazon Go, де технології автоматизують покупки, а покупці взаємодіють з цифровою платформою через мобільний додаток, є яскравим прикладом того, як компанія інтегрує фізичний та цифровий досвід покупок.

Запровадження доставки за допомогою дронів та роботів допоможе вдосконалити логістичні процеси. Це не тільки прискорює доставку, але й оптимізує управління складами, забезпечуючи ефективність та зниження витрат.

Застосування машинного навчання та аналітики даних дозволяє "Amazon.com, Inc." створювати унікальні пропозиції для кожного клієнта, що робить користувачів більш задоволеними та забезпечує віддачу від продажу.

"Amazon.com, Inc." активно інвестує в різноманітні стартапи та інноваційні проекти, що дозволяє їй залишитися на передових позиціях у галузях, таких як штучний інтелект, біотехнології та інші.

Орієнтація на потреби та зручність клієнтів шукати розробку інноваційних проектів. "Amazon.com, Inc." намагається полегшити покупки та забезпечити задоволення від використання її платформи.

Готовність до експериментів та швидка ітерація не дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові ідеї, необхідні для збереження лідерства.

Amazon Web Services, що надає інфраструктуру, створює екосистему, де підприємство може користуватися різноманітними послугами для свого розвитку, створюючи власні інновації та проекти.

Участь у соціально відповідальних програмах та впровадження екологічних ініціатив не лише підтримують етичні стандарти, але й формують позитивне сприйняття бренду.

Узагальнюючи, стратегія "Amazon.com, Inc." великим глибоким розумінням технологій, гнучкістю впровадження змін та великою увагою до потреб споживачів. Це дозволяє компанії залишатися лідером у своєму сегменті та впливати на еволюцію електронної комерції

### **3.3 Перспективи бізнес-процесів «amazon.com, inc.» в умовах цифрової трансформації глобальної економіки**

Перспективи бізнес-процесів "Amazon.com, Inc." в умовах цифрової трансформації глобальної економіки починається поруч із ключовими напрямками, які включають у себе електронну комерцію, технологічні інновації, логістику та динамічне реагування на зміни у споживчих уподобаннях та економічному середовищі.

"Amazon.com, Inc." продовжувати розвивати свою електронну комерцію, розширюючи асортимент продукції та послуг. Застосування технологій штучного інтелекту та аналіз даних завершити персоналізацію пропозицій для кожного клієнта та досягнення конкурентоспроможності.

Розвиток технологій автоматизації та впровадження робіт і дронів для доставки покупок дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів та скоротити час доставки, що важливо в умовах зростаючої конкуренції та високих вимог споживачів.

AWS, як провідний постачальник хмарних послуг, продовжує розвиватися як ключовий сегмент діяльності "Amazon.com, Inc." Умови цифрової трансформації сприяють попиту на хмарні технології, і AWS може використовуватися для вдосконалення бізнес-процесів компанії у всіх галузях.

Таблиця 3.3 – Загальна кількість площ, які належать компанії "Amazon.com, Inc."

Опис використання	Орендована площа	Власна площа	Місце знаходження
Офісний простір	30,611	6,792	Північна Америка
Офісний простір	23,956	1,802	Інтернаціональний
Фізичні магазини	22,881	662	Північна Америка
Фізичні магазини	291	---	Інтернаціональний
Центр виконання, дата-центр і інші	391,598	22,058	Північна Америка
Центр виконання, дата-центр і інші	148,146	12,613	Інтернаціональний
Загальний	617,483	43,927	

*Джерело:* складено автором за [43]

"Amazon.com, Inc." вкладає великі ресурси в дослідження та розробку, щоб залишитися на передових позиціях у використанні новітніх технологій. Застосування штучного інтелекту, блокчейну, Інтернет-речей та інших інновацій дозволяє компанії підтримувати конкурентний завантаження.

"Amazon.com, Inc." продовжувати розширювати свій глобальний вплив шляхом входження на нові ринки та партнерств з місцевими компаніями. Це включає розвиток міжнародних цифрових екосистем та адаптацію до місцевих реалій.

В умовах ростучого соціального та екологічного середовища "Amazon.com, Inc." активно займається програмами соціальної відповідальності та впроваджує екологічні ініціативи. Це допоможе створити позитивний імідж компанії та відповісти на споживчі очікування.

Умови цифрової трансформації вимагають від "Amazon.com, Inc." постійного вдосконалення та адаптації до змін у конкурентному середовищі. Компанія продовжує реагувати на нові тренди та розробляти стратегії



конкурентних переваг.

Створення та підтримка різноманітних бізнес-екосистем, таких як Amazon Marketplace, дозволяє "Amazon.com, Inc." розширювати свою присутність у різних секторах та підтримувати бізнес-інновації.

Таблиця 3.4 – Загальна кількість орендованої площі компанії "Amazon.com, Inc."

Сегмент	Орендована площа (1)	Власна площа (1)
Північна Америка	403,984	13,595
Інтернаціональний	140,898	6,292
Комерційний публічний сервіс Amazon	18,034	15,446
Загальний	562,916	35,333

*Джерело:* складено автором за [43]

Узагальнюючи, перспективи бізнес-процесів "Amazon.com, Inc." в умовах цифрової трансформації розпочато підключення до технологічної експертизи, стратегічного бачення та готовності до постійного розвитку, що дозволяє компанії залишатися в лідерах електронної комерції та бути ключовим учасником глобальної цифрової екосистеми.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3, що присвячений ефективності бізнес-процесів "Amazon.com, Inc." в контексті цифрової трансформації глобальної економіки розглядалися ключові аспекти перетворення системи управління компанією в умовах формування глобальної цифрової екосистеми. Визначено, що диджиталізація бізнес-процесів активно сприяє децентралізації управління, зниженню рутинних операцій та переходу до нового типу управління.

Традиційна ієрархічна структура компанії доповнюється горизонтальними комунікаційними системами, що призводить до різкого зменшення кількості менеджерів середнього рівня. Зміни в потоці інформації в "Amazon.com, Inc." охоплюють як внутрішню (ресурси), так і зовнішню

(конкурентне середовище, попит, партнери, законодавство). Компанія розвиває стратегію радикальних інновацій, яка забезпечує значні інвестиції в розробку та впровадження новаторських продуктів, забезпечуючи високу ефективність.

Щодо логістики, "Amazon.com, Inc." проводить рішення інновацій, включаючи використання патентів та поглиблення висококонкурентоспроможних стартапів. Ключові аспекти логістичної стратегії включають оптимізацію ресурсів, реагування на вимоги змін клієнтів, аналіз бізнес-процесів та розвиток ефективної складської мережі.

Стратегія "Amazon.com, Inc." базується на дотриманні інновацій та максимальному використанні цифрових технологій. Дійсні активні кроки у діджиталізації бізнес-процесів, що сприяє швидкому розвитку компанії в умовах глобальної цифрової екосистеми.

## ВИСНОВКИ

Цифрова економіка (веб-, Інтернет-економіка, електронна економіка) – економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених цифрових товарів і послуг. Розрахунки за послуги і товари цифрової економіки здійснюються найчастіше електронними грошима.

Діджиталізація як і будь-який процес, неможлива без використання таких складових як технології та інструменти. Вони стають посередниками між державою і населенням, банками і компаніями, скорочуючи ланцюжки контрагентів і збільшуючи швидкість прийняття рішень. Нині всі компанії прагнуть слідувати за цифровими трендами, завдяки яким відбувається отримання прибутку. А цифрові тренди в свою чергу сприяють спрощенню життя населення, і підвищення ВВП економіки в країні.

З іншого боку, технології цифрової економіки неминуче «проникнуть» в сектор традиційного господарювання, приводячи до підвищення продуктивності праці і зниження витрат, тобто призведуть до деяких змін сучасної економіки. При цьому обсяг матеріального виробництва в натуральному вираженні не зменшиться, але помітно зміняться характеристики товарів: вони отримають властивостей «розумних» речей, здатних інтегруватися в екосистеми (розумні будинки, розумні міста).

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Під поняттям електронної комерції слід розуміти будь-який вид ділової активності суб'єктів господарювання, що провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій, систем та комунікаційних засобів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

У наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за

інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо.

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80 % фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів.

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що «Amazon.com, Inc.» має найвищу частку за обсягами електронної комерції у США, ЄС та Індії. Ключовою бізнес-одиницею, яка сприяє зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68% всіх роздрібних продажів «Amazon.com, Inc.», що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

Глобальний економічний простір, орієнтований на мобільні пристрої і послуги за запитом, багато в чому зобов'язаний своїм розвитком ідеї, закладеної при заснуванні компанії «Amazon.com, Inc.» – ідеї про те, що цифрова комерція радикально змінить світовий ринок та способи здійснення зовнішньоторговельних операцій. Протягом останніх років компанія

«Amazon.com, Inc.» значно диверсифікувала власну діяльність, замінюючи застарілі товари та послуги інноваційними. Компанія «Amazon.com, Inc.» очолює список найбільш інноваційних ТНК світу. У компанії є низка закордонних філій, які розташовані в Канаді, Німеччині,

Японії, Франції, Іспанії, Італії та Великобританії. Інноваційна діяльність компанії орієнтована на клієнта. «Amazon.com, Inc.» завжди шукає способи збільшити різноманітність товарів, запропонувати їх за досить низькими цінами і поліпшити ключові сервіси, такі як доставка. Для цього компанія вкладає значні інвестиції в технології, зокрема, в роботизовані склади і безпілотну доставку.

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в компанії «Amazon.com, Inc.». Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня. У компанії «Amazon.com, Inc.» якісно і кількісно змінюється потік інформації, який використовується для прийняття управлінських рішень, що умовно класифікується як внутрішній (наприклад, інформація про наявні ресурси) і зовнішній (наприклад, про конкурентне середовище, попит, партнерів, обмеження законодавчого характеру).

Визначено, що «Amazon.com, Inc.» дотримується наступальної інноваційної стратегії, яка ґрунтується на розробці нових шляхів розвитку компанії через створення та впровадження радикальних інновацій. За такої стратегії концентрація ресурсів спрямовується на випуск певного типу продукції і передбачає значне вкладення фінансових коштів. Керівництво компанії робить ставку на наявність ресурсів, кваліфікацію співробітників, здатних бачити перспективу, розробляти і впроваджувати інновації. Ця стратегія пов'язана з великими ризиками, у той же час забезпечує найбільшу ефективність.

Інновації радикального типу активно створюються «Amazon.com, Inc.» в сфері логістики. В рамках інноваційної стратегії компанія дотримується агресивної політики поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ**

1. Азізкулов Д. М. Цифрова економіка: поняття, особливості та перспективи на російському ринку // Д. М. Азізкулов. – 2018. – URL: [http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/3/economic\\_theory/Azizkulov.pdf](http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/3/economic_theory/Azizkulov.pdf) (дата звернення: 18.09.2023)
2. Алексеева Н. С. Моделі цифрової економіки // Н. С. Алексеева, Є. А. Сгорова, А. В. Богомолова. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-tsifrovoy-ekonomiki> (дата звернення: 18.09.2023)
3. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України / В. В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – № 4. – 2015. – С. 9 – 18.
4. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки // Ю. В. Вдовиченко – 2019. – URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2018/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/17.pdf) (дата звернення: 01.05.2023)
5. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський // Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. - № 2. - 2016. - С. 51 - 58.
6. Гончаров Ю. А. Значення програми «Цифрова економіка» у розвиток людського капіталу // Ю. А. Гончаров. – 2019. – URL: <https://mgimo.ru/upload/iblock/150/znachenie-programmy-cifrová-ekonomika-dlya-razvitiya-chelovechesko-kapitala-v-rossii.pdf> (дата звернення: 18.09.2023)
7. Дєєва Н. Є. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки / Н. Є. Дєєва, В. В. Делейчук – Київ: Молодий учений, 2018. – 670 с.
8. Джусов О. О. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу// О. О. Джусов, С. С. Апальков. – 2019. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/322644079\\_CIFROVA\\_EKONOM](https://www.researchgate.net/publication/322644079_CIFROVA_EKONOM)

IKA\_STRUKTURNI\_ZRUSENNA\_NA\_MIZNARODNOMU\_RINKU\_KAPITA  
LU (дата звернення: 18.09.2023)

9. Добринін А. П. Цифрова економіка - різні шляхи до ефективного застосування технологій / А. П. Добринін, К. Ю. Чорних, В. П. Купріяновський, П. В. Купріяновський, С. А. Синягов // International Journal of Open Information Technologies. – № 4. – 2016. – С. 4 – 11.

10. Доповідь про цифрову економіку 2019 р. // Доповідь ЮНКТАД. – 2019. – URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_ua.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ua.pdf) (дата звернення: 18.09.2023)

12. Єлкіна В. Склади-дирижаблі, кишенькові дрони та інші незвичайні патенти Amazon // Rusbase. – 2017. – URL: <https://rb.ru/list/amazon-patents/> (дата звернення: 18.09.2023)

13. Інтернет-торгівля США: основні тенденції // Фрідом Фінанс. – 2019. – URL: <https://ffin.ru/market/review/82/67273/> (дата звернення: 6.10.2023)

14. Карапетян Д. Т. Економічна значущість цифрової економіки // Д. Т. Карапетян. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-znachimost-tsifrovoy-ekonomiki> (дата звернення: 6.10.2023)

15. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. О. Опенько // Фінансовий простір. - №3 (27). – 2017. – С. 13 – 21.

16. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. / С. В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент. – № 6. – 2016. – С. 106–107.

17. Конкуренція у цифрову епоху // World Bank Group. – 2019. – URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/848071539115489168/pdf/Competing-in-the-Digital-Age-Policy-Implications-for-the-Russian-Federation-Russia-Digital-Economy-Report.pdf> (дата звернення: 6.10.2023)

18. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренді та перспективи авангардного характеру розвитку / Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус // Електронне професійне видання «Ефективна економіка». - № 1. - 2018.

– URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf). (дата звернення: 6.10.2023)

19. Крюкова А. А. Інструменти цифрової економіки // Крюкова А. А., Михайленко Ю. А. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-tsifrovoy-ekonomiki> (дата звернення: 6.10.2023)

20. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Намісник // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України (Серія «Державне управління»). – № 1. – 2018. – С. 5 – 10.

21. Маслов О. О. Інформаційна економіка: становлення, структура та теоретичне осмислення: монографія / О. О. Маслов – Київ: Аграр Медіа Гр., 2012. – 432 с.

22. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти / Матвейчук Л. О. – 2019. – URL: <http://visnykznu.org/issues/2018/2018-econ-4/20.pdf> (дата звернення: 6.10.2023)

23. Нетесін С. Чому Amazon регулярно переглядає свою бізнес-модель / С. Нетесін // Harvard Business Review Росія. – 2014. – URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/p13936/> (дата звернення: 6.10.2023)

24. Овечкін О. Amazon запровадив 15 тисяч роботів за рік без скорочення штату // Rusbase. – 2017. – URL: <https://rb.ru/news/amazon-robotics/> (дата звернення: 6.10.2023)

25. Ревенко Л. І. Міжнародна практика реалізації програм розвитку цифрової економіки// Ревенко Л. І., Ревенко Н. П. – 2017. – URL: <http://intertrends.ru/system/Doc/ArticlePdf/1934/Vw81WA4PD1.pdf> (дата звернення: 6.10.2023)

26. Розенберг Є. Н. Цифрова економіка та цифрова залізниця // Розенберг Є. Н., Уманський В. І., Дзюба Ю. В. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/цифрова-економіка-і-цифрова-дзельзная-дорога> (дата звернення: 7.11.2023)



27. Савіна Т. Н. Цифрова економіка як нова парадигма розвитку: Виклики, Можливості та Перспективи // Савіна Т. Н. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-novaya-paradigma-razvitiya-vyzovi-vozmozhnosti-i-perspektivi> (дата звернення: 7.11.2023)
28. Саундерс Р. Набувати цілеспрямовано // Inventech.ru. – 2019. – URL: <https://www.inventech.ru/lib/amazon/amazon-0096/> (дата звернення: 7.11.2023)
29. Саундерс Р. Цінність продукції // Inventech.ru. – 2019. – URL: <https://www.inventech.ru/lib/amazon/amazon-0033/> (дата звернення: 7.11.2023)
30. Сінельник Д. О. Особливості інноваційної діяльності компанії "Amazon.com, Inc." у секторі електронної комерції / Д. О. Сінельник // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наук. кофн. студ. та молодих вчених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава: ПУЕТ, 2019. – С. 49-53.
31. Що таке цифрова економіка? Тренди, Компетенції, Вимірювання // Доповідь НДУ Вищої Школи Економіки. – 2019. – URL: [https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf) (дата звернення: 7.11.2023)
32. Крок у майбутнє: штучний інтелект та цифрова економіка // Міністерство освіти і науки Російської Федерації. – 2015. – URL: [https://guu.ru/wp-content/uploads/forum\\_bl\\_v4.pdf](https://guu.ru/wp-content/uploads/forum_bl_v4.pdf) (дата звернення: 7.11.2023)
33. Шемет А. Д. Форми електронної комерції та її місце у системі цифрової економіки// Шемет. А.Д. – 2015. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-elektronnoy-kommertsii-i-eyo-mesto-v-sisteme-tsifrovoy-ekonomiki> (дата звернення: 7.11.2023)
33. Щебаєва Н. А. Цифровий простір у новій економіці // Щебаєва Н. А., Артемов А. В. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-prostranstvo-v-novoy-ekonomike> (дата звернення: 7.11.2023)

34. Шкурупій О. В. Специфіка сучасної інноваційної діяльності ТНК / О. В. Шкурупій, С. І. Туль, Д. О. Сінельник // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2017 р. Том І. – Харків: ХНАДУ, 2017. – С. 186-187.
35. Електронна економіка // Wikipedia. – 2019. – URL: [https://ua.wikipedia.org/wiki/Електронна\\_економіка](https://ua.wikipedia.org/wiki/Електронна_економіка) (дата звернення: 04.12.2023)
36. Юдіна Т. Н. Осмислення Цифрової Економіки // Юдіна Т. Н. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osmyslenie-tsifrovoy-ekonomiki> (дата звернення: 04.12.2023)
37. Abhijeet Pratap Amazon's main competitors // Abhijeet Pratap. – 2019. – URL: <https://notesmatic.com/who-are-the-competitors-of-amazon/> (дата звернення: 04.12.2023)
38. About Amazon // FastCompany.com. – 2019. – URL: <https://www.fastcompany.com/company/amazon> (дата звернення: 04.12.2023)
39. Agile Manifesto // Wikipedia. – 2019. – URL: [https://ua.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Manifesto](https://ua.wikipedia.org/wiki/Agile_Manifesto) (дата звернення: 04.12.2023)
40. Alibaba Group // Wikipedia. – 2019. – URL: [https://ua.wikipedia.org/wiki/Alibaba\\_Group](https://ua.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group) (дата звернення: 04.12.2023)
41. Amazon annual report 2018 // Amazon.com Inc. – 2018. – URL: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/0f9e36b1-7e1e-4b52-be17-145dc9d8b5ec> (дата звернення: 5.01.2024)
42. Amazon Financial Ratios for Analysis 2005-2019 // Macrotrends LLC. – 2019. – URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/financial-ratios> (дата звернення: 5.01.2024)
43. Amazon Financial Summary // Investing.com. - 2019. – URL: <https://www.investing.com/equities/amazon-com-inc-financial-summary> (дата звернення: 5.01.2024)
44. Amazon Go: чи можна відкрити 3000 магазинів за рік? // Retail.ru. – 2019. – URL: <https://www.retail.ru/cases/amazon-go-realno-li-otkryt-3000->

[magazinov-za-god/](#) (дата звернення: 5.01.2024)

45. Amazon Officers and directors // Amazon.com Inc. – 2019. – URL: <https://ir.aboutamazon.com/board-of-directors> (дата звернення: 10.01.2024)

46. Amazon Profile Info // Yahoo Finance Statement. - 2019. - URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/profile?p=AMZN> (дата звернення: 10.01.2024)

47. Amazon proxy stagement // Amazon.com Inc. – 2019. – URL: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/35fa4e12-78bd-40bc-a700-59eea3dbd23b> (дата звернення: 10.01.2024)

48. Amazon Research and Development Expenses 2006-2019 AMZN // Macrotrends. – 2019. – URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/research-development-expenses> (дата звернення: 10.01.2024)

49. Amazon ROA 2006-2019 // Macrotrends. – 2019. – URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/roa> (дата звернення: 10.01.2024)

50. Amazon shareholders letter // Amazon.com Inc. – 2019. – URL: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/4f64d0cd-12f2-4d6c-952e-bbed15ab1082> (дата звернення: 10.01.2024)