

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародної економіки

МАЦЮРА Олексій Сергійович

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ Е-БІЗНЕСУ

спеціальність 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Міжнародна економіка
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи ЕМЕЗМ-21
Мацюра Олексій Сергійович

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доц.
Куриляк М.Ю.

підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ І. Я. Зварич

підпис

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Мацюра О. С. Формування міжнародної стратегії е-бізнесу. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У дослідженні розкрито теоретико-методичні засади формування е-бізнесу в сучасних умовах. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку е-бізнесу та специфіка формування його міжнародної стратегії. Проведена оцінка стану е-бізнесу в світі та досліджено ефективність стратегії е-бізнесу. Детально розкриті передумови формування та перспективи розвитку е-бізнесу в Україні. Наведені пріоритетні напрями вдосконалення міжнародної стратегії е-бізнесу та можливості її впровадження в Україні.

ANNOTATION

Matsyura O. Forming an international e-business strategy. - Manuscript.

Doctoral studies for the educational level of «Master» in speciality 051 «Economics», educational and professional programme «International Economics». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The study reveals the theoretical and methodological foundations of e-business formation in modern conditions. The current trends in e-business development and the specifics of the formation of its international strategy are analyzed. The state of e-business in the world is assessed and the effectiveness of the e-business strategy is studied. The prerequisites for the formation and prospects for the development of e-business in Ukraine are revealed in detail. Priority areas for improving the international e-business strategy and the possibilities of its implementation in Ukraine are given.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Е-БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Сутність дефініції «е-бізнес» та її використання у світі	7
1.2. Вимоги та моделі е-бізнесу на міжнародному рівні	13
1.3. Методологія формування стратегії е-бізнесу	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ Е-БІЗНЕСУ	23
2.1. Аналіз сучасних тенденції розвитку е-бізнесу та специфіка формування його міжнародної стратегії	23
2.2. Оцінка стану е-бізнесу в світі	27
2.3. Дослідження ефективності стратегії е-бізнесу	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ Е-БІЗНЕСУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	34
3.1. Передумови формування е-бізнесу в Україні	34
3.2. Перспективи розвитку е-бізнесу в Україні	39
3.3. Шляхи вдосконалення міжнародної стратегії е-бізнесу	43
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що при стрімкому розвитку цифрових технологій, глобалізації ринків і зростанні конкуренції у віртуальному середовищі. В умовах постійних змін споживчих потреб, технічного прогресу та інтеграції національних економік до світового господарства, підприємства змушені переосмислювати підходи до ведення бізнесу. Е-бізнес відкриває нові можливості для масштабування діяльності, виходу на міжнародні ринки та оптимізації бізнес-процесів. Формування ефективної міжнародної стратегії в е-бізнесі дозволяє підприємствам адаптуватися до особливостей цифрових ринків різних країн, враховувати правові, культурні та технологічні аспекти ведення онлайн-діяльності, забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги в умовах динамічного глобального середовища. У цьому контексті розроблення науково обґрунтованих підходів до формування міжнародної стратегії е-бізнесу є вкрай важливим як для теорії управління, так і для практики цифрового підприємництва.

Питанням сутності е-бізнесу, його становлення, специфіки організації та функціонування присвячено праці багатьох дослідників, серед яких варто згадати С. Бондара, К. Бужимську, Т. Гринько, Н. Дмитрієва, В. Коваленка, Л. Ліпича, А. Мазаракі, О. Панасюка та ін. Попри значний науковий внесок зазначених авторів, їхні напрацювання не повною мірою розкривають динаміку та особливості розвитку е-бізнесу в умовах цифровізації та глобалізації економіки.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо особливостей формування міжнародної стратегії е-бізнесу.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розглянути сутність дефініції «е-бізнес» та її використання у світі;
- обґрунтувати вимоги та моделі е-бізнесу на міжнародному рівні;
- дослідити методологію формування стратегії е-бізнесу;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку е-бізнесу та специфіка формування його міжнародної стратегії;

- оцінити сучасний стан е-бізнесу в світі;
- дослідити ефективність стратегії е-бізнесу;
- виявити передумови формування е-бізнесу в Україні;
- навести перспективи розвитку е-бізнесу в Україні;
- виокремити шляхи вдосконалення міжнародної стратегії е-бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії е-бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування стратегії е-бізнесу.

У процесі дослідження були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні **методи** пізнання. Серед загальних методів варто виокремити: аналіз і синтез, узагальнення, структурно-логічний підхід, індукцію та дедукцію. До спеціальних методів дослідження належать: статистичний аналіз, графічне представлення результатів та метод порівняльного аналізу, що дозволили обґрунтувати висновки на основі кількісних і якісних характеристик досліджуваних явищ.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі та узагальненні сучасних теоретико-методичних підходів до формування е-бізнесу в міжнародному контексті, що дозволяє виділити специфічні особливості розробки стратегії е-бізнесу з урахуванням глобальних тенденцій цифрової економіки. Вперше в роботі запропоновано інтегрований підхід до оцінки ефективності міжнародної стратегії е-бізнесу, що поєднує аналіз економічних, технологічних та організаційних чинників, а також визначено ключові передумови та перспективи впровадження е-бізнесу в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Практичне значення одержаних результатів роботі полягає у можливості застосування отриманих теоретичних положень і висновків для вдосконалення стратегічного управління е-бізнесом на міжнародному рівні. У контексті цифровізації глобальної економіки результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, що планують вихід на зовнішні онлайн-ринки або розширення міжнародної присутності через цифрові канали; для керівників і стратегів, які шукають ефективні моделі прийняття управлінських рішень з

урахуванням особливостей міжнародного електронного середовища; для розробників політик, які формують нормативне поле, спрямоване на підтримку транснаціональної електронної комерції; для консалтингових компаній, які супроводжують цифрову трансформацію бізнесу з урахуванням специфіки окремих країн; для науковців і студентів, зацікавлених у розвитку інструментів стратегічного планування у сфері міжнародного е-бізнесу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг становить 51 сторінок. Робота містить 1 таблицю, 2 рисунки, 28 додатків. Список використаних джерел включає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Е-БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність дефініції «е-бізнес» та її використання у світі

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформатизації та впровадження новітніх технологій спостерігаються суттєві трансформації у сфері торгівлі, що супроводжуються зміною ключових засад функціонування відповідного бізнес-середовища. Аналітичні дослідження свідчать про те, що е-бізнес становить вагомому складову е-бізнесу на глобальному рівні. Значущість розширення електронного підприємництва зумовлена такими чинниками, як динамічне зростання, урізноманітнення форм діяльності та активне впровадження високотехнологічних рішень у різні галузі. У зв'язку з цим доцільним є глибше осмислення змісту терміну «е-бізнес» крізь призму наукових концепцій і підходів (Додаток А). Узагальнюючи наведені визначення поняття «е-бізнес», можна сформулювати власне трактування цього терміну, яке полягає в тому, що він виступає як вид господарської діяльності, у рамках якого використовують інформаційно-комунікаційні мережі та технології, що дозволяє створювати додану вартість і отримувати додатковий прибуток. Наведені визначення відображають процеси, що безперервно відбуваються в економіці з позиції їх розвитку та впровадження в практичну діяльність інтернет-систем. Об'єднання приватних, корпоративних та національних мереж впливає на загальні тенденції становлення е-бізнесу. Проте розглядати е-бізнес та електронний маркетинг через сукупність методів вирішення задач не можна вважати цілком перспективним. Це пояснюється тим, що унікальні особливості технічних систем ускладнюють формування об'єктивної картини економічних процесів.

Згідно з визначенням ЮНІДО, бізнес, який здійснюється через інтернет, проходить етапи застосування: платежі і продажі, виробництво, маркетинг, а ступінь інтеграції комунікаційних та інформаційних систем визначає, чи можна вважати бізнес електронним. Відсутність усталеного визначення терміну «е-бізнес» і розбіжності у поглядах науковців свідчать про необхідність розробки

нового підходу. Такий підхід допоміг би сформулювати більш точне й комплексне поняття, що не потребуватиме подальших суттєвих змін у міру розвитку галузі.

На практиці терміни «е-бізнес» і «е-комерція» часто використовуються як синоніми. У цьому контексті більшість дослідників визначають е-комерцію як форму торгівлі із застосуванням сучасних електронних інформаційних технологій. Зокрема, Л. Ліпич підкреслює, що е-комерція охоплює операції купівлі-продажу та проведення фінансових розрахунків через мережу. З часом поняття розширилося, включивши торгівлю новими видами товарів, наприклад, інформацією в електронному форматі [29, с. 12-13].

Враховуючи цю позицію, терміни «е-комерція» та «е-торгівля» можна вважати синонімами. Однак основним недоліком такого визначення є виключення з предметної області таких напрямків, як факторинг, страхування, віртуальні компанії, підприємства е-комерції, віртуальні агенти, лізинг, рекрутинг тощо.

Таку позицію поділяють і науковці, зокрема Т. Орехова та М. Дубель. Вони визначають це поняття як технологію, що забезпечує замкнений цикл операцій, який може охоплювати замовлення товару, участь у системі управління його доставкою та здійснення платежів. Ці операції виконуються з використанням інформаційних технологій і електронних засобів, при цьому відбувається передача виключного права власності та права користування від однієї юридичної особи до іншої [37].

Погляд О. Шалева близький до концепцій зарубіжних дослідників, таких як Дункан, Саммер і Хейг. Він визначає е-бізнес як форму угод, де взаємодія сторін відбувається електронним шляхом без фізичного обміну, що дозволяє передавати виключні права власності або користування певним товаром чи послугою між особами. Головною перевагою такого підходу є відсутність жорстких обмежень у торгівлі. Водночас, накладаються обмеження у вигляді правил затвердження та виконання угод, які регламентують передачу прав власності або користування. На етапах аналізу ринку, проведення переговорів чи

збору заявок передача прав не відбувається, хоча ці дії можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій в електронному форматі.

Міжнародні організації пропонують власні визначення цього поняття. Всесвітня торгова організація розглядає е-бізнес як процес продажу, розповсюдження, виробництва та реклами через різні телекомунікаційні мережі для подальшої комерційної діяльності. Європейська комісія визначає е-комерцію як дистанційні послуги, що надаються переважно електронним способом і за вимогою конкретного споживача. В Організації економічного співробітництва та розвитку е-бізнес трактується як вид комерційних угод, що охоплюють роботу фізичних і юридичних осіб, базуючись на передачі та обробці електронних даних, включно з текстом, відео- та аудіоматеріалами.

З врахуванням наведених підходів вчених до визначення сутності «е-бізнес» можемо виокремити наступні ознаки (Додаток Б). Слід підкреслити, що е-бізнес є складовою частиною онлайн-бізнесу, тобто видом діяльності, в якій комерційна взаємодія між різними суб'єктами відбувається через інтернет. До сфери е-бізнес, що є окремою галуззю економічної науки, включають усі процеси, які базуються на застосуванні електронних технологій. Ділова активність полягає у використанні можливостей інформаційної мережі для трансформації зв'язків підприємства та отримання прибутку, що і становить основу поняття «е-бізнес». На сьогодні можна констатувати, що ринок торгівлі через інтернет разом із інноваційними технологіями є ключовими засобами, які забезпечують прибутковість е-бізнесу для різних суб'єктів господарювання. При цьому підприємства здатні швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, підтримуючи низькі витрати порівняно з традиційними моделями бізнесу.

Наступним кроком виділимо три основні напрямки формування е-бізнесу. Перший із них охоплює створення підприємств, які надають послуги із використанням інформаційно-комунікаційних мереж та технологій, особливості яких наведено в Додатку

Другий напрямок створення е-бізнесу полягає у розширенні переліку електронних послуг із виділенням окремого виду діяльності. До ключових ознак такого бізнесу належать:

- присутність у структурі підприємства матеріальних підрозділів, тобто безпосередній контакт між споживачами та виробниками, а штат складається не лише з ІТ-фахівців, а й інших працівників;
- розвиток е-бізнесу паралельно з традиційним;
- впровадження інформаційних технологій для спрощення процесів на різних етапах виробництва та продажу;
- поєднання переваг класичного та цифрового бізнесу, що створює більш комфортні умови обслуговування клієнтів.

Третім напрямом формування суб'єкта господарювання є поступовий перехід до ведення виключно е-бізнесу. Основними характеристиками цього процесу є:

- еволюційний розвиток, що передбачає поступову трансформацію способу ведення підприємницької діяльності;
- обмеження в застосуванні, адже не всі види бізнесу можуть бути переведені в електронний формат;
- трансформаційні зміни у структурі підприємства, стандартах обслуговування, кадровому складі;
- оновлення символіки, логотипів компанії;
- проведення ребрендингу та інших заходів [22, с. 47-48].

Електронний ринок є відкритим і доступним для будь-яких компаній та споживачів. Основні напрямки діяльності віртуального ринку включають: споживчий сегмент (роздрібна торгівля), фінансовий ринок (брокерські фірми, банківські послуги) та ринок міжсуб'єктної торгівлі (промисловий сегмент). За словами Д. Євтушенка е-бізнес охоплює: електронну пошту, аукціони, маркетинг, науково-дослідні роботи, електронну освіту, комерцію та банківські послуги (управління персоналом, виконання замовлень, інтернет-торгівля, взаємодія з фінансовими установами, постачальниками та органами влади) [16, с. 184-185].

О. Зайцева і І. Болотинюк виділяють основні напрями е-бізнесу сьогодні: маркетингові послуги, е-комерція, фінансовий аналіз, застосування електронних платіжних систем, пошук працівників та експертів, партнерські відносини,

підтримка користувачів інтернету і покупців [18]. Шалева О. І. додає, що базовими елементами є: е-комерція, платіжні системи, фінансовий аналіз, маркетинг, партнерські відносини тощо [42].

В. Страхарчук та А. Страхарчук підкреслюють, що в сучасних умовах е-бізнес охоплює всі види підприємницької діяльності в кіберпросторі, включно з рекламою, торгівлею, рекрутингом і маркетингом [39]. М. Палош та В. Стойка пропонують такі форми: електронні аукціони, електронні магазини, платіжні системи, е-комерція, медіа в електронному форматі [38].

Наведені підходи описують ключові види е-бізнесу в сферах продажу та виробництва. Водночас сьогодні до е-бізнесу також відносять послуги в освіті, фінансові сервіси (розрахункові, депозитні, кредитні, інтернет-трейдинг), медичні послуги тощо. Важливу роль у структурі е-бізнесу займає е-комерція.

Е-бізнес сьогодні є ключовим фактором розвитку світової економіки. Більшість великих компаній і навіть малий та середній бізнес активно використовують цифрові платформи для ведення комерції, маркетингу, управління ланцюгами поставок та взаємодії з клієнтами. У країнах Північної Америки, Західної Європи, Японії та Південної Кореї е-бізнес має високий рівень проникнення. Тут широко застосовують складні платформи е-комерції, CRM-системи, хмарні сервіси, аналітику великих даних, штучний інтелект для персоналізації послуг.

Вже понад 25% світової роздрібної торгівлі припадає на онлайн-продажі, а в окремих сегментах (електроніка, мода, книги) цей показник набагато вищий. Великі маркетплейси, а саме Amazon, Alibaba, eBay домінують на ринку і задають стандарти для інших. Завдяки поширенню смартфонів значна частина електронних транзакцій здійснюється через мобільні додатки, що підвищує доступність е-бізнесу для користувачів у різних країнах. Крім цього у світі широко використовується блокчейн, криптовалюти, інтернет речей (IoT), машинне навчання сприяє новим формам е-бізнесу, зокрема децентралізованим платформам, смарт-контрактам і персоналізованим цифровим сервісам. У країнах Азії, Латинської Америки, Африки е-бізнес швидко зростає, завдяки доступу до мобільного інтернету та розвитку платіжної інфраструктури.

Прикладом є Індія та Китай, які є лідерами за кількістю користувачів і обсягами онлайн-торгівлі.

Проте військові дії у світі часто призводять до порушення роботи інфраструктури, зокрема інтернет-мереж, електропостачання та дата-центрів. Це ускладнює роботу онлайн-сервісів і платформ. Крім того, війни можуть спричинити втрату ринків збуту та логістичних каналів через закриття кордонів, блокування транспортних шляхів, санкції та обмеження у торгівлі. Економічна нестабільність і зниження доходів населення призводять до падіння купівельної спроможності, що негативно впливає на попит. Також війни збільшують ризики кібератак та інформаційних воєн, що потребує додаткових заходів кібербезпеки. З іншого боку, війни стимулюють цифрову трансформацію бізнесу. Підприємства швидко переходять у онлайн, автоматизують процеси, впроваджують дистанційну роботу. Зростає попит на послуги доставки, онлайн-медицини, освіти, а також на інформаційні та волонтерські ресурси. Внаслідок кіберзагроз бізнес активізує інвестиції у кібербезпеку. Держава та міжнародні організації часто підтримують ІТ-компанії і стартапи, що сприяє розвитку е-бізнесу в складних умовах. Крім того, війна стимулює інновації та появу нових бізнес-моделей.

Для прикладу, в Україні війна значно прискорила цифровізацію малого і середнього бізнесу, багато компаній перейшли на онлайн-продажі і дистанційну роботу, використовуючи хмарні технології. Розвиваються також платформи для підтримки військових та волонтерів, електронні благодійні фонди. ІТ-сектор став однією з важливих складових економіки навіть під час воєнних дій.

Отже, поява та розвиток е-бізнесу зумовлені об'єктивними факторами, серед яких ключове значення має комп'ютеризація суспільства. Для подальшого поширення цього бізнесу необхідні відповідний технологічний та інформаційний потенціал, а також досягнення певного рівня інтеграції інформаційних систем та мережі інтернет.

1.2. Вимоги та моделі е-бізнесу на міжнародному рівні

Значна частина підприємств у країні поки що не може повною мірою використати основні переваги ведення бізнесу в електронному форматі. Головною проблемою є нелогічна побудова більшості виробничих і комерційних відносин. Впровадження інформаційних систем, зокрема систем е-комерції, у діяльність суб'єктів господарювання відбувається дуже повільно. Тому всі бізнес-процеси необхідно переформатувати з урахуванням особливостей електронного простору. Починати цей процес варто з побудови логічної організації взаємодії між усіма учасниками, які мають стосунок до підприємств.

У цьому контексті можна виділити три моделі ринку, що виникли послідовно і зараз співіснують: ринок виробника, ринок споживача та ринок посередника. Кожен із цих рівнів інтегрується в загальну систему е-комерції. Водночас варто підкреслити, що е-комерція є лише однією з форм ведення бізнесу в інтернеті. Перша модель (Додаток Г) орієнтована на виробника, в ній ключову роль відіграє сам виробник, який визначає необхідність виготовлення конкретного товару або надання послуги, встановлює ціну, обсяг виробництва, а також способи інформування споживачів про характеристики та наявність товару. Цю модель часто можна побачити у фармацевтичних компаніях, які фінансують наукові дослідження, використовують їх результати для розробки нових препаратів, а також здійснюють маркетингові комунікації і реалізацію через обрані канали. Якщо виробниче підприємство прагне активно використовувати інтернет у своїй діяльності, а частина бізнес-процесів здійснюється у форматі прямих продажів, необхідно створити відповідні канали комунікації та збуту.

Однак не всі виробники мають достатні фінансові можливості для цього, що зумовлено двома основними проблемами.

1. При поступовому переході до прямих продаж підприємству необхідно налагодити ефективну взаємодію з традиційними дистриб'юторськими та дилерськими каналами збуту. При цьому чим потужнішим є виробник, тим легше йому вирішити це питання.

2. Виробничим підприємствам малого розміру доцільно встановити зв'язки з різними кур'єрськими службами. Слід зауважити, що послуги таких кур'єрських систем, як UPS, DHL, TNT, досить дорогі, але саме вони здатні гарантувати високий рівень сервісу у світовому масштабі. Невеликі підприємства часто пропонують нижчі ціни на свої товари, одночасно знижуючи рівень гарантій доставки та охоплення регіонів [40, с. 276-278].

У першому випадку доставка товару малого підприємства може бути неконкурентоспроможною через невеликі обсяги. У другому випадку підприємству доведеться домовлятися з кур'єрськими службами, що призведе до підвищення кінцевої ціни товару. Тому одним із шляхів регулювання цього процесу є обмеження зон прямих продажів до локального рівня та укладення договорів з однією або двома кур'єрськими службами. Це дасть змогу підприємству вийти на новий рівень бізнесу, але з іншого боку може бути нерентабельним через малі обсяги продажів і високі витрати на доставку. Друга модель, орієнтована на посередника, характеризується ключовою роллю саме посередників, які концентрують усі дані про споживачів. Це дає їм можливість диктувати виробникам, які товари та в якій кількості слід виробляти. Схематично ця модель відображена в Додатку Д.

Переважна більшість етапів формування системи постачання для посередників схожа на процеси, які відбуваються у виробників. Проте, при впровадженні механізму е-комерції перед керівництвом підприємства-посередника постає важливе питання: чи слід продавати товар безпосередньо кінцевому покупцю через інтернет, обходячи традиційних продавців роздрібною мережі, або продовжувати працювати через дилерів. Інтернет-система, що функціонує в комерційній площині електронного простору, відкриває перед дистриб'юторами нові можливості. Наприклад, вона дозволяє обійти дилерські ланки на проміжному етапі реалізації товарів кінцевому споживачу. У цьому випадку віртуальна торгівельна система виконує такі основні функції:

1. Передавання дистриб'юторами замовлень за регіональним принципом;
2. Надання інформації про стан і розташування складів у різних місцях;

3. Забезпечення кінцевих покупців даними про діяльність системи.

Ці функції є обов'язковими для всіх інтернет-систем. Організація е-комерції у роздрібній мережі має свої особливості. Традиційний роздріб формує ціну товару, що зазвичай відповідає граничним сумах. Роздрібним торговцям складно здійснювати прямі поставки в інші регіони, оскільки зростання відстані знижує перспективність глобальних прямих постачань. Винятком є система стокових інтернет-магазинів.

Якщо існуюча торговельна мережа розглядає можливість відкриття магазинів-дискаунтів, то застосування інтернет-торгівлі в таких магазинах є доцільним. Вони відрізняються нижчими цінами порівняно зі звичайними магазинами, а товари у них поділені за ваговими категоріями [32, с. 109-110]. Щодо третьої моделі електронної торгівлі, варто зауважити, що з розвитком інформаційних систем і технологій кінцеві споживачі отримують доступ до даних про товари і послуги, мають змогу обирати найкращі пропозиції. Таким чином, покупець не залежить від посередника і може диктувати виробнику умови щодо якості, характеристик, кількості, комплектації та ціни товару.

Зниження прибутковості підприємств, що працюють за першими двома моделями, а також необхідність прискорення бізнес-процесів стимулюють формування доданої вартості. Підприємство, яке володіє конкретною торговою маркою, концентрує свої трудові та фінансові ресурси на залученні та утриманні споживачів, а також на управлінні взаємовідносинами з ними. Такі підприємства відносять до моделі бізнесу, орієнтованої на конкретного споживача, схематично цю модель відображено в Додатку Е. Підприємства автомобільної та комп'ютерної сфери часто працюють за моделлю бізнесу, орієнтованою на конкретного споживача. В автомобільній галузі останніми роками спостерігається злиття великих компаній, скорочення кількості брендів і формування мегадилерів. Модель виробництва власних торгових марок трансформується у модель володіння брендом транспортного засобу. Такі компанії, як Ford, DaimlerChrysler, General Motors, делегують виробництво деталей зовнішнім структурам, зосереджуючись на розвитку дилерської мережі

та просуванні бренду. Аналогічна практика характерна для компаній IBM, Intel, Hewlett Packard, Sun та інших.

Запровадження передових технологій е-комерції дає можливість впорядкувати взаємовідносини між контрагентами та формувати внутрішні корпоративні зв'язки. Хоча існуючі холдингові структури мають сформовані схеми зобов'язань, інтернет-комерція допомагає знизити операційні витрати та підвищити швидкість роботи. Крім того, вона сприяє упорядкуванню співпраці із службами доставки та збуту.

Вчені виділяють кілька моделей е-комерції за економічними інтересами:

1. B2B (Business-to-Business), що передбачає комерційну взаємодію між бізнес-підприємствами (виробниками, посередниками, оптовими клієнтами) з метою оптових закупівель і поставок.

2. B2G (Business-to-Government) включає в себе ділові зв'язки комерційних структур з державними підприємствами, переважно закупівлі через інтернет.

3. B2C (Business-to-Consumer) характеризується роздрібною торгівлею, яка здійснюється в електронному вигляді, взаємодія магазину з кінцевим покупцем.

4. C2C (Consumer-to-Consumer), взаємодія споживачів відбувається між собою для обміну інформацією про товари та послуги або роздрібна торгівля між фізичними особами.

5. C2G (Consumer-to-Government) характеризується взаємодією споживачів з державними структурами в податковій та соціальній сферах.

6. E2E (Employee-to-Employee) передбачає внутрішньою ефективною взаємодією працівників підприємств за допомогою електронних ресурсів.

7. B2E (Business-to-Employee) включає в себе використання електронних ресурсів для управління персоналом та формування бренду роботодавця (корпоративні портали, онлайн-університети) [17].

Виокремлюють наступні моделі бізнесу у сфері B2C за характером взаємодії зі споживачем: формування брендів (Branders) спрямоване на залучення споживачів і підвищення вартості бренду; дизайнери споживчого

досвіду (CX/UX) дозволяють аналізувати і поліпшувати досвід споживача через діалог із ним; генератори попиту, тобто ритейл, що перетворює трафік у продажі і збільшує частку клієнта (прикладом може бути Розетка) та продуктові новатори розробляють нові цифрові продукти і сервіси [2, с. 11-13].

Серед основних проблем, які потрібно розв'язати для повного впровадження е-бізнесу:

1. Глобалізація, оскільки доступність товарів і послуг міжнародних компаній потребує узгодженого нормативно-правового регулювання щодо походження суб'єктів і товарів, а також правил ведення бізнесу між країнами.

2. Податкове і платіжне регулювання включає в себе необхідність уніфікації правил нарахування та стягнення податків, а також безпечних платіжних механізмів для електронних угод.

3. Захист інтелектуальної власності, в якій є проблема копіювання електронних товарів і послуг, де копія ідентична оригіналу.

4. Безпека, що базується на потребі створення надійних механізмів захисту всіх учасників е-бізнесу.

5. Універсальний доступ через можливість для будь-якого підприємства чи клієнта отримати доступ до пропозицій незалежно від географії чи технічних особливостей інформаційних систем [6, с. 45-47]. Водночас кожна з описаних моделей має власні обмеження та недоліки, які узагальнено представлені на Додаток Є.

Отже, на основі викладеного матеріалу можемо зробити висновок, що для суб'єктів господарювання у процесі впровадження мережевих комп'ютерних технологій критично важливо забезпечити відповідність нових онлайн-каналів збуту існуючій офлайн-моделі бізнесу. Іншими словами, інтернет-продажі мають органічно доповнювати вже налагоджені бізнес-процеси. У випадку, якщо інтернет-магазин створено без урахування специфіки реального бізнесу підприємства, такий канал збуту вірогідно не зможе забезпечити очікуваного ефекту й залишиться малоефективним.

1.3. Методологія формування стратегії е-бізнесу

Проблематика оцінки загальної ефективності е-бізнесу та пов'язаних із ним ризиків залишається недостатньо дослідженою, що створює потенційні загрози для сталого розвитку галузі. Усі компанії, які функціонують у сфері цифрової торгівлі, залишаються надзвичайно чутливими до економічних коливань. Водночас у періоди економічного зростання підприємці та інвестори часто ігнорують необхідність глибокого аналізу цих аспектів. У зв'язку з цим постає актуальність проведення системного аналізу фінансових параметрів діяльності цифрових компаній, що набуває особливої ваги в умовах зниження попиту чи загальної економічної нестабільності. Наразі не існує єдиної визнаної методики, яка дозволяла б цілісно оцінювати економічну результативність та здійснювати комплексну майнову оцінку електронної торговельної системи.

Сучасний етап розвитку характеризується динамічним зростанням кількості інтернет-проектів, зокрема таких як Slando, Prom.ua тощо. Річні обсяги продажів багатьох з них зростають на десятки або навіть сотні відсотків. Ці компанії впроваджують різноманітні бізнес-моделі: деякі будують інфраструктуру з нуля, а саме створюють склади, фулфілмент-центри, розробляють власні програмні продукти, організовують логістичні служби та кол-центри. Інші навпаки використовують уже наявні елементи торгової мережі та типові ІТ-рішення, що дозволяє мінімізувати витрати.

Оцінити загальну ефективність таких проектів досить складно, оскільки значна частина з них упродовж тривалого періоду залишається збитковою або не демонструє прибутку. Для е-бізнесів, які не генерують прибуток у довгостроковій перспективі, неприйнятно використовувати стандартні підходи до оцінювання інвестиційних проектів. Це зумовлено тим, що грошові потоки таких підприємств є або нульовими, або мають від'ємне значення, що унеможливорює застосування методів дисконтування. Головним завданням подібних електронних бізнес-структур на етапі становлення є утримання позицій на цільовому ринку, набуття досвіду та створення передумов для майбутньої прибутковості. Навіть за відсутності фінансового результату, темпи зростання

обсягів продажів можуть бути високими, але всі доходи спрямовуються на поточні витрати для підтримки діяльності.

Будь-який онлайн-проект потребує значних інвестицій, і саме ефективність їх використання визначає доцільність такого бізнесу. Тому виникає потреба у специфічному підході до оцінки ефективності е-бізнесу, який розглядає їх як інноваційні бізнес-проекти. З цією метою допустимо застосовувати методи, які враховують або не враховують фактор часу. На Додаток Ж представлено основні групи показників, що використовуються для аналізу в таких умовах. Розрахунок загальної ефективності бізнес-проектів із урахуванням фактора часу та обсягу необхідних інвестицій зазвичай ґрунтується на використанні методики дисконтування грошових потоків за формулою складних відсотків. У науковій та практичній діяльності застосовується низка методів оцінки інвестиційної ефективності, тісно пов'язаних із процесом капіталізації бізнесу. Основне завдання полягає у виборі найбільш доцільної методики з позиції економічної доцільності та адаптації її до специфіки електронної торгівлі.

Для здійснення комплексної оцінки загальної ефективності функціонування е-бізнесу доцільно використовувати дві основні групи показників:

1. Показники, що відображають поточні результати діяльності:

–кількість відвідувань в інтернеті за визначений часовий проміжок (місяць, квартал, рік);

–частка повторних відвідувань, що свідчить про рівень сервісу, доступність цін і задоволеність якістю продукції;

–відсоток відвідувачів, які здійснили хоча б одну покупку;

–кількість повторних покупок у співвідношенні до загальної кількості клієнтів;

–середній дохід на одного покупця (у грошовому вираженні);

–мінімальний та максимальний розмір витрат на одного клієнта;

–динаміка змін у рівні клієнтської лояльності та задоволеності;

–темпи приросту або скорочення обсягів продажу у часовому вимірі;

–зміни в показниках чистого і валового прибутку або збитку;

- коливання в розмірах операційних витрат;
- обсяги списання товарних запасів за певний період;
- рівень задоволеності персоналу якістю менеджменту;
- показник плинності кадрів.

2. Показники для оцінювання кінцевих результатів діяльності, які мають прогнозний характер і використовуються для аналізу довгострокових перспектив розвитку підприємства. Їх особливістю є необхідність урахування ймовірнісної природи майбутніх змін, що обов'язково слід враховувати в розрахунках загальної ефективності.

Такий підхід дозволяє забезпечити цілісну оцінку результативності функціонування е-бізнесу з урахуванням поточних показників і майбутніх перспектив, що, у свою чергу, формує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Досить поширеним підходом до оцінювання якості функціонуючого або розробленого веб-сайту е-бізнесу є використання системи критеріїв, представлених в Додатку 3. Особливе значення під час оцінювання кінцевих результатів діяльності е-бізнесу мають показники, що відображають ефективність їхньої комерційної та фінансової роботи. Для розрахунку таких показників основою слугує баланс підприємства, який для зручності аналізу має відповідати міжнародним стандартам бухгалтерського обліку.

Для фінансової оцінки загальної вартості компанії застосовуються три основні підходи: дохідний, ринковий та витратний. При їх використанні важливо заздалегідь визначити тривалість прогнозного періоду та період планування. Дохідний підхід передбачає визначення загальної вартості бізнесу та власного капіталу через перерахунок прогнозованих доходів, базуючись на концепції, що вартість підприємства дорівнює поточній вартості майбутніх прибутків [22, с. 46–48].

Ринковий підхід ґрунтується на порівнянні вартості підприємства з цінами продажу аналогічних суб'єктів господарювання. Суть методу полягає у проведенні своєчасного аналізу продажів компаній і цінних паперів, що

торгуються на відкритих ринках, і тому його часто називають методом порівняльної оцінки.

Витратний підхід, заснований на вартості активів підприємства, оцінює загальну вартість активів за вирахуванням зобов'язань. Для цього можуть залучатися експерти, які оцінюють обладнання, нерухомість, машини та інші матеріальні ресурси.

Розрахунок загальної рентабельності продавців, які працюють в е-бізнесі, часто є менш складним, ніж оцінка ефективності електронного підрозділу, що функціонує в рамках офлайн-мережі. Онлайн-підрозділ зазвичай використовує ресурси основної мережі, а саме бренд, програмне забезпечення, інфраструктуру, партнерські зв'язки, без додаткових витрат для офлайн-структури. Часто він залучає незадіяні потужності, за які вже сплачено, що включається у загальні операційні витрати.

Водночас, добре організований онлайн-підрозділ може значно підвищити виручку та конкурентоспроможність супермаркетів, стимулювати мотивацію персоналу, посилити впізнаваність бренду і налагодити прямий контакт з інтернет-аудиторією, відкриваючи доступ до нових ринків. Проте низький рівень сервісу в онлайні негативно впливає на імідж підприємства, викликає незадоволення клієнтів і шкодить репутації бренду [32, с. 114–117].

При оцінці загальної ефективності роботи підрозділу роздрібної мережі існують два основні підходи.

Перший підхід розглядає онлайн-підрозділ як інноваційний бізнес, який використовує ресурси материнської компанії безкоштовно. Додаткові витрати, що виникають через обробку додаткового товарного потоку, збільшення витрат на електроенергію, розвантаження автомобілів і навантаження на персонал, враховуються, але загальні операційні витрати не включаються. Рентабельність за EBITDA такого підрозділу зазвичай вища за традиційну мережу (приблизно 10%), а період окупності інвестицій не перевищує двох років. Критики цього підходу вказують, що ефективність завищується через використання безкоштовних ресурсів. Прихильники ж зазначають, що е-бізнес використовує

переважно ті активи офлайн-мережі, які інакше були б неефективними, наприклад, вільні склади, що неможливо здати в оренду стороннім.

Другий підхід розглядає інноваційний підрозділ як економічно незалежне підприємство. Тут до собівартості проекту включаються не лише прямі, а й непрямі витрати, що роздрібна мережа несе пропорційно зростанню виручки. До таких витрат належать додаткові операційні витрати, а також показники, як-от прибуток, вартість бренду, гудвіл тощо. У цьому випадку рентабельність спочатку близька до нуля, а період повернення інвестицій може тривати роками. Цей підхід має недоліки, зокрема через швидкий розвиток інтернет-технологій і зміну поведінки молодого покоління, яке буде застосовувати більш інноваційні моделі [46, с. 8–10].

Таким чином, поки що немає єдиного загальноприйнятого методу оцінки ефективності е-бізнесу. Пріоритетним є створення методик, що враховують інтеграцію інноваційного підрозділу в організаційну структуру компанії та аналіз взаємодії каналів продажу. Однак навіть такі підходи не повністю дозволяють оцінити ефективність функціонування електронних підприємств, тому важливо проводити оцінку окупності проекту.

Отже, формування стратегії е-бізнесу потребує комплексного підходу, який враховує динамічність цифрового середовища, специфіку ринку та поведінку споживачів. Важливо інтегрувати інновації, аналізувати конкурентні переваги, оцінювати ризики та можливості, а також враховувати технологічні та організаційні аспекти. Ефективна стратегія має базуватися на чітких цілях, адаптивності до змін і використанні сучасних інструментів управління, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу та максимізацію його вартості в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ Е-БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз сучасних тенденції розвитку е-бізнесу та специфіка формування його міжнародної стратегії

Сучасний розвиток глобальної економіки неможливо уявити без цифрових перетворень та активного впровадження інтернет-технологій у господарську діяльність. Однією з найдинамічніших галузей, що стабільно зростає, виступає сфера е-комерції. Вітчизняний ринок цифрової торгівлі демонструє позитивну динаміку й здатний суттєво вплинути на структуру торговельних угод, охоплюючи різноманітні сегменти економіки. Розвиток е-комерції спричиняє зміни у рекламних інструментах, логістичних схемах, платіжних механізмах і сервісних послугах.

Глобальна пандемія COVID-19 та воєнні дії в Україні внесли суттєві корективи в економічні процеси. Для е-бізнесу ці зміни виявилися переважно позитивними, відкривши нові можливості для розвитку онлайн-продажів. У період суворих карантинних обмежень та при неможливості доставки внаслідок воєнних дій, коли доступ до традиційної роздрібної торгівлі був обмежений, цифрові канали стали основним способом здійснення покупок, що стимулювало бізнес активніше впроваджувати е-комерцію.

В Україні більшість населення має стабільний доступ до інтернету, що дозволяє замовляти не лише товари першої необхідності, а й одяг, меблі, побутову техніку та інші категорії продукції. Це є безумовною перевагою. Водночас варто звернути увагу на низку проблемних аспектів, які супроводжували зростання е-комерції в умовах продовження воєнних дій:

- ускладнений доступ до замовлень у віддалених регіонах через недостатній розвиток кур'єрських служб;
- зростання вартості доставки, особливо при регулярному замовленні товарів;
- зниження доходів населення, що вплинуло на споживчу активність;

- обмеження асортименту онлайн-покупок переважно товарами повсякденного вжитку;

- зупинка продажів у низці секторів, зокрема обладнання, меблів, предметів розкоші.

Щодо основних показників ринку е-бізнесу в Україні можемо зазначити, що на думку експертів в цій сфері очікувана вартість транзакційні операції в сегменті Digital Commerce у 2025 році складатиме 6,54 млрд. дол., а прогнозований щорічний темп зростання має збільшитися на 22,11 %, до 14,54 млрд. дол. до 2029 року. За опитуванням ЄБА у 2024 році близько 67 % опитаних підприємців активно використовують цифрові канали для продажів (вебсайти, соцмережі). При цьому частка бізнесу, що працює виключно онлайн, зросла з 15 % до 24 %, близько 17 % із них у 2024 році експортують продукцію або послуги за кордон.

За проведеними аналітичними оцінками Promodo та All Retail за 2024-2025 роки в е-бізнесі панують такі тренди:

- відбувається перехід споживачів від брендів до економ-сегменту;

- в сегменті побутової техніки та електроніки фіксуються найвищі темпи росту до 10% за 2024–2025 роки;

- широкою популярністю користуються мобільні застосунки та програми лояльності, що дозволяють утримувати клієнтів.

Загальна кількість користувачів, які здійснюють покупки онлайн, у світі сягнула 2,71 млрд. осіб. Це становить приблизно 33 % населення планети. Порівняно з попереднім роком, показник збільшився на 2,7 %, що свідчить про сталі тенденції зростання. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше зростання до 2,77 мільярда осіб, що зумовлено розвитком цифрових сервісів, поглибленням проникнення інтернету та зростаючим попитом на зручні форми шопінгу. Найбільшу кількість онлайн-покупців зафіксовано в Китаї, а саме 915,1 млн. осіб, а також у США близько 270,1 млн. Це зумовлено розвиненою цифровою інфраструктурою, високим рівнем довіри до платформ і ефективними логістичними рішеннями. Усе це створює додаткові стимули для інтеграції українських підприємств у глобальні цифрові ринки, а також розробки стратегій,

що базуються на сучасних технологіях, мобільності та персоналізованому обслуговуванні.

Очікується, що до кінця 2024 року частка роздрібних покупок, здійснених онлайн, становитиме 20,1 % (Додаток І). До 2027 року цей показник має зрости до 22,6 %, що свідчить про сталу тенденцію діджиталізації споживчої поведінки. У 2024 році обсяг продажів через е-комерцію перевищить 6,3 трильйона доларів США, що на 8,76 % більше порівняно з 2023 роком. З 2021 року середній річний приріст частки онлайн-продажів становить 0,32 %, що підтверджує поступовий, але стабільний перехід до цифрових каналів. Така динаміка створює необхідність для торговельних підприємств інвестувати у цифрові рішення, оптимізувати сайти, впроваджувати мобільні застосунки та розвивати багатоканальні стратегії продажів. Це дозволить не лише зберегти позиції на ринку, а й розширити клієнтську базу за рахунок нових каналів збуту.

За прогнозами інсайдерських розвідувальних даних Retail E-commerce Sales Worldwide у 2024–2027 роках обсяг світової е-комерції продовжуватиме зростати із середньорічним темпом на рівні 7,8%, досягнувши \$8 трлн (Додаток І). Такий показник більш ніж удвічі перевищить обсяг продажів традиційної роздрібною торгівлі. Це свідчить про те, що е-бізнес поступово перетворюється на домінуючий формат комерційної діяльності, стаючи дедалі привабливішим вибором для ритейлерів у всьому світі.

Станом на 2024 рік у світі налічується близько 26,6 млн. сайтів е-бізнесу, що на 3,83 % більше порівняно з попереднім роком. Це означає, що щодня в середньому з'являється близько 2685 нових вебресурсів, орієнтованих на онлайн-продажі. Близько половини всіх таких сайтів зосереджено в США, що свідчить про домінування американського ринку в глобальному цифровому середовищі. Найпоширенішими платформами для створення онлайн-магазинів є Shopify і Wix, які обслуговують 19,07 % та 11,84 % відповідно від загальної кількості електронних торгових майданчиків. У першому півріччі 2024 року обсяг е-бізнесу в США становив 579,45 млрд. дол. Очікується, що за підсумками року ця цифра досягне 1,26 трлн. дол., а до 2027 року зросте до \$1,72 трлн. Таким чином, частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібною торгівлі США

досягне приблизно 22,6 %, що підтверджує стійку тенденцію до цифровізації торгівлі.

У 2024 році інтернет-споживачі найбільше коштів витрачають на споживчу електроніку, прогнозований обсяг продажів у цьому сегменті становить 922,5 млрд. дол. (Додаток К). Друге місце займають товари легкої промисловості: одяг, взуття та аксесуари, обсяг яких оцінюється у 760 млрд. дол. Третю позицію за популярністю серед покупців посідають продукти харчування та напої з прогнозованими продажами на рівні 708,8 млрд. дол.

Amazon залишається найбільш відвідуваним веб-сайтом е-комерції, отримуючи 2,84 млрд відвідувань щомісяця. Він утримує 37,6% частки ринку е-комерції в США, що робить його найбільшим гравцем на цьому ринку. Walmart посідає друге місце із часткою 6,4% і є другим за популярністю сайтом у світі. Китайський AliExpress займає третю позицію, продемонструвавши зростання популярності на 44% у цьому році. Особливо яскраво серед азійських компаній виділились Flipkart, що збільшив кількість відвідувачів на 90%, та Lazada, яка досягла вражаючого зростання майже на 200%, переважно завдяки активній присутності на філіппінському ринку е-комерції. Одним із ключових механізмів ефективного управління ризиками в е-комерції є впровадження стандартизованої форми договору, що укладається із використанням засобів дистанційного зв'язку. Визначення правового статусу продавця й закріплення нормативних вимог до його діяльності в онлайн-середовищі слугують основою для зниження ризиків та забезпечення прозорості електронної торгівлі.

Отже, формування міжнародної стратегії е-бізнесу передбачає адаптацію бізнес-моделі до умов глобального цифрового середовища з урахуванням культурних, правових, інфраструктурних та економічних особливостей цільових ринків. Успішна стратегія має базуватись на глибокому аналізі міжнародних трендів, локальних споживчих переваг, конкурентного середовища та сучасних ІТ-рішень. Важливими чинниками є також гнучкість до змін, діджиталізація операцій, інтеграція інновацій та дотримання міжнародних норм кібербезпеки й захисту персональних даних.

2.2. Оцінка стану е-бізнесу в світі

Основні світові тенденції в е-комерції пов'язані з поступовим захопленням споживчого ринку технологічними компаніями. Згідно з даними American Time Use Survey, середньостатистична людина витрачає близько 3,8 годин на роботу та 5 годин на відпочинок щодня. Саме тому великі корпорації фокусуються на цих сферах; серед них варто виокремити Amazon, Samsung, Alphabet, Facebook, Apple та Microsoft. Розповсюдження необхідних продуктів здійснюють такі бренди, як Galaxy, iPhone від Apple, Search від Google та Samsung. Основними споживачами роздрібних послуг є такі програмні продукти: Amazon Pay, Shopping Express, Microsoft Pay, Android Pay, Apple Pay, Assistant Pixel від Google, Samsung Pay і Messenger Marketplace від Facebook. Споживачі використовують ці додатки в середньому по 0,47 годин на день, тоді як на спорт витрачають 0,36 годин щоденно [20].

Оцінюючи глобальний розвиток е-бізнесу, можна констатувати його постійне зростання. У 2024 році світовий дохід від електронної торгівлі становив 6,3 трлн доларів США. У конкурентному середовищі кількість суб'єктів господарювання зростає, а тенденції формуються не лише через зміну поведінки покупців, а й завдяки технологічним інноваціям. За даними Global Competitiveness Index, незважаючи на складні економічні умови, Україна має потенціал для розвитку е-комерції завдяки високому рівню освіти населення, зростанню споживчого ринку та впровадженню інновацій.

Обсяг електронної торгівлі у світі та частку в загальному обороті світової торгівлі розглянуто в Додаток Л. За 2020-2024 роки оборот е-бізнесу збільшився з 3,88 трлн. дол. у 2020 році до 6,91 трлн. дол. у 2024 році, а частка е-бізнесу в обороті за цей період збільшилась з 14,6% до 21,2%. Прогнозується, що до 2025 року обсяг е-бізнесу досягне \$6,86 трлн. дол., а до 2027 року - \$7,96 трлн. дол. До 2026 року прогнозується, що ця частка досягне 23%. Світова е-бізнес демонструє стабільне зростання, зокрема в Азії та Північній Америці. Очікується, що до 2026 року е-бізнес стане основною складовою світової роздрібною торгівлі, з часткою понад 23%. В Додатку М розглянемо найбільші ринки е-бізнесу у 2024 році.

Лідером серед наведених країн є Китай, в якому е-бізнес у 2024 році склав 2900 млрд. дол. В цій країні спостерігається висока проникність мобільного інтернету і активне використання платформ типу Alibaba, JD.com, Pinduoduo. США посідає друге місце та отримує від е-бізнесу 1100 млрд. дол., має такі великі гравці як Amazon, Walmart, eBay. у Європейському Союзі обсяг е-бізнесу становить 800 млрд. дол., в цих країнах потужний регіональний ринок, де домінують Великобританія, Німеччина, Франція.

В Додатку Н наведено порівняння України та країн ЄС щодо використання цифрових сервісів у 2024 році. Україна демонструє значний прогрес у розвитку цифрових сервісів, проте поки відстає від середньоєвропейських показників. Впровадження 5G, підвищення цифрової грамотності та розширення електронних послуг є пріоритетами для подальшого розвитку країни. Щодо країн ЄС вони продовжують посилювати інтеграцію цифрових сервісів, що сприяє підвищенню ефективності державних та комерційних послуг.

В Додатку О наведемо рівень використання цих технологій в бізнесі. Можемо зробити висновок, що Україна поступається країнам Європейського Союзу за рівнем впровадження цифрових сервісів та інформаційних технологій. Це свідчить про більш інтенсивну реалізацію концепції формування цифрової економіки в країнах ЄС. Для оцінки впливу ініціатив зовнішнього середовища на подальший розвиток суспільства доцільно провести рейтинговий аналіз індексів цифровізації на міжнародному рівні за 2024 рік (Додаток П).

Аналіз ключових індексів цифровізації за 2023-2024 роки свідчить, що Україна значно поступається країнам Європейського Союзу та провідним світовим економікам за рівнем впровадження цифрових технологій і сервісів. Зокрема, за індексом цифрової економіки та суспільства (DESI) Україна демонструє середній рівень, що суттєво нижчий за показники таких країн, як Німеччина, Франція та Польща. Індекс цифрової готовності України також відстає, що вказує на необхідність покращення інфраструктури, цифрових навичок населення та державної політики у сфері цифровізації. За глобальним індексом інновацій та рейтингом цифрової конкурентоспроможності Україна займає позиції ближче до нижньої частини списку, тоді як провідні країни, як

США, Сінгапур і Республіка Корея, утримують лідерські позиції, що забезпечує їм значну перевагу в цифровому розвитку. Тому для прискорення цифрової трансформації України необхідні комплексні заходи, спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності та активізацію інноваційної діяльності.

Внаслідок воєнних дій на території України у 2024 році значно прискорилося діджиталізація в різних сферах діяльності. Експерти з Університету Тафтса у взаємоспівпраці з компанією Mastercard навели основні чинники, які впливають на розвиток е-бізнесу в країнах світу (Додаток Р). За цими факторами всі країни можна розподілити на чотири кластери за рівнем та темпом цифрового розвитку. Рівень розвитку визначається на основі позиції в рейтингу з урахуванням індексу цифрової конкурентоспроможності. Результати цього аналізу відображено в Додатку С.

Відзначимо, що лідери цифрової трансформації демонструють високий рівень розвитку електронного бізнесу завдяки інвестиціям у технології, науку та освіту. Регіональні лідери мають значний потенціал для розвитку цифрового бізнесу, особливо в окремих секторах. Натомість країни з помірним рівнем цифрової трансформації потребують подальших інвестицій у цифрову інфраструктуру та підвищення рівня цифрових навичок серед населення, а країни з низьким рівнем стикаються з серйозними викликами у розвитку електронного бізнесу, що вимагає комплексних реформ.

Зазначимо, що у світі стрімко зростає популярність здійснення покупок під час керування автомобілем. Відповідно до досліджень у цій сфері, адаптація голосового пошуку до конкретного споживача за кермом, контекстна реклама та інтерфейси, орієнтовані на водія, дозволяють забезпечити автоматизовану конверсію для реалізації локального пошуку товарів і послуг. Близько 50% водіїв у США використовують смартфони для пошуку автозаправних станцій, оплати послуг, пошуку паркувальних місць та замовлення їжі на виніс. Понад 80% американських споживачів застосовують голосовий пошук, щоб знайти найближчу торгову точку, і приблизно 50% з них відвідують її впродовж того ж дня, при цьому 18% здійснюють покупку.

2.3. Дослідження ефективності стратегії е-бізнесу

Рівень ефективності впровадження е-бізнесу у глобальному вимірі визначається низкою показників, зокрема: загальними обсягами продажів у сегментах B2B та B2C (Додаток Т), а також співвідношенням е-комерції до ВВП і часткою B2B у загальній структурі е-комерції (Додаток У). Можемо зазначити, що 2024 рік характеризується величезними обсягами цифрової торгівлі: B2C понад 6–7 трлн. дол., B2B \$22–24 трлн. дол. Лідерами залишається Китай і США, Європа активно нарощує присутність. Особливо стрімко розвивається B2B-сектор із високою динамікою зростання, що означає майбутню цифрову трансформацію традиційного бізнесу всесвітнього масштабу.

Отже, лідером за часткою е-commerce у ВВП стала Велика Британія (9,3 %), що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових технологій у національну економіку. Інші країни Європи, такі як Данія, Греція, Швеція також демонструють високі показники, хоча на нижчих рівнях. США та Китай утримують лідерство в глобальному е-commerce не лише за обсягами, а й за структурою: у Китаї понад 88–90 % е-commerce обсягу припадає на B2B, у США близько 74,6 %, що свідчить про домінування корпоративної торгівлі над споживчою. B2B-сектор є рушієм глобальної е-комерції, складаючи понад 80 % світового обсягу транзакцій, що обумовлює потребу в спеціалізованих цифрових платформах, логістичних рішеннях та уніфікованому правовому регулюванні. Розвинені економіки як в США, Китаї, Великобританії мають потужну інфраструктуру, що забезпечує швидке зростання е-комерції. У країнах Центрально-Східної Європи цей ринок також стрімко розвивається, але поки з нижчими показниками в структурі ВВП.

У Додатку Х представлено позиції провідних країн, які демонструють лідерство в секторі B2C завдяки діяльності ключових підприємств. Оцінювання здійснюється на основі таких показників, як прибуток у сфері B2C, обсяги виробництва товарів та загальна прибутковість компаній.

Серед представлених підприємств Amazon залишається найбільшим гравцем на ринку B2C з обсягом виручки понад \$637 млрд і чистим прибутком

\$59,25 млрд, що свідчить про високу ефективність бізнес-моделі компанії. Pinduoduo показала найвищу прибутковість серед лідерів, а саме 28,5%, що свідчить про ефективне управління витратами та високий попит на її продукцію. Xiaomi демонструє значний ріст, зокрема в сегменті електромобілів, де її виручка склала 32,1 млрд юанів (4,5 млрд. дол.) з прибутковістю 18,5%. Otto Group знизилася обсяг виручки до 15 млрд. євро і зафіксувала чистий збиток у 0,43 млрд. євро, що вказує на труднощі в адаптації до змінюваного ринку.

Важливим показником для оцінки розвитку е-комерції є рівень готовності економіки країни до здійснення онлайн-покупок громадянами. Так, країни з високою якістю та швидкістю інтернет-з'єднання мають значну перевагу у розвитку е-комерції. В Європі, Північній Америці, Японії, Південній Кореї та Китаї інтернет-покриття сягає понад 90% населення, що сприяє активним онлайн-покупкам. Також на це впливає надійна і швидка логістика, яка є критичною для успішної електронної торгівлі. Країни з розвинутою поштовою системою та кур'єрськими службами, такі як Нідерланди, Німеччина, Японія, США, мають більш сприятливі умови для онлайн-продажів. Важливою складовою в цьому аспекті є наявність у населення банківських рахунків і платіжних інструментів, що дозволяють здійснювати електронні платежі. В розвинених країнах від 70% до 90% населення мають доступ до електронних фінансових послуг, тоді як у країнах, що розвиваються, цей показник суттєво нижчий. Щодо нормативно-правової бази та безпеки можемо зазначити, що країни з чіткими регуляціями у сфері е-комерції, захистом прав споживачів і даних користувачів стимулюють розвиток довіри до онлайн-покупок. ЄС та Японія є прикладами регіонів із сильною законодавчою базою. Крім цього рівень цифрової грамотності населення та ступінь прийняття інновацій також впливають на інтенсивність онлайн-покупок. Молоді та технічно підковані країни, такі як Південна Корея, Сінгапур, Китай, демонструють високий рівень онлайн-активності.

Тому можемо зробити висновок, що європейські країни залишаються лідерами за рівнем готовності е-комерції завдяки високому інтернет-покриттю, розвиненій логістиці та надійній нормативній базі. США та Канада мають великі

обсяги онлайн-продажів завдяки широкому доступу до фінансових послуг і активній цифровій інфраструктурі. При цьому азійські країни, особливо Китай, Японія і Південна Корея вирізняються динамічним зростанням завдяки інноваційним технологіям та великій базі користувачів. У країнах, що розвиваються, розвиток е-комерції сповільнюється через слабкі поштові системи, обмежений доступ до інтернету і низький рівень фінансової інклюзії.

Ще одним важливим критерієм для оцінки ефективності електронної торгівлі є обсяг витрат, який здійснюють споживачі серед усіх країн Європи (Додаток Ф). За прогнозними даними витрати на онлайн-покупки в Європі можуть досягнути 958 млрд. євро у 2024 році, що на 8% більше порівняно з 2023 роком. Рівень проникнення інтернет-шопінгу в Європі зросте з 71% у 2023 році до 72% у 2024 році. За даними аналітичного дослідження компанії Payments Almanac, у Німеччині переважна більшість покупців віддає перевагу банківським переказам для оплати товарів та послуг. Зокрема, 49% вартості онлайн-покупок здійснюються через банківські перекази, 28% через електронні гаманці, а 11% за допомогою платіжних карток. У Франції 55% покупок онлайн оплачуються платіжними картами, серед яких 90% припадає на місцеві платіжні системи. У Великій Британії ж платіжні картки використовуються для оплати половини всіх онлайн-транзакцій.

За прогнозами аналітичних компаній, глобальний обсяг е-комерції значно зросте до 2030 року, зокрема завдяки розвитку B2C-сегмента, зростанню цифрових платежів та мобільного шопінгу. Так, Grand View Research очікує досягнення ринку обсягом \$83,26 трлн до 2030 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) 18,9% з 2024 по 2030 рік. Натомість TechSci Research прогнозує, що ринок е-комерції досягне \$73,52 трлн до 2030 року при CAGR 19,2% з 2025 по 2030 рік. Precedence Research оцінює розмір ринку в \$75,12 трлн до 2034 року з CAGR 14,9% з 2024 по 2034 рік, а Verified Market Research прогнозує міжнародний ринок е-комерції обсягом \$21,19 трлн до 2030 року при CAGR 16,9% з 2024 по 2030 рік.

Серед основних чинників для зростання е-комерції є: збільшення інтернет-покриття через зростання кількості користувачів Інтернету, особливо в країнах,

що розвиваються; ще більше зростання мобільного шопінгу через поширення смартфонів та мобільних додатків для покупок; зростання рівня цифрових платежів з допомогою електронних гаманців, мобільних платіжних систем та безконтактних карток; зміна споживчих звичок, оскільки більшість надають перевагу онлайн-покупкам через зручність та доступність, а також впровадження інновацій в логістиці через швидку доставку та покращення обслуговування клієнтів.

Отже, основні характеристики глобального розвитку електронної торгівлі виглядають наступним чином:

1. Найбільш стрімке зростання демонструє європейський сегмент, що пояснюється позитивною економічною динамікою східних країн регіону.
2. Західна Європа показує нижчі темпи приросту, хоча й зберігає вагомому частку ринку е-комерції.
3. ЄС вирізняється наявністю цілісної стратегії та регуляторної системи, що сприяє його сталому розвитку й підвищенню конкурентоспроможності.
4. У таких країнах, як США, Японія, Китай і Південна Корея, електронна торгівля активно розвивається завдяки технологічним інноваціям, досконалій логістиці, високому рівню цифровізації та широкому доступу до інтернету. Їхніми ключовими партнерами залишаються європейські країни.
5. Провідну роль починають відігравати електронні маркетплейси, на які припадає найбільша частина онлайн-замовлень.

Можемо зробити висновок, що глобальна е-комерція продовжить стрімко зростати до 2030 року. Ключовими драйверами стане розвиток цифрових технологій, змінені споживчі звички та інвестиції в інфраструктуру. Серед регіональних лідерів виділяють Китай, США та ЄС, які будуть визначати основні тенденції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ Е-БІЗНЕСУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Передумови формування е-бізнесу в Україні

Е-комерція України перебуває сьогодні на етапі становлення. Відповідно до планових орієнтирів розвитку країна мала досягти 50-ї позиції у Global Competitiveness Index 2024 (World Economic Forum). Фактично ж вона опинилась на 83-му місці. У світовому рейтингу IMD World Competitiveness 2025 Україна піднялась на 54-те місце (покращення на 5 пунктів від попереднього року). Можемо зробити висновок, що поки що в Україні залишається інституційна слабкість, оскільки вона значно відстає у категорії «Інститути» (110-те місце ВЕФ), що стримує її загальну конкурентоспроможність. Проте відбувається покращення в IMD-рейтингу (до 54-го місця) свідчить про поступове реформування економічного середовища. При цьому сильними сторонами України є відносно високі позиції за підіндексами інфраструктури, навичок та ІСТ (ІСТ – 77-ме місце), що показують потенціал для цифрового розвитку. Тому в подальшому варто звернути увагу на покращення інституційної системи, насамперед запровадити судові та управлінські реформи; підсилити макроекономічну стабільність, зосередившись на контролі інфляції й валютному курсі та інвестувати в цифрову інфраструктуру шляхом підтримки у сфері ІСТ, логістики та навичок.

У рамках Індексу цифрової, мережевої та урядової готовності Україна у 2024 році посіла 43-тє місце серед 133 країн із загальним балом 55,3/100. Серед основних показників цього індексу можемо виділити наступні для України:

1. Technology (Інфраструктура) – 48,96 балу (44-те місце), тобто в Україні доступ до Інтернету та мобільних мереж використовується широкими верствами, хоча залишається поле для покращення в покритті 3G/4G.

2. People (Люди) – 51,83 балу (28-ме місце) показує високий рівень цифрових навичок в населення і освіті.

3. Governance (Управління) – 63,14 балу (56-те місце) свідчить, що держава активно розвиває онлайн-сервіси та безпеку, однак існують регуляторні виклики.

4. Impact (Вплив) – 57,34 балу показує, що цифровізація сприяє соціально-економічному розвитку та державному управлінню

За іншими індексами Україна у 2024 році посіла 60 місце в GII (Global Innovation Index), оскільки її сильними сторонами стали технологічні продукти, бізнес-софістика, інтелектуальний капітал. За індексом Open Data Maturity Україна є лідером у Європі після Франції і Польщі з показником 97 % (середній по ЄС – 83 %). За показником Accessibility веб-сайтів урядових органів у 2024 році 24% проаналізованих урядових сайтів досягли достатнього або високого рівня доступності, що на 2 % вище за 2023 рік. Щодо задоволеності е-послугами в Україні 84 % користувачів оцінюють державні сервіси позитивно, що на 5 % більше, ніж у попередньому році.

Згідно з Концепцією цифрової економіки, країна має пришвидшити реалізацію цифрових трансформацій, адаптуючись до нових викликів, можливостей та реалій, зокрема в умовах війни, що призводить до руйнування інфраструктури. За оптимістичним сценарієм розвитку, Україна повинна ліквідувати фіскальні, інституційні та нормативні бар'єри, створюючи стимули для бізнесу, формуючи цифровий попит серед громадян через запуск масштабних проєктів державно-приватного партнерства.

Важливу роль у цьому процесі відіграє створене Міністерство цифрової трансформації, яке визначило мету забезпечити 100% доступу громадян до публічних сервісів та перевести бізнес-операції в онлайн-режим до 2024 року. Реалізація цього плану залежить від завершення бойових дій. На сьогодні країна стикається з такими проблемами: неузгоджена нормативно-правова база, нерозвинена інфраструктура, низька цифрова обізнаність працівників бізнесу, значна цифрова нерівність між регіонами та недостатнє усвідомлення цифрової економіки, яка базується на аналітиці даних фізичних процесів, перетвореннях у виробництві, дизайні, реалізації та обслуговуванні продукції.

Іншою суттєвою перешкодою є слабка державна підтримка. Водночас цифровізація є питанням не тільки розвитку, але й національної безпеки. Без належних кроків Україна ризикує відстати від країн, що ефективно впроваджують політику цифрової трансформації. Це може призвести до гальмування науково-технічного розвитку, ослаблення безпеки та втрати інноваційного потенціалу. Тому майбутнє цифрової трансформації в Україні прямо залежить від державної підтримки. Органи влади мають не лише впроваджувати електронне урядування, а й забезпечувати розвиток цифрових прав, інфраструктури зв'язку, центрів зберігання інформації, усувати бар'єри для бізнесу, запроваджувати податкові стимули, готувати фахівців та підвищувати цифрову грамотність населення.

Варто проаналізувати основні тенденції розвитку електронного бізнесу в Україні у 2024 році. На рис. 3.1 наведено структуру розподілу підприємств, у яких працювали ІТ-фахівці, за видами економічної діяльності.

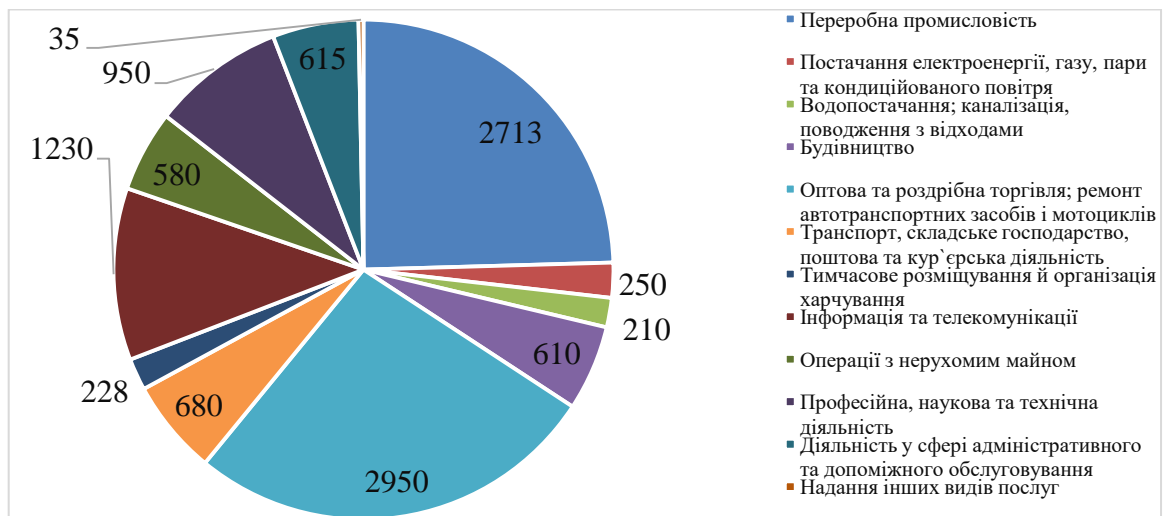


Рис. 3.1. Загальна кількість підприємств, що залучають ІТ-спеціалістів по галузях економіки України у 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].

Як свідчать дані, найбільша кількість ІТ-спеціалістів зосереджена в сфері оптової та роздрібною торгівлі, а також у сфері технічного обслуговування й ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, налічується 2950 підприємств. У переробній промисловості зафіксовано 2713 таких підприємств, у сфері інформації та телекомунікацій – 1230, а в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 680 підприємств.

На рис. 3.2 відображено дані щодо кількості українських підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет.

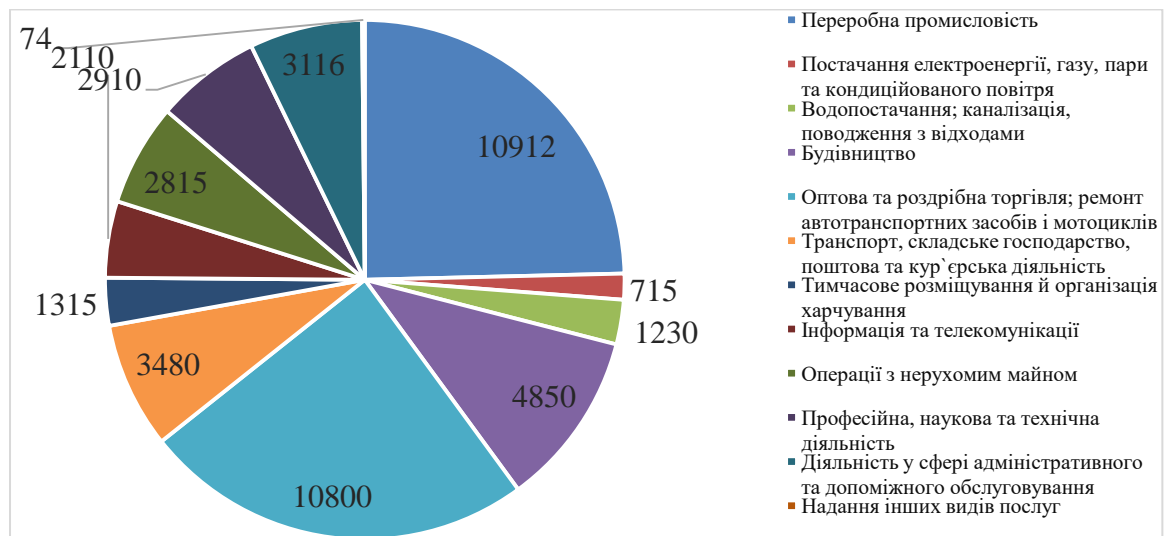


Рис. 3.2. Загальна кількість підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет в різних галузях економіки України у 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].

Більшість підприємств в Україні забезпечені доступом до мережі Інтернет, незалежно від галузі економіки. Зокрема, у переробній промисловості таких підприємств налічується 10 912, в оптовій та роздрібній торгівлі близько 10 800, у сфері транспорту, складського господарства та кур'єрських послуг понад 3 480, а в адміністративній та допоміжній діяльності близько 3 116.

В Додатку X відображено загальну кількість підприємств, які отримували замовлення на продаж товарів або послуг через мережу Інтернет. В Україні більшість підприємств, які здійснюють продаж товарів або послуг через мережу Інтернет, зосереджені в оптовій і роздрібній торгівлі, а також у сфері ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів понад 975 підприємств. У переробній промисловості онлайн-продажами займаються 685 підприємств, а в галузі інформації та телекомунікацій близько 216 підприємств.

В Додатку Ц подано дані щодо кількості підприємств, які здійснювали закупівлі товарів або послуг через Інтернет. Найбільше таких підприємств у сфері оптової й роздрібної торгівлі та ремонту автотранспорту – 2 465, у переробній промисловості – 2 350, у будівництві – 1 115, а в професійній, науковій і технічній діяльності – 695 підприємств.

В Україні підприємства, що займаються е-комерцією, зосереджені переважно у кількох ключових сегментах ринку:

1. Інтернет-магазини, які закупають товари безпосередньо у виробників і реалізують їх кінцевим споживачам. Кількісно визначити точну кількість таких суб'єктів доволі складно. Проте, згідно з офіційною реєстрацією, в Україні діє близько 14750 фізичних осіб-підприємців та 1516 юридичних осіб, що мають відповідні КВЕДи, зокрема: роздрібна торгівля (крім торгівлі автотранспортом та мотоциклами); роздрібна торгівля поштовим замовленням або через Інтернет; послуги з обробки інформації, розміщення на веб-вузлах і веб-портали та інформаційне наповнення сайтів.

2. Маркетплейси – електронні платформи, що надають бізнесам можливість створювати власні онлайн-магазини та реалізовувати товари. Адміністрація таких платформ самостійно визначає правила функціонування для користувачів.

3. Класифайди – сайти оголошень, які дозволяють фізичним особам здійснювати купівлю-продаж між собою.

До стейкхолдерів електронної комерції, які забезпечують взаємодію між продавцями та споживачами, належать: логістичні компанії (національні та міжнародні); прайс-агрегатори (порівняння цін між онлайн-магазинами); провайдери електронних платежів; телеком-оператори та інтернет-провайдери та компанії з надання хостингових послуг і реєстрації доменів. Попри відставання від глобальних темпів розвитку, український ринок е-комерції демонструє динамічне зростання. У 2024 році вітчизняний ринок e-commerce продовжує стрімко розвиватися, з темпами зростання близько 30–35% на рік. Це пов'язано з підвищеним попитом на онлайн-покупки через зручність, розширення цифрової інфраструктури та зміну споживчих звичок. Значна частина онлайн-продажів здійснюється через мобільні пристрої, що стимулює розвиток адаптивних сайтів і мобільних додатків для комфортного шопінгу. Зростає кількість підприємств, що пропонують різноманітні товари й послуги, включно з продуктовими, технікою, одягом, косметикою, а також послугами (наприклад, онлайн-навчання, доставка).

3.2. Перспективи розвитку е-бізнесу в Україні

Організаційні особливості е-бізнесу значною мірою залежать від загального рівня використання цифрових сервісів суб'єктами господарювання, зокрема в процесі електронної торгівлі. Цей рівень тісно пов'язаний із таким індикатором, як охоплення населення доступом до Інтернету. У зв'язку з цим в Додатку Ч представлено аналіз відповідного показника.

Україні вдалося майже досягти порогу 80 % проникнення Інтернету в загальному населення, незважаючи на складнощі війни. Значне зростання у 2022–2023 роках вказує на відновлення інфраструктури, проте кількість користувачів залишається відносно стабільною. Досягнення рівня 79,2 % у 2024 році вказує на високу насиченість інтернет-послугами серед населення. Це створює передумови для подальшого розвитку електронного бізнесу та електронної комерції. Зростання кількості користувачів у 2025 році до 82,4 % підкреслює потенціал цифрової економіки України та важливість підтримки інтернет-інфраструктури в регіонах. Динаміку показників розвитку е-комерції за 2020–2024 роки відображено в Додатку Ш. Аналіз динаміки ринку роздрібної та інтернет-торгівлі в Україні за 2020–2024 роки демонструє загальну позитивну тенденцію до зростання, попри кризові явища, зумовлені війною у 2022 році. Після тимчасового падіння обсягів у 2022-му, вже у 2023 році спостерігається відновлення обох сегментів. Особливо помітною є стабілізація темпів зростання інтернет-торгівлі, що свідчить про поступове насичення ринку та перехід до етапу зрілості. Водночас зростає і рівень проникнення електронної комерції з приблизно 60 % у 2020 році до майже 80 % у 2024-му, що вказує на стрімке поширення цифрових звичок серед населення.

В табл. 3.1 представимо SWOT-аналіз е-комерції в Україні за 2024 рік. Е-комерція в Україні у 2024 році демонструє значний зростаючий потенціал завдяки високому проникненню інтернету, розвитку цифрових платежів і платформи m-commerce. Проте інституційні та логістичні виклики, а також нерівномірний доступ до інфраструктури, можуть стримувати подальший розвиток. Залучення інвестицій, активізація державних цифрових ініціатив та

вдосконалення нормативного середовища відкривають широкі можливості для масштабування ринку та виходу на міжнародні майданчики.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз розвитку е-комерції в Україні за 2024 рік*

<i>Сильна сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень проникнення інтернету серед населення (понад 75%). 2. Розвинена система електронних платежів (банки, електронні гаманці, мобільні додатки). 3. Зростаюча частка мобільної комерції (m-commerce). 4. Висока цифрова грамотність молоді та активного населення. 5. Активний розвиток маркетплейсів і локальних онлайн-платформ (Rozetka, Prom.ua тощо). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інституційна нестабільність та слабка правова база для регулювання електронної торгівлі. 2. Проблеми з логістикою в окремих регіонах через війну та інфраструктурні пошкодження. 3. Недостатній рівень довіри до онлайн-платформ серед старшого покоління. 4. Нерівномірність цифрової доступності між регіонами.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення іноземних інвестицій у сферу e-commerce. 2. Розширення на міжнародні ринки через кросбордерну торгівлю. 3. Активізація державної цифрової трансформації ("Дія", відкриті дані, цифрові сервіси). 4. Розвиток штучного інтелекту, персоналізованого маркетингу та автоматизації обслуговування клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військова агресія РФ, що впливає на логістику, доступ до інтернету та споживчі настрої. 2. Зниження купівельної спроможності через інфляцію та економічну нестабільність. 3. Кібератаки та недостатній рівень кібербезпеки малого бізнесу. 4. Конкуренція з боку глобальних гравців (Amazon, Aliexpress), що може витіснити локальні бізнеси.

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].

Оцінивши різноманітні бізнес-моделі вітчизняних гравців е-комерції, можна виокремити такі майданчики, що користуються найбільшим попитом:

1. ROZETKA – найбільший універсальний маркетплейс і інтернет-гіпермаркет із власним логістичним сервісом і власними брендами.
2. Prom.ua – B2B2C-платформа, яка об'єднує тисячі малих і середніх продавців та дає їм інструменти для створення інтернет-магазинів.
3. OLX.ua – класифайд, що поєднує приватних і бізнес-продавців для купівлі-продажу вживаних і нових товарів у локальному регіоні.
4. Allo.ua – спеціалізований ритейлер електроніки й гаджетів із потужною онлайн-та офлайн мережею.

5. Comfy – мультиканальний продавець побутової техніки і електроніки, який поєднує власні магазини й e-shop з швидкою доставкою.
6. F.ua (Foxtrot) – відомий ритейлер електроніки, побутової техніки та товарів для дому з інтегрованою онлайн-платформою.
7. Ericentr K – будівельно-товарний гіпермаркет, що розвинув власний e-commerce для продажу будматеріалів та товарів для дому.
8. Zakupka.com – B2B-майданчик для оптових закупівель товарів широкого споживання й будматеріалів.
9. Kabanchik.ua – сервіс послуг on-line (ремонт, дизайн, кур’єрські доставки), що працює за моделлю «сервіс-маркетплейс».
10. Hotline.ua – агрегатор товарів і цін із розділами «магазини», «каталоги» та «відгуки», який допомагає користувачам знайти найвигідніші пропозиції. Кожна з цих платформ має власну нішу та відрізняється моделлю монетизації (комісії з продажу, підписка для продавців, реклама), що дозволяє їм успішно конкурувати на українському ринку

Крім цього українські споживачі використовують такі зарубіжні платформи електронної комерції як:

1. AliExpress (Китай) є найбільшим маркетплейс із широким асортиментом товарів за низькими цінами.
2. Amazon (США) відноситься до універсального глобального онлайн-ритейлера, що пропонує доставку з Європи та США.
3. eBay (США) є міжнародним аукціонним майданчиком і маркетплейсом для нових і вживаних товарів.
4. Shein (Китай) відноситься до популярних fast fashion-ритейлер із фокусом на молодіжний сегмент.
5. Wish (США) є платформою з бюджетними товарами від невеликих виробників із Китаю.
6. Etsy (США) в основному маркетплейс для ручної роботи та крафтових виробів.
7. Zalando (Німеччина) відноситься до онлайн-магазин одягу та взуття від європейських брендів.

8. ASOS (Велика Британія) є фешн-ритейлером із доставкою по Україні.

9. Booking.com та Airbnb представляє собою сервіси для бронювання житла, що також мають сегменти сувенірів і товарів для подорожей.

Ці платформи формують значну частину імпортного e-commerce в Україні та мають різні моделі доставки й оплат від поштових та кур'єрських перевезень до оформлення через локальних логістичних операторів. Сьогодні в e-commerce в Україні застосовуються такі бізнес-моделі: електронний обмін даними, тобто автоматизований обмін комерційними документами між компаніями; електронні фонди, представляє собою перекази коштів у цифровому форматі; e-Trade, яка є платформою для онлайн торгівлі товарами та цінними паперами; e-Cash відноситься до інструментів електронних грошей і гаманців; e-Marketing, що просуває товари і послуги через цифрові канали; e-Banking стосується банківських операцій в інтернеті; e-Insurance передбачає оформлення страхових полісів та урегулювання вимог у мережі.

Конкуренція в цій сфері залишається високою, адже бар'єри входу мінімальні, а технологічна невизначеність стимулює не наслідувати лідерів, а інноваційно адаптувати їхні рішення. Незважаючи на потенціал e-commerce для створення стійких конкурентних переваг, більшість досліджень стосуються лише рівня окремих підприємств. Водночас синергія різних технологій та платформ зі стратегіями компаній сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень. Головні помилки при розробці інтернет-стратегій пов'язані з невірними прогнозами, що виникають через відсутність тестування гіпотези та неповною оцінкою ресурсних можливостей, коли ігноруються додаткові джерела фінансування на старті. В Додатку Щ варто навести напрямки розвитку e-бізнесу в Україні. Ці напрямки розвитку стануть напрямками покращення системи e-бізнесу не лише окремих підприємств, а й ринку в цілому. Робота за цими напрямками сприятиме не тільки збільшенню обсягів e-бізнесу, а й підвищенню його якості, довіри користувачів і конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

3.3. Шляхи вдосконалення міжнародної стратегії e-бізнесу

Для кожного окремого продавця Інтернет виступає своєрідним каналом взаємодії, тобто зручним засобом провадження господарської активності, що дає змогу оперативно реагувати на зміни вподобань покупців і дозволяє відстежувати зміни попиту на товари підприємства, а також прогнозувати ймовірні зміни на майбутнє. Для кожного споживача це — ефективний інструмент, який забезпечує можливість аналізу цін аналогічних продуктів, доступних на різноманітних маркетплейсах, а також спостереження за тенденцією зниження вартості цікавих позицій і швидкого пошуку продавця, що надає необхідний товар за найкращими умовами.

Серед ключових ризиків, із якими можуть стикатися підприємства, що здійснюють підприємницьку діяльність із використанням цифрових платформ, виділяють ті, що виникають під час роботи із сайтами, онлайн-аукціонами та комерційними майданчиками (Додаток Ю).

Розглянемо підходи до прийняття рішень у галузі розвитку e-бізнесу, якщо ризики все ж виникають:

1. Повне уникнення загрози або її мінімізація при чому власники бізнесу та менеджмент прагнуть усунути можливі ризики, інвестуючи суттєві ресурси у технологічний аудит, страхування та інформаційний захист.

2. Часткове прийняття загрози, коли підприємства допускають можливість ризику, обмежуючись базовими заходами, при цьому власники готові брати на себе наслідки можливих втрат. Такий підхід насамперед властивий підприємствам, які реалізують діяльність у сфері електронної торгівлі, організовуючи планування реалізації товарів через Інтернет-платформи, що часто виступає єдиною можливою бізнес-моделлю. При цьому обсяг продажів у фізичних точках оцінюється як менш ефективний.

3. Нейтральна позиція щодо ризику проявляється тоді, коли компанія ухвалює управлінські кроки, спрямовані на оптимізацію витрат, що пов'язані з ризиком, та прагне раціонально використовувати методи контролю, страхування і мінімізації небажаних наслідків в електронній комерції. Раціональний підхід до

системи управління ризиками дозволяє підвищити результативність досягнення стратегічних цілей підприємства та розширює потенціал для розвитку його цифрової комерційної діяльності [3].

Один із провідних напрямів покращення результативності функціонування компанії в умовах жорсткої конкуренції, а саме впровадження автоматизованої системи контролю бізнес-процесів у сфері електронної торгівлі. У цьому контексті доцільним буде аналіз ключових тенденцій розвитку автоматизації управління із впровадженням новітніх цифрових технологій та сучасних управлінських підходів. Основою функціонального управління підприємством у галузі е-бізнесу є механізм ефективного використання наявних ресурсів із застосуванням ERP-рішень (Enterprise Resource Planning). Стандартна ERP-платформа охоплює управління збутом, закупівельною діяльністю, людським капіталом і обліком складських залишків. Система забезпечує автоматизоване планування виробничого навантаження за рахунок координації логістичних процесів, зокрема поповнення запасів на маркетплейсах відповідно до динаміки реалізації, планованих термінів і специфікацій постачання, узгоджених із замовленнями. Після надходження запиту ERP-компоненти розраховують роздрібну вартість одиниці, собівартість із урахуванням логістичних витрат, а також витрати, пов'язані з виконанням індивідуальних умов клієнтів.

На базі новітніх ІТ-засобів сформовано нове покоління ERP-рішень, тобто систем, які поєднують планування ресурсів та управлінські інструменти в єдиному цифровому середовищі. Такі інструменти дозволяють функціонувати підприємству в багатокористувацькому режимі з підвищеною ефективністю. Всі модулі системи взаємодіють між собою та забезпечують реалістичну модель бізнес-процесів, яку можливо відтворити у програмному середовищі, контролюючи кожну дію працівників у реальному часі.

У сучасних умовах важливість ERP для електронної комерції стрімко зростає. Основні функції, а саме планування ресурсів залишаються незмінними, однак спектр можливостей значно розширено. Наразі ERP є багаторівневою ІТ-архітектурою, яка охоплює автоматизацію обліку, прогнозування, аналізу, аудиту й контролю всіх операцій: від фінансів і складу до техобслуговування. До

розширеного функціоналу входять такі компоненти, як SSM (сервісне обслуговування), SCM (логістичні ланцюги), PDM (управління продуктом), CRM (взаємодія з клієнтами).

Варто підкреслити, що новітні системи організації діяльності підприємств у сфері електронної торгівлі базуються на сучасних цифрових технологіях, які дозволяють менеджерам компаній ефективно реалізовувати такі ключові управлінські функції (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Бізнес-задачі підприємств, які функціонують в е-бізнесі, використовуючи інноваційні технологічні рішення*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [26].

Процес створення системи управління підприємствами у сфері е-комерції передбачає впровадження таких етапів:

1. Формування бізнес-стратегії для суб'єктів господарювання на основі визначення головних пріоритетів розвитку, характерних для конкретного виду електронної комерції, та ідентифікації власних конкурентних переваг на існуючому ринку.

2. Аналіз діяльності підприємств у системі е-комерції, а також визначення проблем розвитку, ресурсних обмежень і потенційних можливостей.

3. Реформування роботи підприємств у системі е-комерції на підставі встановлених цілей, пріоритетів і завдань, прописаних у стратегії розвитку.

4. Розробка системи управління підприємствами у напрямку е-комерції, яка базується на сучасних технологічних рішеннях для її впровадження у роботу організації.

5. Впровадження системи управління суб'єктами господарювання, що функціонує на основі інноваційних технологій.

6. Використання механізмів управління підприємствами у напрямку електронної комерції, які базуються на новітніх інноваційних технологічних рішеннях [31, с. 109-110].

Процес управління підприємствами е-комерції як форми інноваційного підприємництва має відповідати ключовим бізнес-пріоритетам та включати напрямки досягнення відповідності, враховуючи:

1. Час оновлення технологій виробництва.
2. Тривалість життєвого циклу продуктів, які реалізуються у сфері е-комерції.
3. Формування довгострокових планів постачальників у вигляді технічних рішень.
4. Визначення термінів амортизації використовуваних систем.
5. Зміни у сфері управління людськими ресурсами [34].

Важливим аспектом є також відповідність автоматизації систем управління е-бізнесом загальним пріоритетам та стратегії підприємства, зокрема визначення досяжних цілей. Усі компанії, що працюють у сфері е-комерції, повинні бути готові ефективно управляти усіма каналами збуту, включно з незалежними агентами, дилерами та дистриб'юторами, а також вирішувати питання організації власної системи електронних закупівель, каналів продажів через онлайн-платформи та мобільні пристрої.

Тому для того, щоб підвищити свою економічну ефективність та сприяти подальшому розвитку напрямку е-комерції в Україні всім суб'єктам господарювання варто сформулювати такі довгострокові перспективи:

1. постійно нарощувати загальну кількість користувачів існуючої мережі Інтернет, що дозволяє розширити можливості по залученню різних споживачів товарів та послуг;

2. оскільки свідомість кожного окремого споживача постійно змінюється в сторону схильності до запровадження інформаційних технологій в різні сфери життя потрібно здійснювати відповідні маркетингові заходи для того, щоб вони здійснювали операції через мережу Інтернет;

3. будь-яке підприємство завжди має певний потенціал до подальшого розширення за рахунок охоплення нових сегментів ринку та залучення інших верств населення;

4. керування підприємством, яке є надавачем послуг в е-комерції повинні не обмежуватися простором та часом [40, С. 276-278].

В короткостроковій перспективі для того, щоб розвинути суб'єкти господарювання потрібно вдосконалити існуючу нормативно-правову базу в сфері електронної торгівлі та впроваджувати передовий міжнародний досвід функціонування торговельних платформ з обов'язковою адаптацією до існуючих умов в електронній торгівлі, які склалися в країні. Саме завдяки перегляду основних умов здійснення електронної торгівлі вітчизняними надасть можливість залучити аудиторію, яка буде активним користувачем зарубіжних сайтів.

Отже, можемо узагальнити і зазначити, що впровадження інновацій в роботу підприємств, які працюють в системі е-комерції являється важливим чинником для довгострокової стійкості всього е-бізнесу. Підприємці повинні виявляти та застосовувати інноваційні рішення для створення нових продуктів та послуг, підвищення лояльності клієнтів, виходу на нові ринки, досягнення ринкового лідерства, підвищення ефективності використання людського капіталу, оптимізації бізнес-процесів та застосування новітніх технологій.

ВИСНОВКИ

В роботі було досліджено теоретичні аспекти та практичні рекомендації, які стосуються особливостей формування міжнародної стратегії е-бізнесу. На основі цього можемо узагальнити наступні висновки:

1. Виявлено, що сучасний розвиток інформаційних технологій спричиняє глибокі зміни у сфері торгівлі, формуючи нові підходи до бізнесу через використання цифрових мереж та інноваційних рішень. На основі поглядів вчених можемо константувати, що е-бізнес є інтегрованою системою, що трансформує традиційні взаємовідносини підприємств, клієнтів та партнерів, підвищуючи ефективність і оптимізуючи бізнес-процеси. Різні наукові підходи визначають е-бізнес як економічну діяльність, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для створення доданої вартості і прибутку. У міжнародній практиці е-бізнес і е-комерція часто розглядаються як взаємопов'язані, але е-бізнес охоплює ширший спектр діяльності, включаючи маркетинг, управління та фінансові операції. Сучасні тенденції показують стрімкий розвиток електронної торгівлі в світі, з активним впровадженням мобільних додатків, хмарних сервісів, штучного інтелекту та блокчейн-технологій, що стимулюють нові бізнес-моделі. Військові конфлікти створюють додаткові виклики для е-бізнесу, проте одночасно прискорюють цифровізацію, сприяють інноваціям і переходу компаній до онлайн-формату, особливо в Україні.

2. Визначено, що більшість підприємств в Україні поки не можуть повною мірою використовувати переваги електронного бізнесу через нелогічну побудову виробничих і комерційних відносин та повільне впровадження інформаційних систем. Для ефективного переходу потрібно переформатувати бізнес-процеси з урахуванням особливостей електронного простору. Існує три основні моделі е-бізнесу: орієнтована на виробника, на посередника та на споживача. Кожна має свої особливості, переваги та виклики, зокрема у питаннях взаємодії з каналами збуту, логістики і контролю над ринком. Крім цього у сфері е-комерції виділяють кілька моделей взаємодії (B2B, B2G, B2C,

C2C, C2G, E2E, B2E), які відображають різні типи комунікації між учасниками ринку, що розширює можливості бізнесу. Основні проблеми впровадження е-бізнесу пов'язані з глобалізацією, податковим і платіжним регулюванням, захистом інтелектуальної власності, безпекою та забезпеченням універсального доступу до електронних послуг.

3. На основі аналізу методології формування стратегії е-бізнесу було виявлено, що проблема оцінки загальної ефективності е-бізнесу і пов'язаних ризиків залишається недостатньо вивченою, що ускладнює прийняття стратегічних рішень у цифровій торгівлі. Традиційні методи оцінювання інвестиційної привабливості часто непридатні для е-бізнесів, які тривалий час можуть залишатися збитковими, але мають високі темпи зростання та потенціал на майбутнє. Для комплексної оцінки пропонується застосовувати показники, які відображають як поточні операційні результати, так і прогностичні перспективи розвитку, враховуючи особливості онлайн-проектів. Відсутність єдиного стандартного методу спонукає до створення адаптованих підходів, що враховують інтеграцію е-бізнесу в загальну організаційну структуру та аналіз взаємодії між офлайн і онлайн каналами продажу. Комплексна стратегія розвитку е-бізнесу має бути гнучкою, орієнтованою на інновації, аналіз ризиків і використання сучасних інструментів управління для забезпечення сталого зростання й максимізації вартості.

4. Дослідження показало, що е-бізнес є однією з найдинамічніших сфер сучасної економіки, що активно розвивається завдяки цифровізації та зміні споживчих звичок. Проте оцінка його ефективності ускладнена через відсутність єдиних методик, особливо для проектів із тривалим збитковим періодом. Для комплексної оцінки потрібен системний підхід, що враховує як поточні показники діяльності, так і довгострокові перспективи розвитку. Ефективна стратегія е-бізнесу має бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів, що забезпечить стійке зростання і конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Прогноз частки роздрібних покупок, здійснених онлайн, до 2027 року становить 22,6%, що підтверджує тренд діджиталізації споживчої поведінки. Світовий обсяг продажів через е-

комерцію у 2024 році перевищить 6,3 трильйона доларів, а до 2027 року досягне 8 трильйонів, подвоївши обсяги традиційної роздрібною торгівлі. Найбільшу популярність серед товарних категорій мають споживча електроніка, одяг та взуття, а також продукти харчування. Лідером серед сайтів залишається Amazon з 2,84 млрд відвідувань на місяць (37,6% ринку США), за ним ідуть Walmart і AliExpress, що демонструють значне зростання.

5. На основі проведеного аналізу було виявлено, що світова е-комерція демонструє стабільне зростання, яке зумовлене активним залученням технологічних корпорацій і зміною споживчої поведінки. Провідні ринки, такі як Китай, США та ЄС утримують лідерські позиції завдяки широкому використанню цифрових платформ і інноваційних сервісів. Україна має значний потенціал розвитку е-бізнесу завдяки зростаючій цифровій грамотності та інноваціям, але поки відстає від країн ЄС за рівнем цифровізації, інфраструктури та використання передових технологій. Для подальшого розвитку Україні необхідно посилити інвестиції у цифрову інфраструктуру, впроваджувати 5G, підвищувати цифрові навички населення та підтримувати інновації. Лідери цифрової трансформації виділяються значними інвестиціями у технології, освіту і науку, що забезпечує їм конкурентні переваги на глобальному ринку. Одним із важливих трендів є зростання мобільної комерції, зокрема через голосовий пошук і контекстну рекламу, що формує нові можливості для взаємодії з клієнтами в різних умовах, зокрема під час керування автомобілем.

6. Виявлено, що глобальна електронна торгівля у 2024 році характеризується значним зростанням із домінуванням B2B-сектору, який складає понад 80% світових транзакцій. Лідерами за обсягами продажів є Китай, США та Європа, при цьому Велика Британія очолює рейтинг за часткою e-commerce у ВВП. Важливу роль відіграють розвинені інтернет-інфраструктура, надійна логістика та розвинуті платіжні системи. Основні гравці B2C-сектору є Amazon, Walmart, Apple, JD.com, Pinduoduo, які демонструють високі прибутки і значну частку ринку. Перспективи розвитку ринку дуже позитивні, оскільки до 2030 року прогнозується зростання світового обсягу електронної торгівлі до \$70-83 трлн із середньорічним темпом понад 15%. Головними факторами зростання

стануть розширення інтернет-покриття, мобільний шопінг, цифрові платежі та покращення логістики. Європейський регіон демонструє швидке зростання завдяки ефективній регуляції, а Азія, США й Японія утримують лідерство завдяки інноваціям і цифровій грамотності населення. Важливу роль набирають електронні маркетплейси, що формують більшість онлайн-продажів.

7. Тенденції розвитку української е-комерції показали, що вона стрімко розвивається, демонструючи стабільне зростання попри виклики воєнного часу. Високі показники цифрових навичок, активна участь бізнесу в онлайн-продажах і позитивна динаміка цифрової інфраструктури свідчать про значний потенціал галузі. Разом з тим розвиток стримується інституційною слабкістю, нерозвиненою нормативною базою та цифровою нерівністю. Для подальшого зростання необхідне посилення державної підтримки, цифровізація публічних послуг, інвестиції в інфраструктуру та створення сприятливих умов для бізнесу.

8. В роботі оцінено і виявлено, що розвиток е-бізнесу в Україні демонструє позитивну динаміку, що зумовлено високим рівнем проникнення Інтернету, цифровізацією послуг і розширенням можливостей онлайн-платформ. Попри виклики війни, е-комерція зберігає зростаючий потенціал, а вітчизняні платформи активно конкурують з міжнародними гравцями. Подальше зростання галузі потребує вдосконалення логістики, нормативно-правової бази та впровадження інновацій, що забезпечить стійкість і конкурентоспроможність українського е-бізнесу.

9. Обґрунтовано, що розвиток е-комерції вимагає від підприємств впровадження сучасних цифрових технологій, управління ризиками та автоматизації бізнес-процесів. Важливими умовами успіху є формування стратегії, ефективне використання ресурсів через ERP-системи та адаптація до змін споживчих уподобань. Для зміцнення позицій на ринку підприємствам потрібно розвивати інфраструктуру, покращувати правове регулювання та активно впроваджувати інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. COVID-19: вплив на електронну комерцію. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmaceutika/covid19-vpliv-na-elektronnu-kommerciyu.htm>.
2. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 48–67.
3. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, № 60, 2024. С. 55–67.
4. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. № 28. 2021. С. 15–19.
5. Буров М. Ризики споживачів у сфері e-commerce та шляхи запобігання їм. *Юрист & Закон*. 2019. № 23. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012817.
6. Варламова М. Л., Мартинюк К. О. Тенденції розвитку електронної торгівлі в країнах Європи. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 21 листопада 2020 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 19–22.
7. Василенко О.М. Штучний інтелект в управлінні інноваціями: перспективи та виклики. Кривий Ріг : Наука та прогрес, 2021. 41 с.
8. Гагарінов О.В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. Харків : Лібуркіна Л.М., 2023. 408 с.
9. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024>.
10. Гнездовський О., Домашенко С., Морозов Д. Вплив цифрового фінансового простору на економічний розвиток України. *Економіка та суспільство*. № 65. 2024. С. 117–130.
11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. С. 71–88.

12. Гриньова В.М. Методики оцінювання ефективності інноваційного управління. Одеса : ОНУ ім. Мечникова, 2022. 14 с.
13. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. С. 71–88.
14. Державна служба статистики України. Розвиток електронної комерції в Україні: офіційна статистика 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
15. Довгаль О., Кравченко В. Стратегічний розвиток МСП в умовах цифровізації. *Проблеми та перспективи регіонального розвитку*. № 1(22). 2025. С. 45–58.
16. Дмитрієва Н. О. Цифрова стратегія ІТ-послуг в технологіях використання експортного потенціалу країни. *Сучасні технології реалізації експортного потенціалу*. К. : Університет «КРОК», 2022. С. 152–202.
17. Електронна комунікація B2B зі всіма бізнес-партнерами URL: <https://www.comarchedi.com.ua/>.
18. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
19. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. № 191. 2024. С. 202–214.
20. Зубко Д. Механізм формування бренд стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 2(26). 2021. С. 75–85.
21. Індекс цифрової, мережевої та урядової готовності України. Національний інститут стратегічних досліджень України. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/en/news/komentari-ekspertiv/digital-transformation-ukraines-economy-wartime-december-2024>
22. Кармазінова В. Д., Котова М. В. Брендінг в електронній торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 34. С. 59–62.

23. Коваленко В., Шелудько С., Черкашина К. Цифрова трансформація банківського бізнесу: сьогодні та майбутнє. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. № 4 (50). С. 25–40.
24. Ковальчик О., Різник Н. Основні тренди ІТ для бізнесу. Збірник наукових праць, 2022. С. 91–93.
25. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
26. Концепція цифрової економіки України. Національний інститут стратегічних досліджень України. URL: <https://niss.gov.ua/en/news/komentari-ekspertiv/digital-transformation-ukraines-economy-wartime-december-2024>
27. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108. URL: <http://economyandsociety.in.ua>, <http://economdevelopment.in.ua>, <http://ev.fmm.kpi.ua>
28. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*, № 191, 2024. С. 334–343.
29. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. Т. 13, № 2, 2023. С. 12–25.
30. Мазаракі А., Мельник Т., Мельниченко С. Україна: бренд-орієнтований розвиток. К. : КНТЕУ, 2021. 200 с.
31. Малюта І. А., Оголь А. Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6845>.
32. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для сталого розвитку бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 4, 2022. С. 17–27.
33. Марченко Т. І. Цифрове управління як фактор інноваційної ефективності. Маріуполь : Прогрес, 2022. 63 с.
34. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 1011–1015.

35. Найкращі SMM-інструменти 2020 року. URL: <https://www.websiteplanet.com/uk/social-media-tools/>.
36. Неміш Ю.В., Архіпова Т.В. Тенденції розвитку digital-маркетингу як інструмент просування у соцмережах. *Економіка та держава*, 2022, № 6. С. 86–91.
37. Орехова Т. В., Дубель М.В. Вплив процесу діджиталізації на розвиток електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2018. №4 (32). С. 17–25.
38. Панасюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу. Матеріали, 2022. С. 1–2. URL: <http://economdevelopment.in.ua>, <http://economics.kntu.kr.ua>
39. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. № 34. 2021. С. 76–90.
40. Пілевич Д. С. Застосування системного підходу до розгляду сутності електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 109–114.
41. Пілевич Д. С. Науково-концептуальні засади визначення сутності електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 4 (16). С. 114–121.
42. Рокоча В.В., Горбачук О.І. та ін. Сучасні технології реалізації експортного потенціалу / за заг. ред. В.В. Рокочі. К. : Університет «КРОК», 2022. 454 с.
43. Романова А. В., Андрушкевич З. М., Вальков О. Б. Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах. *Вісник національного Хмельницького університету*. 2019. №5. С. 207-210.
44. Романуша Ю. Використання штучного інтелекту при розробці SMM-стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 63. 2024. С. 88–97.
45. Савіна Г. Г. Цифрова трансформація економіки та стратегічний інноваційний розвиток підприємств. Херсон: Молодий вчений, 2021. 276 с.
46. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. Вип. 9. С. 126–132.

47. Сметанюк О., Цісар Д. Цифрова економіка як фундамент для створення цифрових стратегій підприємств. *Innovation and Sustainability*. Т. 4, № 3, 2024. С. 68–75.
48. Терещенко В. О. Трансформація бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів. Миколаїв : Менеджмент та розвиток, 2022. 52 с.
49. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2021. С. 121–148. URL: <http://dees.iei.od.ua>
50. Черненко Ю. А. Огляд цифрових платформ для інноваційного управління. Івано-Франківськ : Сучасні технології управління, 2021. 38 с.
51. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Альмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022, № 15. С. 66–71. URL: <http://economyandsociety.in.ua>, <http://economdevelopment.in.ua>, <https://ev.fmm.kpi.ua>
52. Шаповалова О. В., Шевченко Л. С., Стрижкова А. В. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки : монографія, 2022. С. 184–200. URL: <http://urss.knuba.edu.ua>, <http://economdevelopment.in.ua>
53. Шатілова О.В., Нікулін В. Маркетингова стратегія бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. К. : КНЕУ, 2021. С. 155–158.
54. Школенко О. Б., Шуляр Н. М., Чернишов О. Ю. Основні пріоритети формування стратегії цифровізації бізнесу. *Вісник ХНТУ*. № 3(86). 2023. 12 с.
55. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Помазун О. В. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 64. 2024. С. 104–115.
56. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни. *Управління розвитком складних систем*. 2022. С. 120–130. URL: <http://urss.knuba.edu.ua>
57. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.

58. European Commission. Single Digital Market Report 2024: E-commerce in the EU. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/single-digital-market>.
59. eMarketer. Worldwide E-commerce Forecast 2024. Insider Intelligence. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2024>.
60. GlobalData. E-commerce Market Overview and Trends 2024. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/ecommerce-market-analysis/>.
61. IMD World Competitiveness Center. *World Competitiveness Ranking 2025*. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
62. KPMG Ukraine. Аналітика розвитку електронної комерції в Україні 2024. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>.
63. McKinsey & Company. Digital Commerce and Consumer Behavior: Global Insights 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights>.
64. Payments Almanac. Online Payment Methods and Trends in Europe 2024. URL: <https://paymentsalmanac.com/>
65. SMM та аналітика ринку : навч. посібн. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 215 с.
66. Statista. Global E-commerce Market Size and Trends. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping>.
67. Statcounter Global Stats. Internet Usage and Digital Technology Penetration 2024. URL: <https://gs.statcounter.com/>
68. UNCTAD. B2C E-commerce Index 2024. United Nations Conference on Trade and Development. 2024. URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/b2c-ecommerce-index>.
69. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2024. URL: <https://globaledge.msu.edu/global-resources/resource/471>

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародної економіки

НИКОЛАЙЧУК Юрій Олександрович

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ

Е-БІЗНЕСУ

спеціальність 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Міжнародна економіка

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Погляди вчених на сутність дефініції «е-бізнес»*

№	Вчені	Трактування поняття «е-бізнес»
1.	О. Сметанюк, Д. Цісар	За переконаннями науковців, е-бізнес є якісно оновленою формою економічної діяльності інтеграційного типу, в основі якої лежить впровадження прогресивних комунікаційних рішень і використання цифрових мереж у масштабах макроекономічного простору. Такий формат стає ключовим інструментом забезпечення як фінансових, так і торговельних процесів, що мають на меті поступове підвищення продуктивності новітніх бізнес-напрямів і досягнення довгострокового позитивного економічного результату.
2.	Д. Євтушенко	Е-бізнес розглядає як форму підприємницької діяльності, що здійснюється із застосуванням інформаційних технологій з метою трансформації існуючих взаємовідносин суб'єкта господарювання з клієнтами, партнерами та постачальниками. Основною метою такого перетворення є підвищення ефективності взаємодії та оптимізація бізнес-процесів, зокрема у сферах управління знаннями, розробки продукції, виробництва, управління ризиками, запасами, фінансами тощо.
3.	Ю. Неміш, Т. Архіпова	Е-бізнес вчені розглядають як поетапну інтеграцію різноманітних ланок, функціональних процесів, технологічних систем і суб'єктів господарювання, що беруть участь у формуванні вартості та створенні ринкових структур, здатних функціонувати в цифровому середовищі, зокрема в мережі Інтернет.
4.	М. Буров	Сутність е-бізнесу розкриває через зростання його продуктивності, що ґрунтується на впровадженні сучасних інформаційних рішень задля налагодження результативної взаємодії між учасниками ринку та формування узгодженого ланцюга доданої вартості.
5.	М. Варламова, К. Мартинюк	Пропонується вченими наступне визначення: е-бізнес виступає як система трансформації діяльності підприємства шляхом впровадження інноваційних інтернет-інструментів, орієнтованих на підвищення загальної продуктивності. Його розглядають як форму ділової активності, що використовує потенціал інформаційних мереж для оновлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків організації.
6.	Т. Марусей	Розглядає е-бізнес як форму підприємницької активності, яка використовує потенціал широких інформаційних мереж з метою трансформації внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків задля формування прибуткових результатів.
7.	Фахівці компанії ІВМ	Трактують електронну комерцію як динамічний процес модернізації підприємницьких операцій із впровадженням сучасних інтернет-рішень.
8.	Енциклопедія Інтернет-бізнесу	Передбачає, що е-бізнес виступає формою комерційної діяльності, яка використовує цифрові мережі для трансформації взаємовідносин з метою збільшення доходу.

*Джерело: побудовано автором з використанням джерел [5, 6, 19, 34, 36, 47].

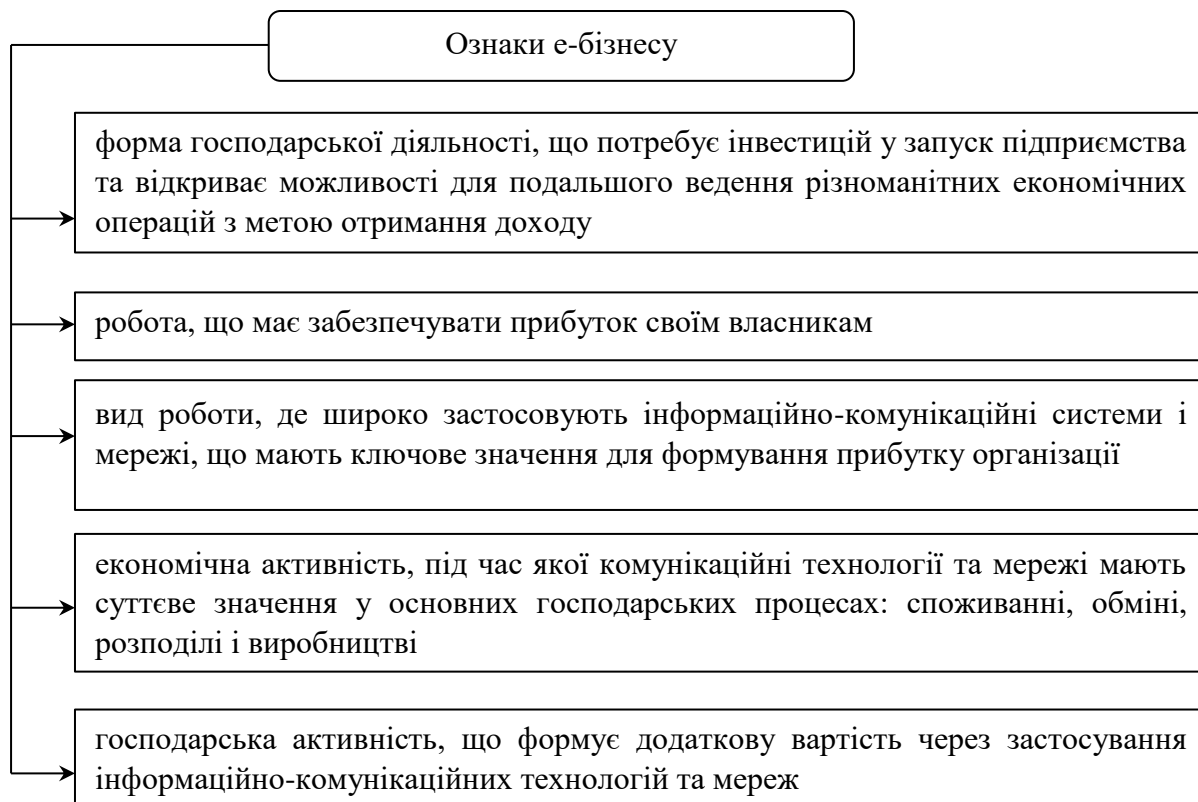


Рис. Б.1. Основні ознаки е-бізнесу*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерел [41].

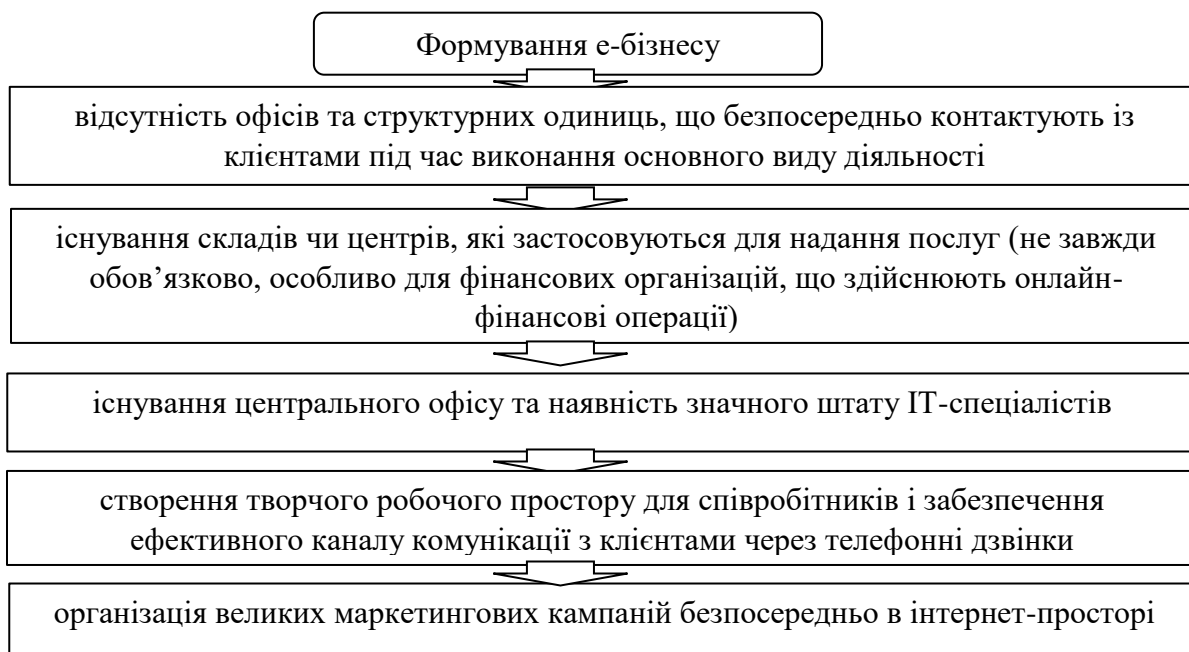


Рис. В.1. Характерні риси формування підприємства, яке надає послуги з використанням інформаційно-комунікаційних мереж та технологій*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерел [21].

Додаток Г

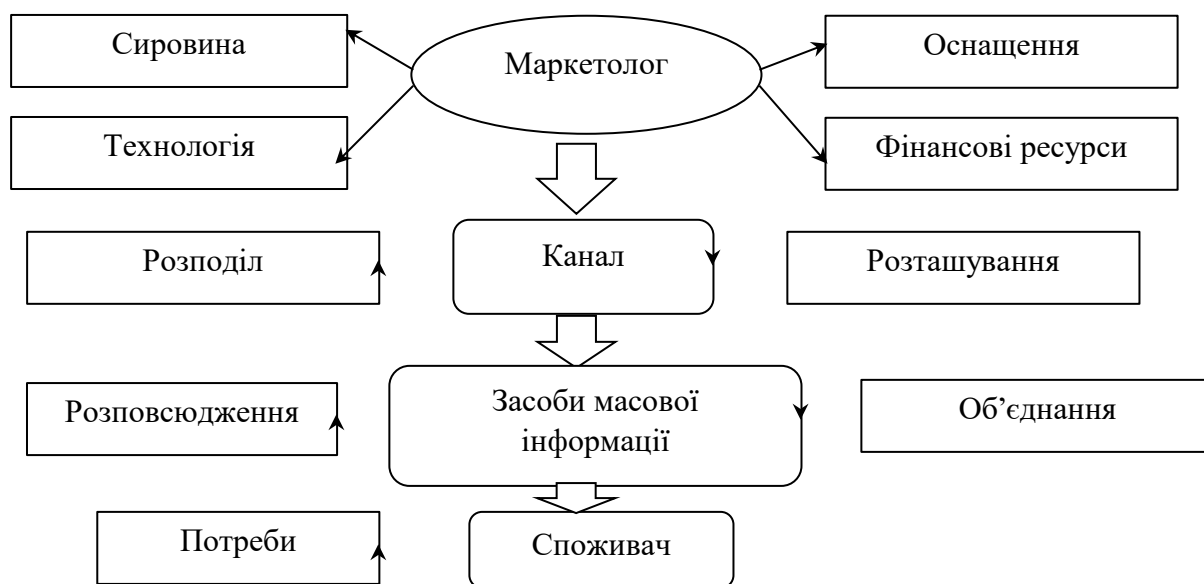


Рис. Г.1. Модель е-бізнесу, що безпосередньо орієнтується на виробника*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [40].

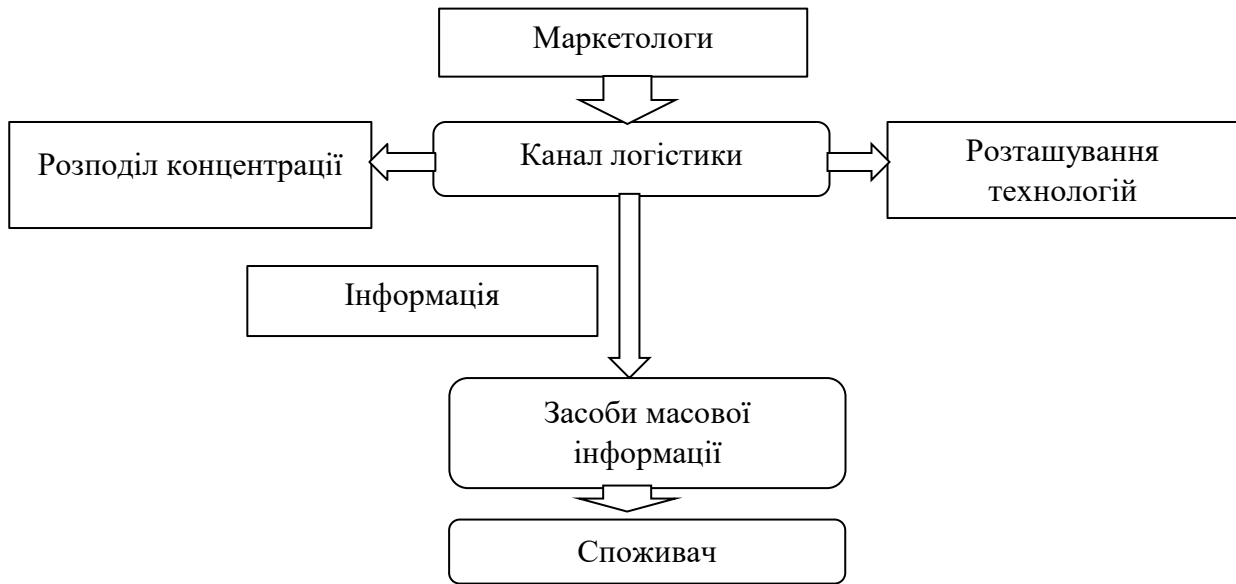


Рис. Д.1. Модель е-бізнесу, яка орієнтується на посередника*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [32].

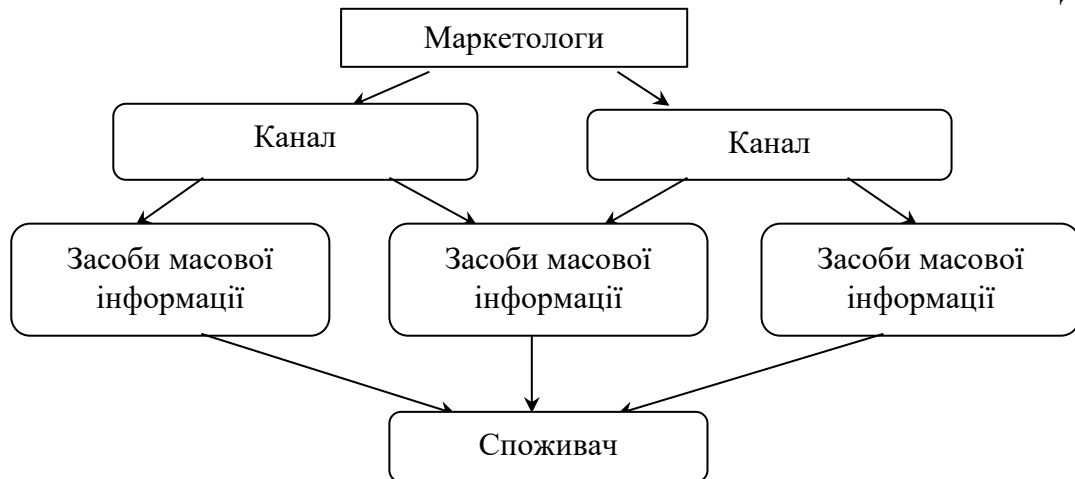


Рис. Е.1. Модель е-бізнесу, яка орієнтується на споживача*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [32].

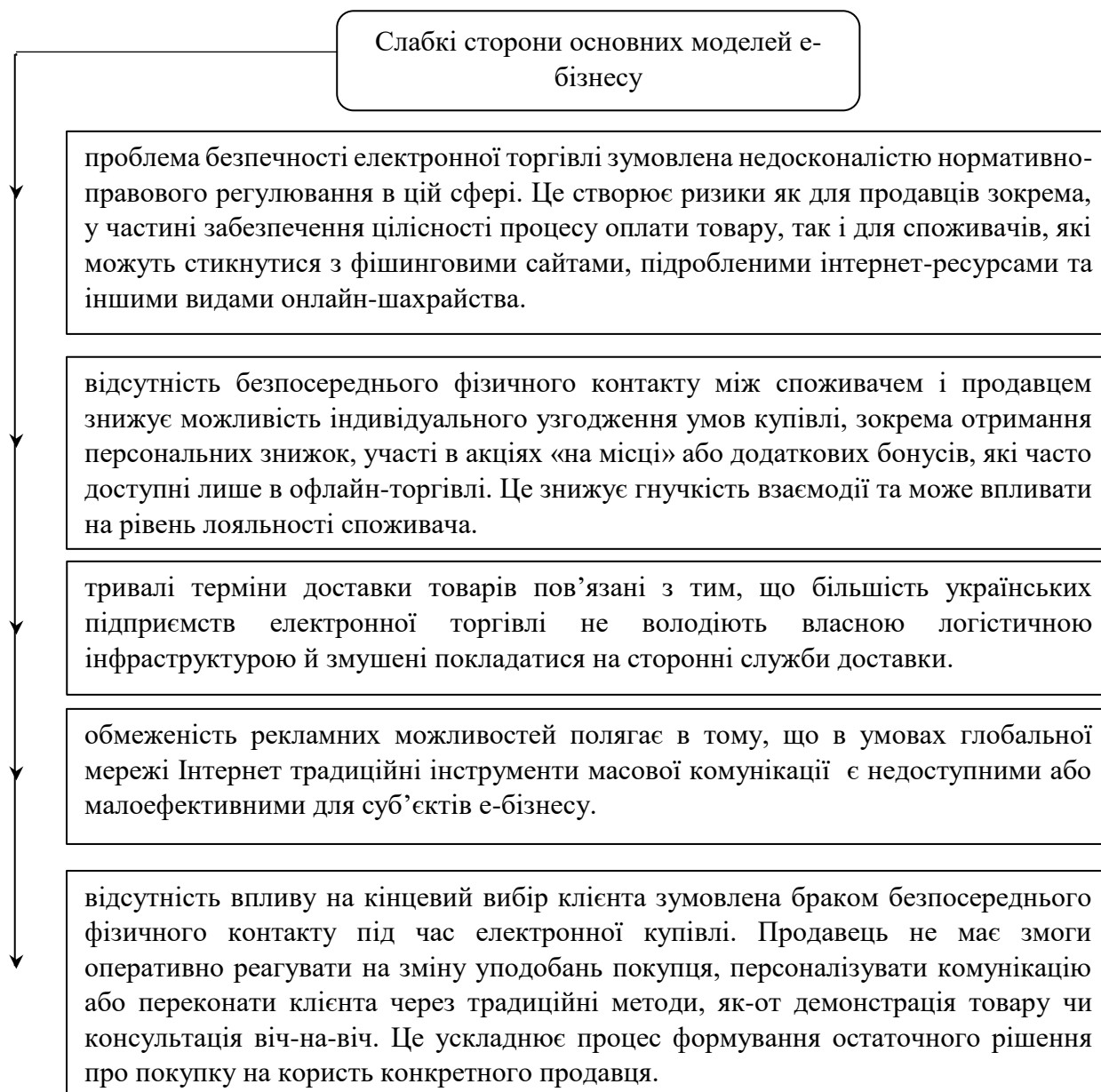


Рис. Є.1. Слабкі сторони моделей е-бізнесу*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [13].



Рис. Ж.1. Основні методи проведення оцінки бізнес-проектів*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [18].

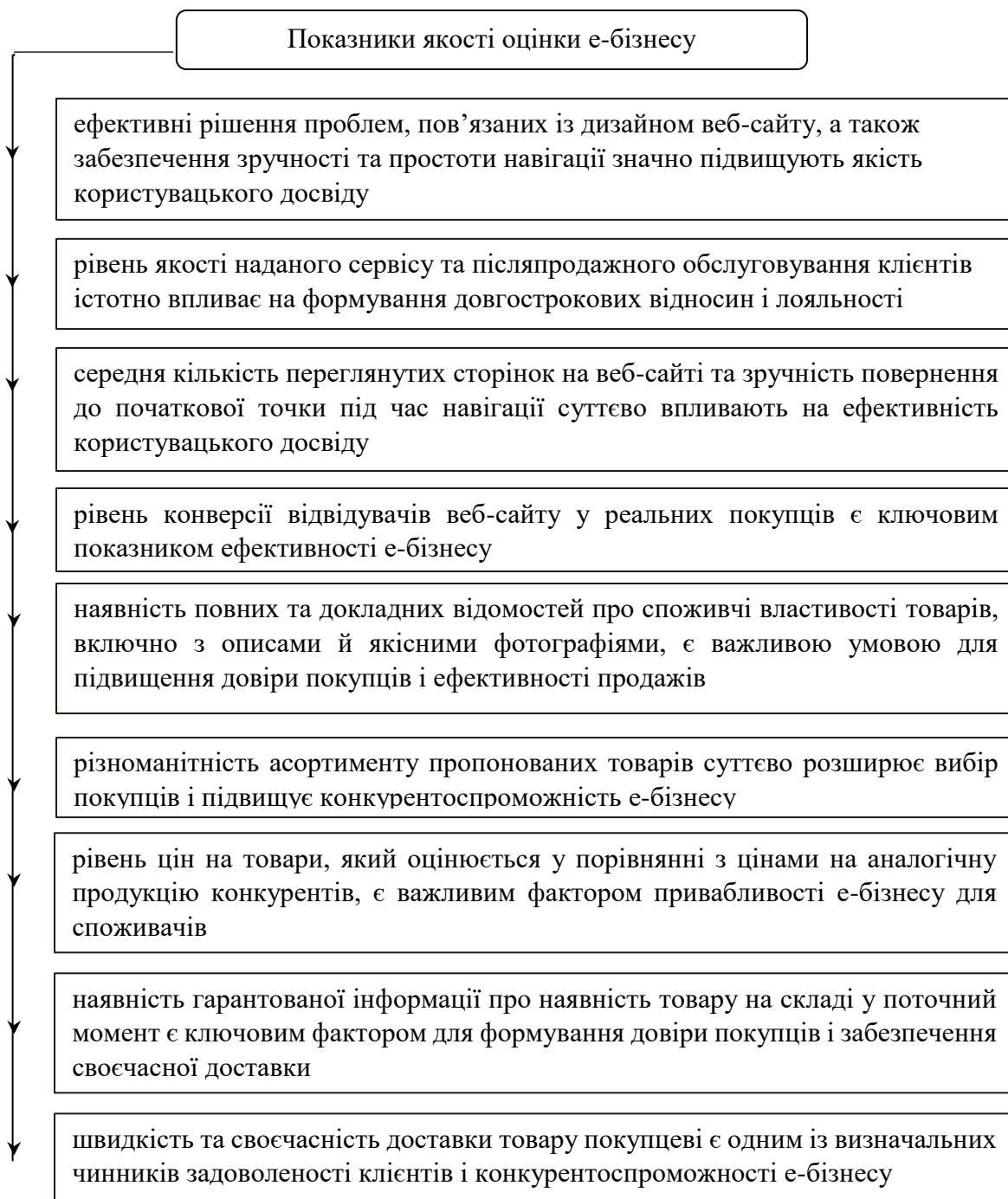


Рис. 3.1. Показники оцінки якості спроектованого е-бізнесу*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [22].

Додаток І

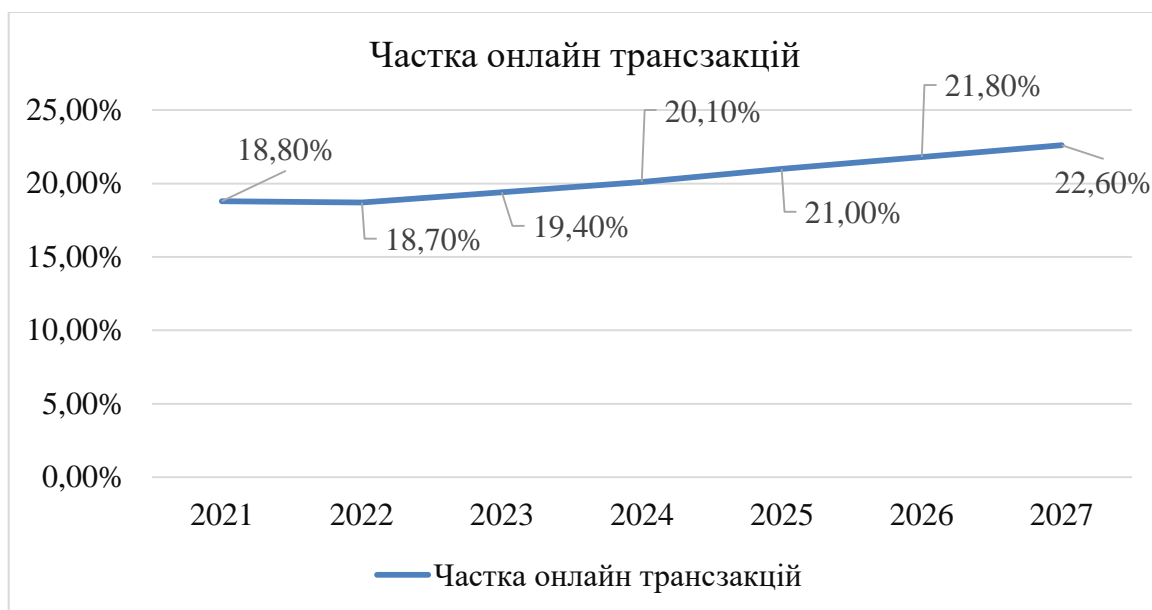


Рис. І.1. Частка роздрібних покупок у світі, здійснених онлайн за 2021-2027 роки*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [22].

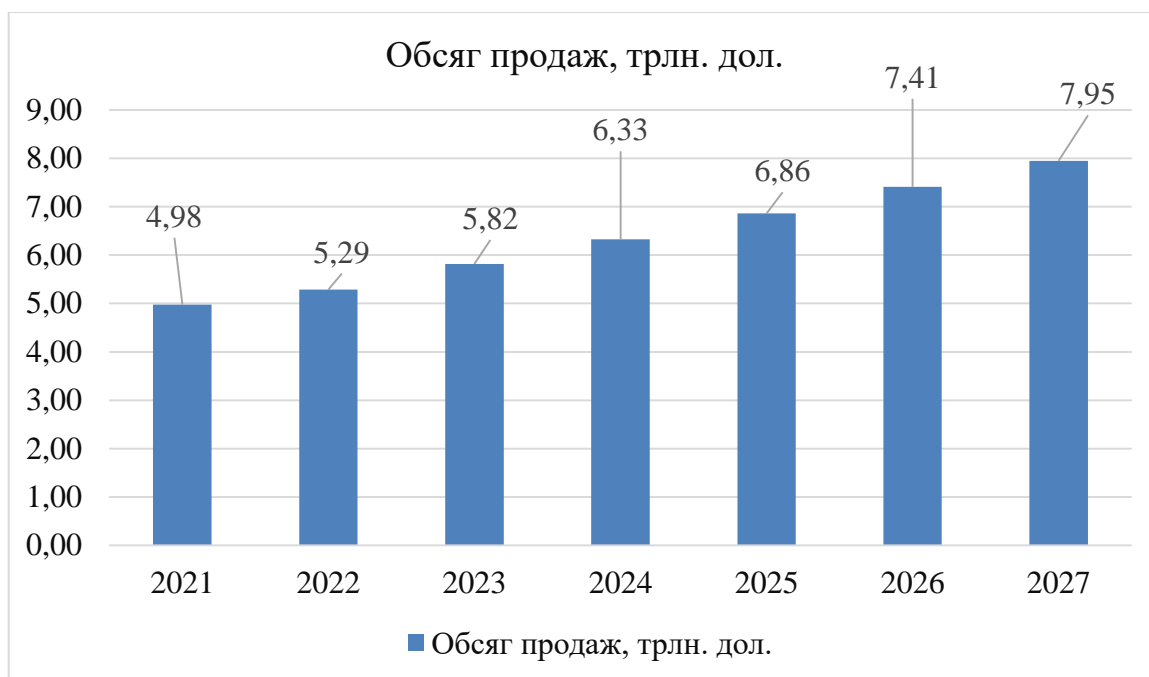


Рис. І.1. Retail E-commerce Sales Worldwide в 2024-2027 роках*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [22].

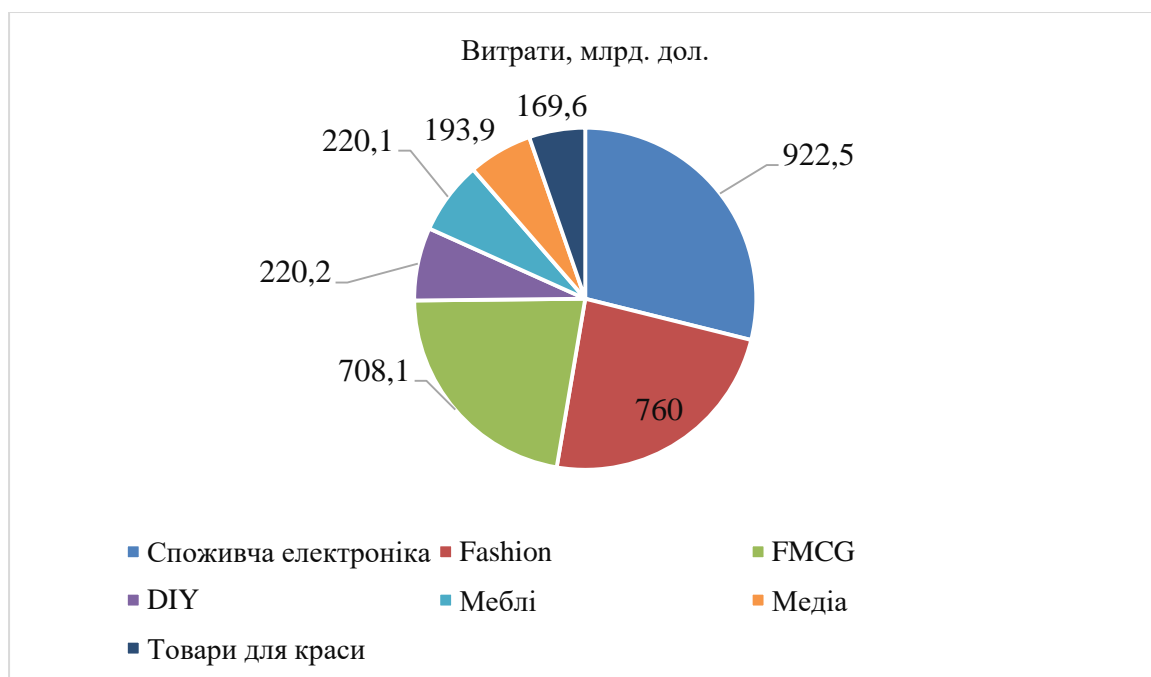


Рис. К.1. Категорія товарів, на які витрачають кошти інтернет-споживачі у 2024 році, млрд. дол.*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [22].

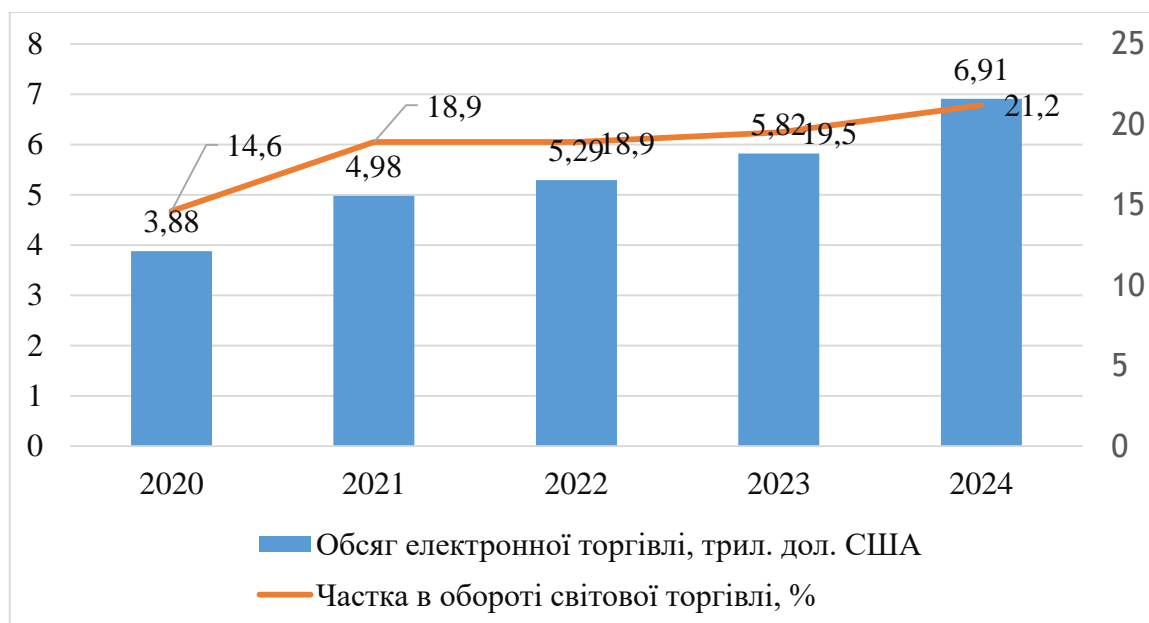


Рис. Л.1. Динаміка обсягу світового е-бізнесу за 2020-2024 роки*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [20].

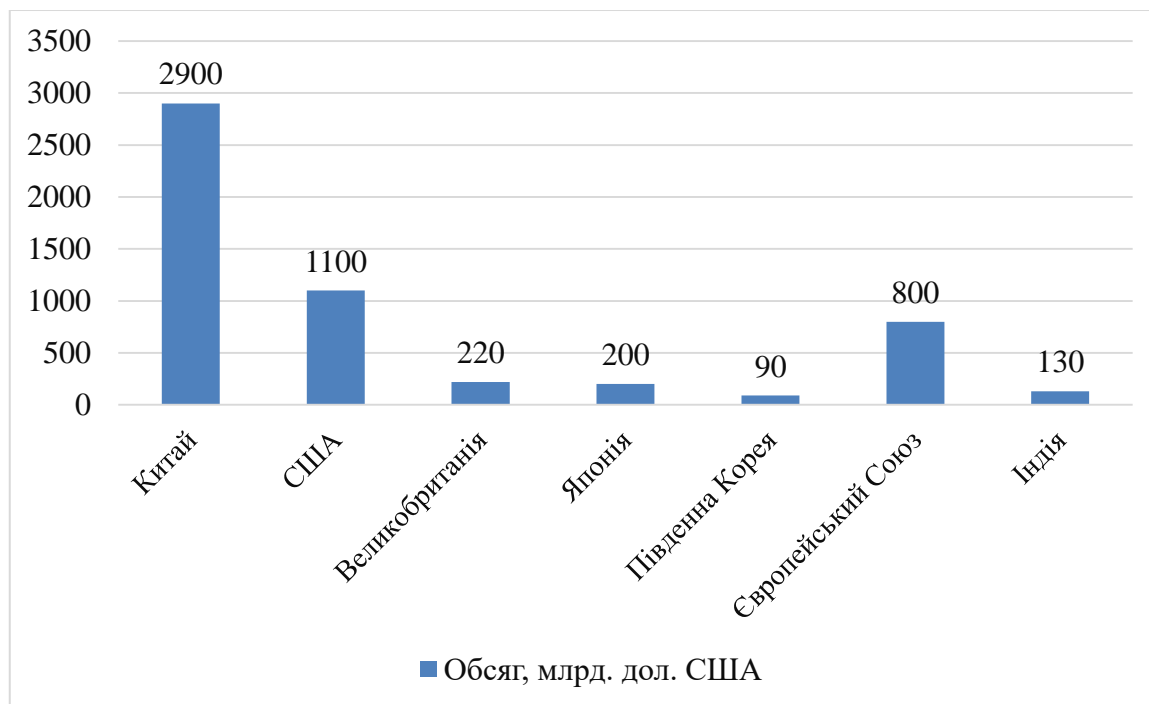


Рис. М.1. Найбільші ринки е-комерції у 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [20].

Додатку Н

Таблиця Н.1

Порівняльна характеристика ступеня використання цифрових сервісів України та країн ЄС*

Показники	Україна	Європейський Союз
Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI)	43-47 (середній)	65-85 (високий)
Інтернет-покриття населення	80-85%	95-99%
Доступ до швидкісного інтернету (4G/5G)	Переважно 4G, 5G — на ранніх стадіях впровадження.	Широке поширення 5G.
Електронне урядування (e-Government)	Розвинуте, але з обмеженим функціоналом.	Високий рівень інтеграції та користування.
Рівень цифрової грамотності населення	Середній, з регіональними відмінностями.	Високий, завдяки комплексним програмам.
Рівень використання онлайн-послуг (банкінг, медицина, освіта)	Зростає, але нижчий за середньоєвропейський.	Високий рівень проникнення та активності користувачів.
Розвиток інноваційних технологій (штучний інтелект, IoT, Big Data)	Початковий/середній рівень розвитку.	Активне впровадження та комерціалізація.

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [20].

Додаток О

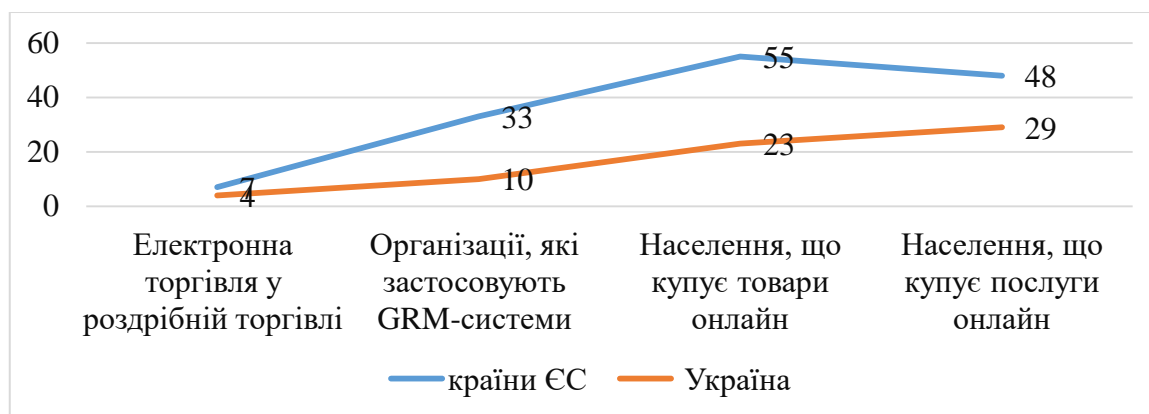


Рис. О.1. Порівняння цифрових сервісів в Україні та країнах ЄС у 2024 році, %*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].

Додаток П

Таблиця П.1

Аналізу індексів цифровізації на міжнародному рівні за 2024 рік*

Індекси	Характеристика	Україна	Німеччина	Франція	Польща	США
Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI)	Вимірює рівень цифрової конкурентоспроможності країн ЄС за п'ятьма ключовими напрямками: підключення, цифрові навички, використання інтернет-сервісів, інтеграція цифрових технологій бізнесом, цифрові публічні послуги	45	72	68	58	-
Індекс цифрової готовності (Digital Readiness Index)	Оцінює здатність країн впроваджувати цифрові технології, враховуючи інфраструктуру, навички населення, інвестиції та політику.	52	80	75	65	88
Глобальний індекс інновацій (GII)	Хоча він ширший за цифровізацію, включає показники, пов'язані з цифровими технологіями, інноваційними екосистемами і підприємництвом.	47	10	13	34	2
Рейтинг цифрової конкурентоспроможності (Networked Readiness Index)	Оцінює здатність країн використовувати інформаційно-комунікаційні технології для економічного розвитку.	55	12	20	38	1

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].

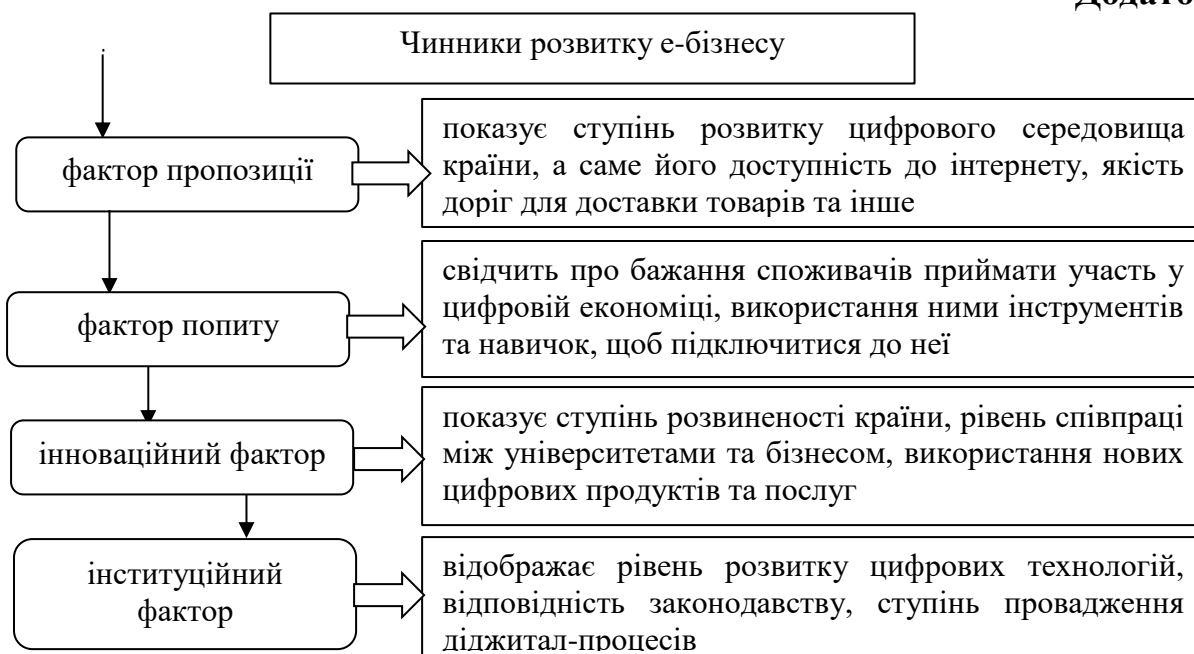


Рис. 2.7. Чинники, які впливають на розвиток е-бізнесу у світі*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [12].

Додаток С

Таблиця С.1

Кластеризація країн за розвитком е-бізнесу за 2023-2024 роки*

Кластери	Країни, які увійшли в кластер	Індекси	Характеристика
Лідери цифрової трансформації	Сінгапур, Швейцарія, Данія, США, Швеція	IMD Digital Competitiveness Ranking 2024: Сінгапур (1), Швейцарія (2), Данія (3) Global Innovation Index 2024: Швейцарія (1), Швеція (2), США (3) Digital Readiness Index: Високі оцінки за всіма критеріями	Високий рівень цифрової готовності, інноваційності та конкурентоспроможності. Ці країни демонструють стабільне лідерство завдяки інвестиціям у науково-дослідні та інноваційні технології, ефективному державному управлінню та високому рівню цифрових навичок населення.
Регіональні лідери з високим потенціалом	Фінляндія, Нідерланди, Ізраїль, Південна Корея, Канада	IMD Digital Competitiveness Ranking 2024: Фінляндія (4), Нідерланди (5) Global Innovation Index 2024: Фінляндія (9), Нідерланди (7) Digital Readiness Index: Високі оцінки за критерієм інфраструктури та інновацій.	Сильна інноваційна база, високий рівень цифрової трансформації в окремих секторах. Ці країни активно розвивають цифрові технології в освіті, охороні здоров'я та державному управлінні, маючи значний потенціал для подальшого розвитку цифрового бізнесу.
Країни з помірним рівнем цифрової трансформації	Україна, Польща, Іспанія, Франція, Італія	IMD Digital Competitiveness Ranking 2024: Польща (38), Іспанія (20), Франція (24) Global Innovation Index 2024: Франція (8), Італія (13), Польща (36) Digital Readiness Index: Середні оцінки за критерієм цифрових навичок та інфраструктури.	Середній рівень цифрової готовності та інноваційності. Ці країни активно працюють над покращенням цифрової інфраструктури та підвищенням рівня цифрових навичок серед населення, зокрема через програми цифровізації державних послуг та підтримку стартапів.

Продовження таблиці С.1

Країни з низьким рівнем цифрової трансформації	Бразилія, Мексика, Індія, ПАР, Нігерія	IMD Digital Competitiveness Ranking 2024: Бразилія (22), Мексика (20) Global Innovation Index 2024: Індія (44), ПАР (59), Нігерія (116) Digital Readiness Index: Низькі оцінки за критерієм інфраструктури та цифрових навичок.	Низький рівень цифрової готовності та інноваційності. Ці країни стикаються з викликами у розвитку цифрової інфраструктури, недостатнім рівнем цифрових навичок серед населення та обмеженим доступом до інноваційних технологій.
--	--	---	--

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [9].

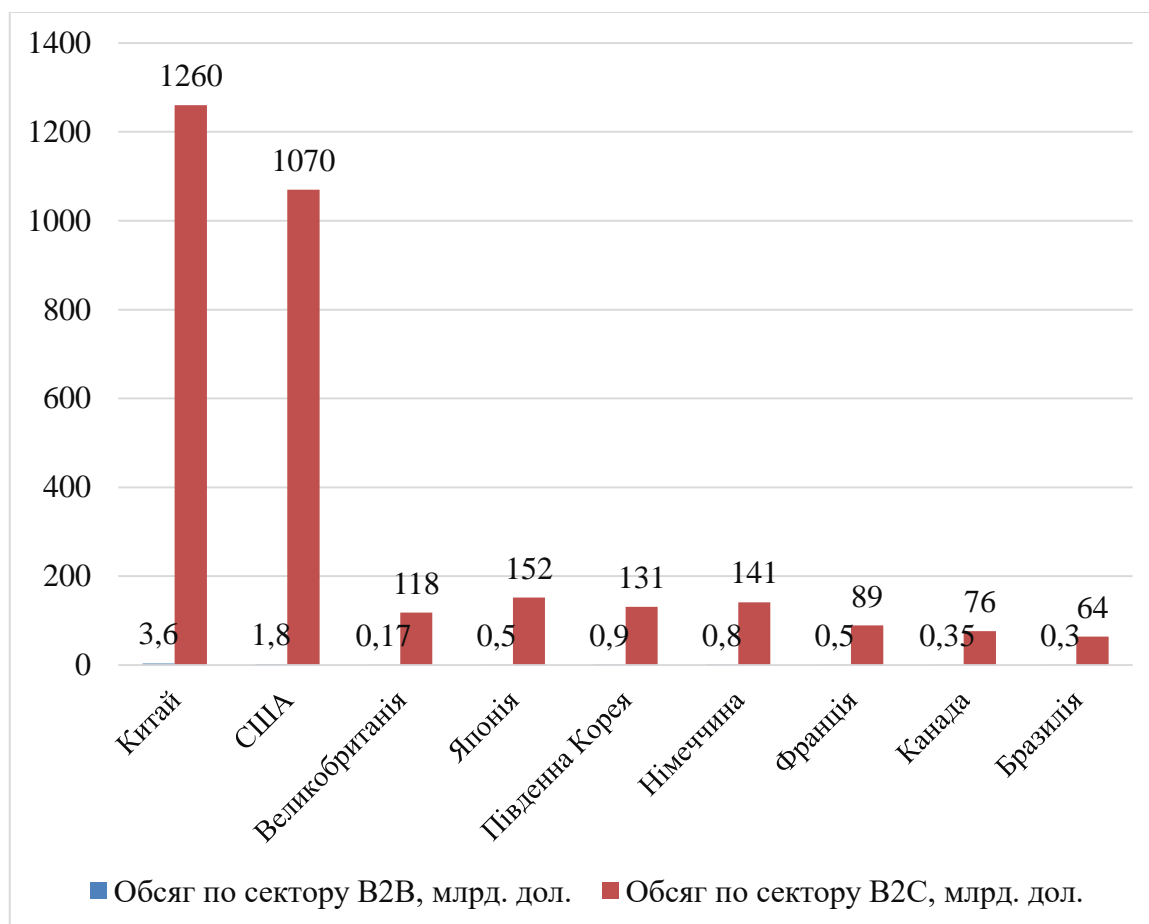


Рис. Т.1. Загальні показники обсягу е-комерції в країнах світу по секторах B2B та B2C в 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [7].

Додаток У

Лідери В2С-сектору за 2024 році*

Країна	Компанія	Сфера діяльності	Обсяг виручки млрд. дол.	Чистий прибуток, млрд. дол.	Прибутковість, %
США	Walmart	Роздрібна торгівля, супермаркети	648,1	13,67	2,1
	Amazon	Інтернет-торгівля, хмарні сервіси	637,96	59,25	9,3
	Apple	Технології, електроніка	383,3	99,8	26,0
Китай	JD.com	Інтернет-торгівля, логістика	158,8	3,27	2,1
	Pinduoduo	Інтернет-торгівля, сільське господарство	54,0	15,4	28,5
	Xiaomi	Смартфони, побутова техніка, електромобілі	23,58	3,27	13,9
Німеччина	Otto Group	Е-комерція, роздрібна торгівля	15,0	-0,43	-

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [7].

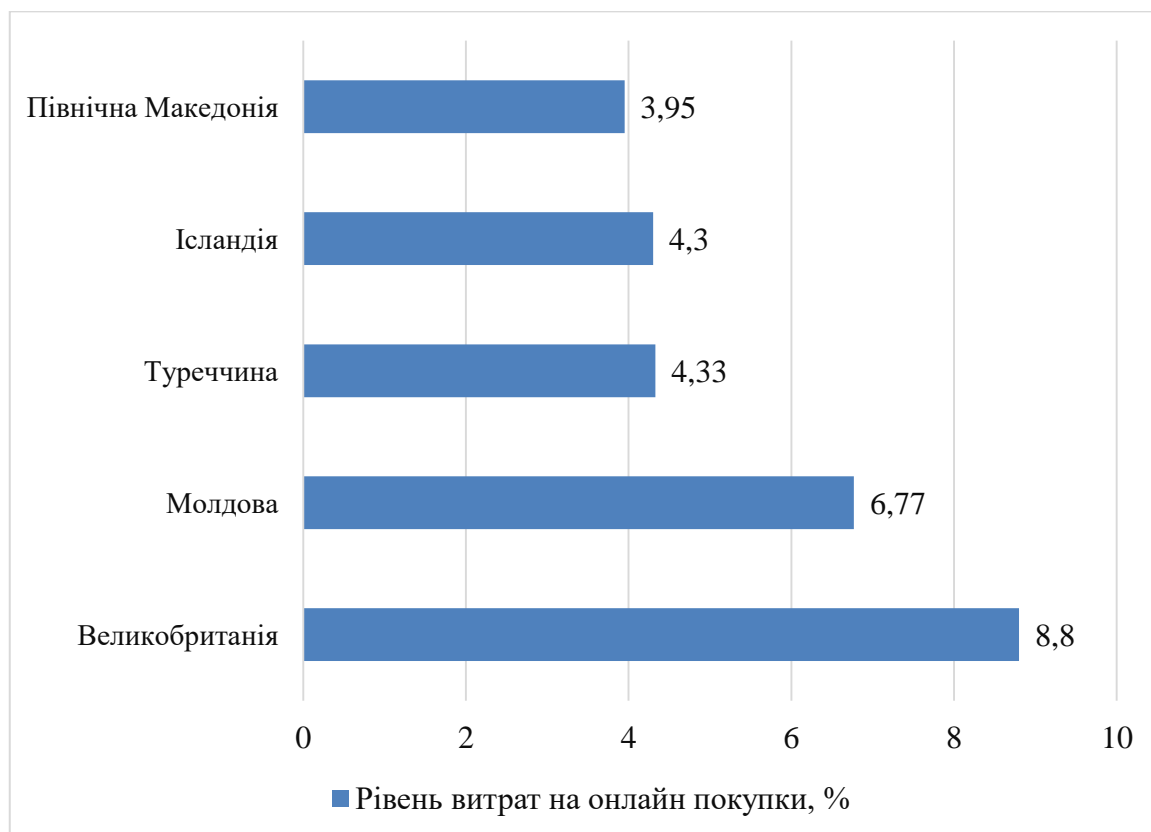


Рис. Ф.1. Рівень витрат на онлайн-покупки в різних країнах світу у 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [4].



Рис. X.1. Загальна кількість підприємств, які отримували замовлення через Інтернет у різних галузях економіки України у 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].



Рис. Ц.1. Загальна кількість підприємств, які закупили продукцію через Інтернет для подальшого продажу у різних галузях економіки України у 2024 році*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела 15].

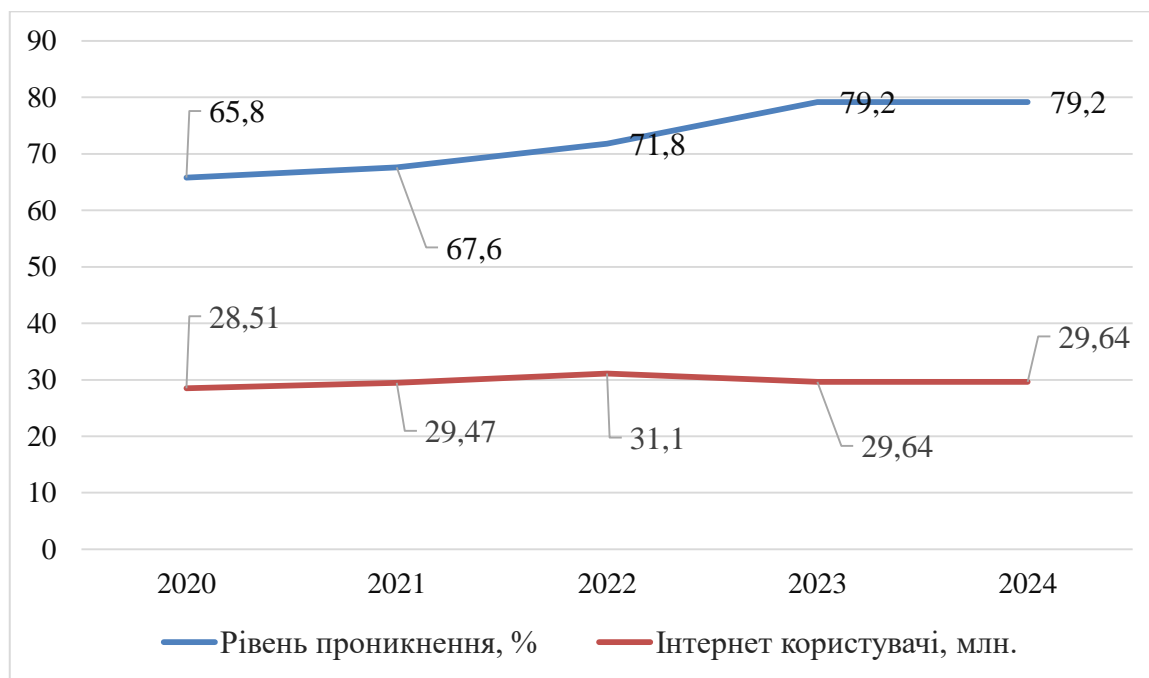


Рис. Ч.1. Загальна кількість інтернет користувачів та рівень поширення
Інтернет технологій в Україні у 2020-2024 роках*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].

Додаток Ш

Таблиця Ш.1

Динаміка показників розвитку електронної торгівлі в Україні за 2020-2024 роки*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяги роздрібної торгівлі, млрд. дол.	874,4	933,4	1398	1800	2070
Обсяги електронної торгівлі (B2C), млн. дол.	3100	4400	3700	4100	4375
Річний індекс зростання обсягу роздрібної торгівлі, %	7,9	10,7	21,4	15,4	18
Річний індекс зростання Інтернет торгівлі, %	35	42	-16	11	8
Проникнення Інтернет торгівлі в Україні, %	60	67,6	71	76	79,2

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [15].



Рис. Ш.1. Напрями розвитку е-бізнесу в Україні*

*Джерело побудовано автором з використанням джерела [19].

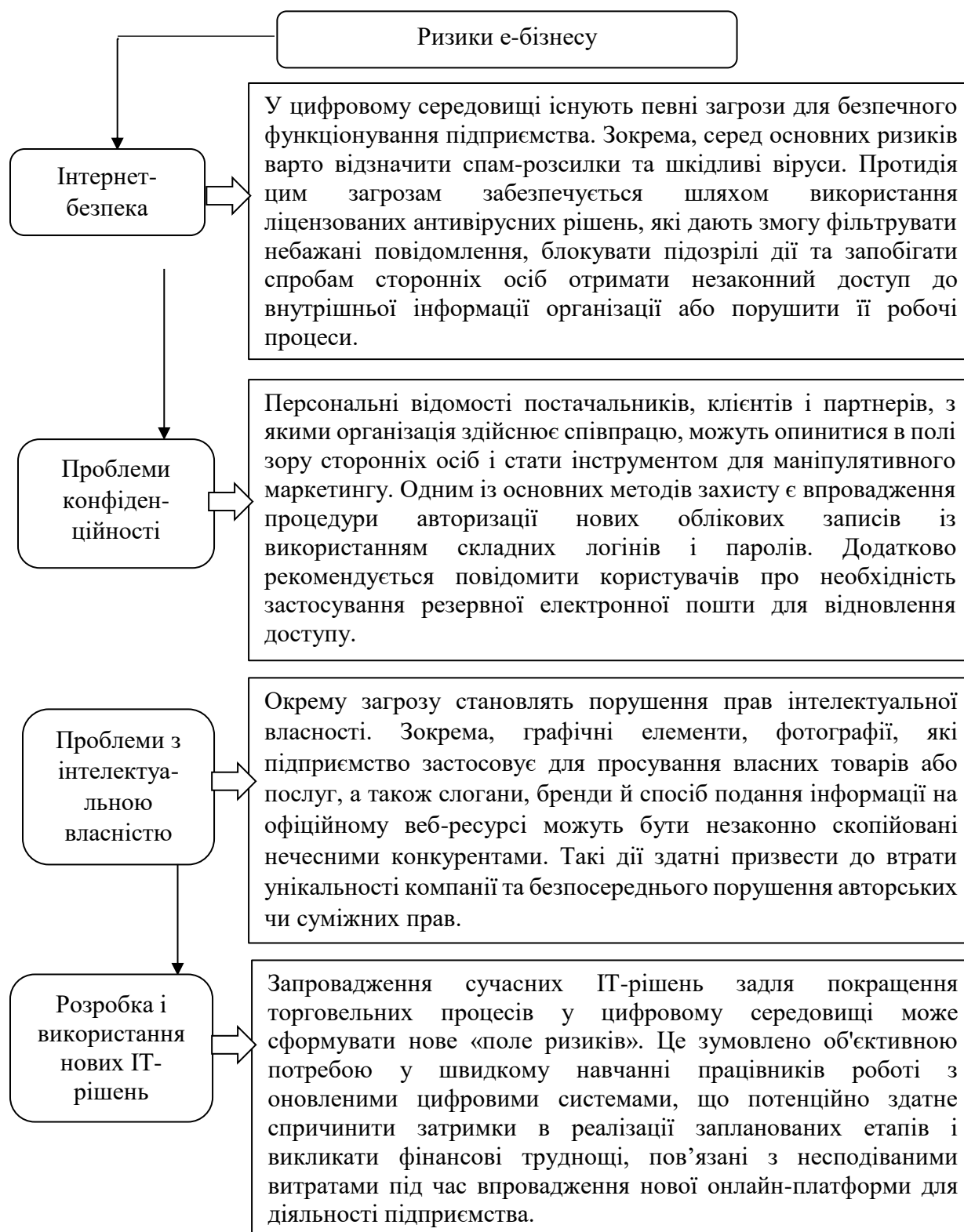


Рис. Ю.1. Ризики, які виникають під час ведення е-бізнесу*

*Джерело: побудовано автором з використанням джерела [3].