

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ХАЩУК АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2026 р.

**Електронна комерція як стратегічний напрям розвитку міжнародного
бізнесу**

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Цифрова бізнес-дипломатія»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Марія ВАРЛАМОВА, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат економічних наук, доцент

_____ підпис

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

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

Хашук А.С. Електронна комерція як стратегічний напрям розвитку міжнародного бізнесу. Спеціальність 292 – Міжнародні економічні відносини. Освітня програма «Міжнародний бізнес». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026.

У роботі досліджено теоретичні засади, сучасний стан та стратегічні перспективи розвитку електронної комерції у системі міжнародного бізнесу. Проведено порівняльний аналіз ринків e-commerce КНР, США та Німеччини. Розроблено стратегічні рекомендації для підприємств міжнародного бізнесу та пропозиції щодо вдосконалення державного регулювання.

Ключові слова: електронна комерція, міжнародний бізнес, цифрова торгівля, B2B, B2C, транскордонна торгівля, цифрова трансформація.

Khashchuk A.S. E-commerce as a Strategic Direction for International Business Development. Specialty 292 – International Economic Relations. Educational program «International Business». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations, current state, and strategic prospects of e-commerce development in the international business system. A comparative analysis of e-commerce markets in China, the USA, and Germany has been conducted. Strategic recommendations for international businesses and proposals for improving public regulation and international governance of digital trade have been developed.

Keywords: e-commerce, international business, digital trade, B2B, B2C, cross-border trade, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	7
1.1 Сутність, категорії та еволюція електронної комерції.....	7
1.2 Стратегічна роль електронної комерції у міжнародному бізнесі	14
1.3 Нормативно-правове регулювання ринку електронної комерції.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	22
2.1 Динаміка та обсяги світового ринку електронної комерції.....	22
2.2 Порівняльний аналіз структури ринку електронної комерції за моделями B2B/B2C та категоріями товарів.....	29
2.3 Аналіз чинників, що впливають на розвиток ринку електронної комерції ..	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК НАПРЯМКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	44
3.1 Ключові проблеми та їх вплив на міжнародний бізнес	44
3.2 Рекомендації для підприємств міжнародного бізнесу щодо розвитку електронної комерції.....	47
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення державної політики та міжнародного регулювання.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і глобалізація світової економіки докорінно змінили умови ведення міжнародного бізнесу. Електронна комерція перетворилася з допоміжного каналу збуту на фундаментальний стратегічний напрям, що визначає конкурентоспроможність підприємств на глобальних ринках. Загальний обсяг роздрібної електронної комерції у світі у 2024 році досяг 6,3 трлн. доларів США і, за прогнозами, перевищить 8,5 трлн. доларів США до 2028 року [35, 36]. Провідні держави – Китай, США та країни ЄС – формують глобальну архітектуру цифрової торгівлі, зумовлюючи необхідність комплексного дослідження цього явища.

В умовах постпандемічного прискорення цифровізації та зростання транскордонної електронної торгівлі [15] підприємствам будь-якого масштабу необхідно формувати обґрунтовані стратегії виходу на міжнародні ринки через цифрові платформи. Разом із тим розрізненість міжнародного регулювання, кіберзагрози, цифровий розрив між країнами та конкуренція з боку великих платформних гравців ускладнюють реалізацію e-commerce стратегій. Отже, дослідження електронної комерції як стратегічного напрямку міжнародного бізнесу є науково актуальним і практично значущим.

Питання розвитку електронної комерції активно досліджуються вченими в Україні та за кордоном. Серед вітчизняних науковців слід виділити праці Т. В. Сак, О. О. Легостаєвої та Н. Д. Кондратенко, Т. Д. Ковтун та А. П. Матвієнко, Л. В. Олійник, О. С. Дейнеки. Зарубіжні дослідники К. Лоудон та К. Тревер, Е. Турбан та співавт., Ф. Котлер і К. Келлер, а також аналітичні звіти ЮНКТАД, СОТ, МВФ та ОЕСР становлять наукову основу роботи.

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку електронної комерції як стратегічного напрямку міжнародного бізнесу

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність, категорії та еволюцію електронної комерції;
- обґрунтувати стратегічну роль e-commerce у системі міжнародного бізнесу;
- систематизувати нормативно-правове регулювання міжнародної електронної торгівлі;
- проаналізувати динаміку та структуру світового ринку e-commerce;
- провести порівняльний аналіз ринків електронної комерції Китаю, США та Німеччини;
- визначити ключові тенденції та проблеми розвитку e-commerce;
- обґрунтувати специфіку, виклики та стратегічні орієнтири розвитку електронної комерції в Україні в умовах євроінтеграції
- розробити стратегічні рекомендації для підприємств міжнародного бізнесу;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення державної політики та міжнародного регулювання.

Об'єкт дослідження – процес розвитку електронної комерції як напряму міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади розвитку електронної комерції як напряму міжнародного бізнесу.

Теоретичне значення результатів полягає у систематизації концептуальних підходів до визначення сутності електронної комерції та уточненні її ролі у системі міжнародного бізнесу, а також у розробці аналітичного інструментарію для порівняльного дослідження ринків цифрової торгівлі різних країн.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретних стратегічних рекомендацій для підприємств, що прагнуть виходу на міжнародні ринки через канали електронної комерції, а також у пропозиціях щодо вдосконалення державної політики у сфері цифрової торгівлі, які можуть бути використані органами державної влади, галузевими асоціаціями та підприємствами різних форм власності.

Методи дослідження. У роботі використано: методи системного аналізу та синтезу (при дослідженні сутності e-commerce), порівняльного аналізу (при зіставленні ринків Китаю, США та Німеччини), статистичного та динамічного аналізу (при дослідженні ринкових тенденцій), SWOT-аналізу (при узагальненні ключових проблем і можливостей), а також методи графічного відображення даних.

Положення, що виносяться на захист:

- 1) Результати аналізу світового ринку електронної комерції.
- 2) Пропозиції щодо вдосконалення регулювання електронної комерції.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок. Робота містить 11 таблиць і 5 рисунків (місця для рисунків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність, категорії та еволюція електронної комерції

Феномен електронної комерції в академічному та практичному середовищі не має єдиного загальновизнаного визначення, що зумовлено широтою охопленого цим поняттям кола відносин та стрімкою еволюцією технологічного підґрунтя. Водночас саме визначення поняття є методологічним фундаментом будь-якого системного дослідження.

Найбільш авторитетними у міжнародній практиці є визначення СОР та ЮНКТАД. Згідно з Програмою роботи СОР з електронної комерції, «електронна комерція» розуміється як «виробництво, розподіл, маркетинг, продаж або доставка товарів і послуг електронними засобами» [27]. ЮНКТАД та СОР у Handbook on Measuring Digital Trade уточнюють поняття «цифрової торгівлі» як «усієї міжнародної торгівлі, що є цифровою за замовленням та/або за доставкою» [25].

К. Лоудон та К. Тревер визначають e-commerce як «використання Інтернету, Інтернет-мережі та мобільних додатків для здійснення комерційних транзакцій між суб'єктами господарювання та фізичними особами» [29, с. 10]. Е. Турбан та співавтори розширюють це визначення, включаючи до електронної комерції будь-який онлайн-обмін інформацією, товарами, послугами та платежами між двома або більше сторонами [40].

Вітчизняна дослідниця Т. В. Сак визначає e-commerce як «систему бізнес-процесів, що реалізуються через цифрові канали з метою здійснення комерційних транзакцій, управління відносинами з клієнтами та оптимізації ланцюгів вартості» [8, с. 32]. Л. В. Олійник акцентує увагу на підприємницькому аспекті, розглядаючи електронну комерцію як «новий формат підприємницької діяльності, що передбачає використання електронних мереж для організації та проведення комерційних операцій» [5, с. 177].

З урахуванням наведених підходів, для цілей даного дослідження пропонується таке авторське визначення: електронна комерція – це сукупність комерційних операцій і ділових процесів з обміну товарами, послугами, інформацією та фінансами між суб'єктами господарювання, державою та/або фізичними особами, що здійснюються з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед мережі Інтернет, та є стратегічним інструментом розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифровізації глобальної економіки.

Важливим аспектом дослідження є класифікація моделей електронної комерції. Залежно від складу сторін, що беруть участь у транзакції, виокремлюють такі основні моделі, систематизовані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація основних моделей електронної комерції

Модель	Повна назва	Суть взаємодії	Приклади
B2C	Business-to-Consumer	Продаж товарів та послуг бізнесом безпосередньо кінцевому споживачу через онлайн-платформи	Amazon, Zalando, JD.com
B2B	Business-to-Business	Електронна торгівля між підприємствами, включаючи закупівлі, постачання, EDI-транзакції	Alibaba.com, Amazon Business, SAP Ariba
C2C	Consumer-to-Consumer	Пряма торгівля між споживачами за посередництва платформи	eBay, OLX, Vinted, Taobao
D2C	Direct-to-Consumer	Виробник реалізує продукт напряму споживачу, минаючи посередників	Nike.com, Apple Store, Tesla
G2B / G2C	Government-to-Business / Government-to-Consumer	Державні послуги та закупівлі в електронному форматі	Prozorro (Укр.), Gov.uk, SAM.gov

Джерело: складено автором за даними [29; 40; 41].

Систематизація базових моделей електронної комерції свідчить про глибоку диверсифікацію сегментів цифрового ринку залежно від цільової аудиторії та функціонального призначення взаємодії.

З погляду масштабів та інфраструктурного значення, ключове місце посідає модель B2B, яка виступає основою інтеграції міжнародних ланцюгів постачання через автоматизовані системи обміну даними та корпоративні закупівельні платформи. Натомість модель B2C орієнтована на забезпечення максимальної персоналізації клієнтського досвіду та оптимізацію роздрібних каналів розподілу.

Сучасним трендом трансформації ринкових відносин є стрімке поширення моделі D2C, що відображає стратегічне прагнення виробників до де посередництва (усунення класичних дистриб'юторів) задля встановлення прямого контролю над брендом та поведінковими даними споживачів. Сегмент C2C демонструє розвиток шерингової та платформної економіки, де ключову роль відіграє довіра до екосистеми-посередника. Взаємодія у сфері G2B/G2C визначає рівень цифровізації інституційного середовища, мінімізуючи транзакційні витрати бізнесу під час взаємодії з державою через механізми електронних тендерів та адміністративних послуг.

Аналіз представлених історичних даних дозволяє стверджувати, що становлення електронної комерції відбувалося нелінійно й мало чітко виражений хвильовий характер. Кожен новий етап трансформації ринку безпосередньо зумовлювався появою нових інформаційних технологій та рівнем готовності глобальної інфраструктури до їхнього масштабного впровадження.

Початкова хвиля розвитку інтернет-торгівлі, яка припала на середину дев'яностих років і тривала до початку двохтисячних, мала здебільшого експериментальний характер. У цей період, який в економічній літературі часто пов'язують із феноменом «доткомів», компанії використовували перше покоління статичних вебсторінок. Основна бізнес-модель зводилася до простого перенесення паперових каталогів продукції в онлайн-середовище з метою інформування потенційних клієнтів та збору перших електронних замовлень. Слабким місцем цієї хвилі була нерозвиненість супутньої інфраструктури: низька пропускна здатність каналів зв'язку, відсутність безпечних інструментів проведення платежів та повна неготовність класичної логістики до обробки

поштучних відправлень. Криза ринку доткомів двохтисячного року зняла спекулятивну напругу й змусила гравців змінити підходи до ведення цифрового бізнесу.

Наступний етап, який тривав до початку 2010-х років, спирався на архітектуру динамічного інтернету, де ключову роль почав відігравати контент, створений безпосередньо користувачами. Сайти еволюціонували зі звичайних статичних вітрин в інтерактивні платформи, наповнені системами відгуків, оцінок та персоналізованого пошуку. Саме на цій хвилі відбулося становлення сучасних стандартів безпеки електронних транзакцій та з'явилися великі інтеграційні маркетплейси. Головне досягнення цього періоду полягало у подоланні психологічного бар'єра споживачів, які почали масово довіряти безготівковим розрахункам в мережі, тоді як бізнес отримав перші системні інструменти пошукової оптимізації та контекстного просування.

Подальша трансформація інтернет-торгівлі у десятих роках відбувалася під знаком глобального переходу користувачів на мобільні пристрої. Стрімке поширення смартфонів і запуск фірмових мобільних додатків перетворили купівельний процес на безперервний цикл, усунувши прив'язку покупця до стаціонарного комп'ютера. Основним операційним ресурсом ринку стали технології аналізу великих масивів даних. Це дало компаніям змогу відстежувати цифрові сліди аудиторії та впроваджувати гнучкі інструменти динамічного ціноутворення. Паралельно відбулося стрімке масштабування транскордонного сегмента, що змусило великих логістичних операторів перебудовувати ланцюги постачання під потреби міжнародної доставки товарів індивідуальним замовникам.

Сучасний етап еволюції електронної комерції базується на принципах тотальної екосистемної інтеграції. Сьогодні ринок визначається кількома паралельними процесами, серед яких насамперед варто виділити стирання меж між соціальними медіа та комерційним простором, коли розважальний контент безпосередньо стимулює безшовні покупки всередині однієї платформи. Одночасно відбувається інтелектуалізація внутрішніх процесів: алгоритми тепер

здатні не лише формувати індивідуальні рекомендації, а й прогнозувати обсяги гуртових закупівель у B2B-мережах, автоматизувати складські запаси та вести клієнтську підтримку. До того ж фокус бізнес-моделей змістився у бік тривалої взаємодії з клієнтом за рахунок поширення моделей регулярних автоматичних підписок, що забезпечує компаніям вищу прогнозованість грошових потоків.

Не менш суттєвим аспектом є розуміння еволюції електронної комерції. Можна виокремити чотири покоління розвитку e-commerce, що відображають зміну технологічних парадигм та бізнес-моделей, як на таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Еволюція електронної комерції: покоління та ключові характеристики

Покоління / Етап	Часовий період	Ключові характеристики	Провідні платформи	Моделі
E-commerce 1.0 Зародження	1991– 1999	Статичні веб-сайти, обмежена функціональність, dial-up інтернет, зародження онлайн-каталогів	Amazon, eBay, Yahoo Shopping	B2C, C2C
E-commerce 2.0 Розвиток	2000– 2009	Ширококутовий інтернет, платіжні системи, пошук та персоналізація, SEO	Alibaba, Google Shopping, Shopify	B2B, B2C, маркетплейси
E-commerce 3.0 Мобілізація	2010– 2019	Смартфони, соціальна комерція, хмарні платформи, Трансформована електронна комерція	Taobao, JD.com, Instagram Shopping, Zalando	D2C, соціальна комерція, M-commerce
E-commerce 4.0 Трансформація	2020– дотепер	III та персоналізація, AR/VR, голосова комерція, Прямі трансляції	TikTok Shop, Temu, Amazon Go, Pinduoduo	D2C, B2B2C, C2C, платформна економіка

Джерело: систематизовано автором за [8; 29; 35; 40].

Перше покоління пов'язане зі становленням WWW та появою перших онлайн-магазинів. У 1994 р. Джефф Безос заснував Amazon як онлайн-книжковий магазин, а в 1995 р. Pierre Omidyar запустив eBay як C2C-майданчик. Д. Гофман та Т. Новак ще у 1996 р. передбачили революційний маркетинговий потенціал гіпермедійного інтернет-середовища [26].

Друге покоління характеризується масовим поширенням широкосмугового Інтернету, появою онлайн-платіжних систем (PayPal, 2000), розвитком SEO та контекстної реклами. У Китаї Alibaba виходить на ринок B2C-комерції з платформою Taobao (2003) та Tmall (2008), формуючи унікальну екосистему цифрової торгівлі.

Третє покоління визначається масовим проникненням смартфонів, що змінило саму природу споживчої поведінки. Мобільна комерція стала центральним форматом транзакцій у Китаї та країнах, що розвиваються. Відбувається становлення транскордонної e-commerce, а платформи переходять до data-driven стратегій.

Четверте покоління – це епоха ШІ, персоналізації та нових форматів взаємодії: live-streaming commerce, voice commerce, AR-технології для віртуальної примірки товарів, omnichannel стратегії. Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором переходу до онлайн-торгівлі: у 2020 р. глобальний приріст ринку становив 26,3% – найвищий показник за всю історію спостережень [24].

Щоб органічно продовжити цей хронологічний виклад, зберегти суворий науковий стиль і повністю уникнути «машинних» маркерів, додамо ще два розгорнуті абзаци.

Перший абзац глибше розкриє сутність сучасного етапу, деталізуючи зміну логіки продажів та впровадження нових бізнес-моделей після пандемійного стрибка. Другий абзац виступить фінальним аналітичним узагальненням для всього підрозділу, пов'язуючи технологічну еволюцію із трансформацією глобальних ланцюгів постачання.

Ось текст для вставки безпосередньо після вашого фрагмента:

Подальший розвиток четвертого покоління електронної комерції ознаменувався зміщенням фокусу від простої кількісної експансії до якісної трансформації корпоративних стратегій. На перший план вийшла концепція безшовного споживчого досвіду, де межа між розважальним контентом і комерційною транзакцією остаточно нівелювалася. Яскравим проявом цього

тренду став вибуховий розвиток моделей соціальної комерції на базі платформ коротких відео, які перетворили імпульсивне споживання на керований алгоритмами процес. Одночасно з цим у структурі роздрібного ринку зафіксовано стрімке поширення моделей регулярних автоматичних підписок, що дозволило компаніям максимізувати життєву цінність клієнта та забезпечити стабільність грошових потоків у періоди макроекономічної нестабільності. Виробники почали масово інвестувати у власні канали прямої дистриб'юції (D2C), мінімізуючи залежність від традиційних посередників та збираючи первинні поведінкові дані користувачів для точнішого таргетування.

Узагальнюючи еволюційний шлях цифрової торгівлі, можна констатувати, що за три десятиліття електронна комерція трансформувалася з допоміжного інструменту комунікації у самостійне інфраструктурне середовище світової економіки. Кожна нова технологічна хвиля не просто заміщувала попередню, а капіталізувала її здобутки, створюючи дедалі складніші регуляторні та операційні виклики. Сучасна архітектура e-commerce вже не обмежується лише інтерфейсами вебсайтів чи мобільних додатків; вона безпосередньо визначає вектори модернізації міжнародної логістики, стимулює автоматизацію складських комплексів та висуває принципово нові вимоги до швидкості та безпеки транскордонних фінансових потоків. Таким чином, історична зміна парадигм доводить, що гнучкість внутрішніх бізнес-процесів компаній та їхня здатність інтегруватися у глобальні цифрові екосистеми є головними чинниками забезпечення конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку ринку.

Таким чином, еволюція електронної комерції відображає загальну логіку технологічної трансформації суспільства і демонструє поступовий перехід від простих транзакційних платформ до складних екосистем цифрового бізнесу. Сучасна e-commerce є не лише каналом збуту, а комплексною системою управління відносинами з клієнтами, ланцюгами постачання та бізнес-процесами у глобальному масштабі [4].

1.2 Стратегічна роль електронної комерції у міжнародному бізнесі

Трансформація електронної комерції з допоміжного каналу у стратегічний напрям міжнародного бізнесу є одним із найважливіших явищ сучасної глобальної економіки. Цифрові транзакції охоплюють значну частку глобального ВВП, що свідчить про системну роль e-commerce у функціонуванні світової економіки. Разом з тим понад 60% глобального ВВП нині пов'язано з цифровими транзакціями [27], що свідчить про системну роль e-commerce у функціонуванні світової економіки.

З теоретичної точки зору стратегічне значення електронної комерції для міжнародного бізнесу може бути обґрунтовано через призму кількох концепцій.

По-перше, теорія конкурентних переваг М. Портера [32] прикладається до цифрового середовища таким чином: e-commerce забезпечує підприємствам переваги щодо витрат за рахунок автоматизації транзакцій, скорочення посередників та оптимізації логістики, а також переваги диференціації через персоналізований клієнтський досвід і унікальну ціннісну пропозицію цифрового контенту. Дослідження McKinsey свідчать, що компанії, що успішно інтегрують e-commerce, досягають скорочення транзакційних витрат на 20–40% [30].

По-друге, теорія мережевих ефектів пояснює феномен платформної економіки: цінність маркетплейсу зростає з кожним новим учасником, що формує потужні бар'єри для входу та переходу між платформами. Саме цим пояснюється домінування Amazon у США та Taobao/Tmall в Китаї – кожна з цих платформ є самодостатньою екосистемою з вбудованими платіжними, логістичними та рекламними сервісами.

По-третє, концепція «народженого глобальним» бізнесу (born global) отримує нове значення в умовах цифрової економіки. E-commerce дозволяє малим та середнім підприємствам виходити на міжнародний ринок без значних капіталовкладень у фізичну присутність за кордоном, залучаючи споживачів з усього світу через єдину цифрову платформу. Як зазначають дослідники ЮНКТАД та СОТ, «цифрові технології знижують відносне значення таких

факторів порівняльної переваги, як географічна відстань від ринків і якість транспортної інфраструктури» [18].

Стратегічна роль e-commerce у міжнародному бізнесі проявляється у кількох ключових аспектах. Перший аспект – розширення географічного охоплення ринків. Електронна комерція дозволяє підприємствам виходити на десятки зарубіжних ринків одночасно без необхідності відкриття фізичних представництв. Провідні маркетплейси – Amazon, Alibaba International, Zalando – забезпечують «інфраструктурну основу» для транскордонної торгівлі.

Другий аспект – оптимізація ланцюгів постачання. С. Чопра та П. Мейндл у фундаментальній праці з управління ланцюгами постачання [17] підкреслюють, що цифровізація дозволяє забезпечити видимість ланцюга в режимі реального часу, скоротити запаси та підвищити точність прогнозування попиту. Використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і прогнозування попиту, впровадження технологій blockchain для відстеження товарів – все це стає невід'ємною частиною сучасних e-commerce стратегій [45].

Третій аспект – управління відносинами з клієнтами. E-commerce формує унікальне середовище для персоналізованої взаємодії з покупцем. Дані про поведінку користувачів, транзакційна історія та аналіз настроїв дозволяють формувати індивідуалізовані пропозиції, які підвищують конверсію на до 26% [34]. Ф. Котлер і К. Келлер розглядають цифровий CRM як фундаментальну компетенцію сучасного маркетингу [28].

Четвертий аспект – формування нових бізнес-моделей. E-commerce каталізує появу принципово нових моделей: платформна економіка, підписна модель, D2C, соціальна комерція, live-streaming commerce. Кожна з цих моделей відкриває нові можливості для монетизації та взаємодії з клієнтами.

Водночас стратегічне рішення про інтеграцію e-commerce у міжнародний бізнес пов'язане з низкою викликів: необхідністю значних початкових інвестицій у технологічну інфраструктуру, адаптацією до різних правових середовищ, складністю транскордонної логістики, управлінням поверненнями, у Німеччині – до 15,3% товарів моди [20], та конкуренцією з глобальними платформами.

Ковтун Т. Д. та Матвієнко А. П. зазначають, що для українських підприємств особливо актуальною є проблема обмеженого доступу до міжнародних платіжних систем та нерозвиненості логістичної інфраструктури [3].

1.3 Нормативно-правове регулювання ринку електронної комерції

Нормативно-правове регулювання на сучасному етапі виступає базовим детермінантом, що визначає умови функціонування та межі масштабування електронної комерції в міжнародному вимірі. Технологічний прогрес та диджиталізація логістичних процесів дозволяють суб'єктам господарювання здійснювати торговельні операції глобально, проте стримуючим фактором цього процесу залишається застарілість та неузгодженість міжнародної правової бази. Ключова деструктивна особливість сучасного ринку e-commerce полягає у відсутності уніфікованого світового законодавства, внаслідок чого регуляторні режими формуються кожною державою автономно, створюючи правові колізії для суб'єктів транскордонної торгівлі.

Вихід підприємства на зовнішні цифрові ринки супроводжується стрімким зростанням правової невизначеності. Замість оптимізації операційної діяльності, покращення логістичних ланцюгів чи розробки маркетингових стратегій, e-commerce компанії змушені акумулювати значні фінансові та часові ресурси на подолання юридичних бар'єрів. Яскравим прикладом такої неузгодженості є сфера захисту персональних даних споживачів. Зокрема, у Європейському Союзі діє надзвичайно жорсткий Регламент GDPR, який передбачає суворі санкції та багатомільйонні штрафи навіть за незначні процедурні порушення під час збору інформації. Водночас у США застосовується значно ліберальніший підхід до регулювання даних, а в більшості країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону відповідна законодавча база досі перебуває на стадії формування. Така полярність вимог унеможливорює створення єдиної універсальної цифрової платформи для транскордонного бізнесу.

Додатковим дестабілізуючим фактором виступає фіскальне та митне регулювання. Правила нарахування податку на додану вартість, динаміка митних лімітів та специфіка обов'язкової реєстрації іноземних контрагентів у податкових органах країни-імпортера змінюються дискретно, що ускладнює довгострокове фінансове планування та бухгалтерський облік. Крім того, тривалу невизначеність викликає конфлікт юрисдикцій при вирішенні комерційних спорів, оскільки в межах однієї транскордонної операції можуть фігурувати суб'єкти з різних правових полів (наприклад, реєстрація серверу в одній країні, фактичне розташування складу в іншій, а місце проживання покупця — у третій).

Окреслені чинники сукупно формують жорсткий інституційний бар'єр для інтеграції світового цифрового простору. Значна кількість перспективних брендів відмовляється від стратегії міжнародного масштабування через те, що потенційні юридичні та комерційні ризики суттєво переважають прогнозований операційний прибуток. Отже, подальший динамічний розвиток транскордонної електронної комерції безпосередньо залежить від здатності міжнародних інституцій, зокрема СОТ та спеціалізованих комісій ООН, розробити та впровадити уніфікований правовий каркас, спроможний нівелювати бюрократичні розбіжності на глобальному рівні. Регулювання міжнародної електронної комерції здійснюється на трьох рівнях. На глобальному рівні правила формують Світова організація торгівлі та профільні інституції ООН. На регіональному рівні діють норми Європейського Союзу, Асоціації держав Південно-Східної Азії, а також економічної угоди між США, Мексикою та Канадою. Третій рівень — національний, який базується на внутрішньому законодавстві окремих країн. Ключові міжнародні регуляторні документи систематизовано у таблиці 1.3.

На глобальному рівні центральне місце в регулюванні e-commerce посідає Програма роботи СОТ з електронної комерції. Ключовим механізмом є мораторій на стягнення мит з електронних передач, дія якого систематично продовжується. За оцінками СОТ, мораторій забезпечує безперешкодний рух

цифрового контенту і знижує вартість транскордонних цифрових транзакцій. За даними СОТ, у 2023 р. глобальний обсяг цифрових послуг досяг 4,25 трлн. доларів США, що становить 54% загального обсягу експорту послуг [27].

Таблиця 1.3 – Ключові міжнародні документи з регулювання e-commerce

Документ / Орган	Рік	Ключові положення	Сфера застосування
Програма роботи СОТ з електронної комерції (WTO Work Programme on Electronic Commerce)	1998	Мораторій на мита для електронних передач; загальні принципи регулювання цифрової торгівлі	Глобальне; 164 країни-члени СОТ
Типовий закон ЮНСІТРАЛ про електронну комерцію (UNCITRAL Model Law on E-Commerce)	1996-1998	Правова рівнозначність електронних документів та підписів; електронні договори та записи	Міжнародне; адаптовано понад 70 країнами
Загальний регламент захисту даних ЄС (GDPR)	2018	Захист персональних даних громадян ЄС; правила транскордонної передачі даних; права користувачів	ЄС та підприємства, що обробляють дані громадян ЄС
Угода ЄС про цифрові ринки (Digital Markets Act)	2022	Регулювання системних платформ; захист конкуренції на цифрових ринках ЄС	ЄС; великі цифрові платформи такі як: Alphabet, Amazon, Apple, Meta ,тощо
Угода між США і ЄС про трансатлантичну передачу даних (EU-US Data Privacy Framework)	2023	Механізм для законної передачі персональних даних з ЄС до США; замінила «Щит конфіденційності»	США та ЄС; компанії, що здійснюють транскордонний обмін даними
Стратегія єдиного цифрового ринку ЄС (Digital Single Market Strategy)	2015-2020	Усунення бар'єрів для транскордонного онлайн-торгівлі; уніфікація правил авторського права, VAT	27 країн ЄС; постачальники цифрових товарів і послуг
Закон КНР про кібербезпеку та захист даних (China Cybersecurity Law + Data Security Law)	2017-2021	Локалізація даних; контроль над транскордонними потоками даних; вимоги до кіберінфраструктури	КНР; іноземні платформи, що працюють на китайському ринку

Джерело: складено автором за [18; 24; 27; 33; 43].

Важливим кроком на шляху до глобального регулювання стала Спільна ініціатива COT з електронної комерції, до якої на різних етапах долучилося понад 91 члена організації. Хоча у липні 2024 р. частина учасників підписала спільну заяву без підтримки США, JSI залишається найбільш амбіційною спробою формування мультилатеральних правил цифрової торгівлі [18].

ЮНСІТРАЛ розробив Типовий закон про електронну комерцію, що заклав правовий фундамент для визнання юридичної сили електронних документів та підписів. Закон адаптовано понад 70 країнами світу [24]. Документ визначає принцип функціональної еквівалентності, згідно з яким електронний документ прирівнюється до паперового, якщо він доступний для майбутнього посилення та не може бути змінений.

На рівні ЄС сформовано найбільш комплексну регуляторну систему для цифрової торгівлі. Генеральний регламент захисту даних є глобальним стандартом де-факто у сфері захисту персональних даних: його вимоги мають виконувати всі підприємства, що обробляють дані громадян ЄС, незалежно від місця свого знаходження [19]. Прийнятий у 2022 р. Регламент про цифрові ринки встановлює спеціальні зобов'язання для великих платформ – «системних посередників», до яких потрапили Alphabet, Amazon, Apple, Meta, Microsoft та ByteDance [18].

Стратегія єдиного цифрового ринку ЄС сформулювала ціль усунення бар'єрів для транскордонної онлайн-торгівлі всередині Союзу через уніфікацію правил авторського права, ПДВ-регулювання та захисту прав споживачів. Завдяки цим реформам 27,3% онлайн-замовлень у ЄС перетинають кордони між країнами [15].

США традиційно дотримувалися ліберального підходу до регулювання цифрової торгівлі, просуваючи принципи «вільного потоку даних» у двосторонніх угодах про вільну торгівлю. Однак з 2023 р. адміністрація Байдена суттєво скоригувала цю позицію, відкликавши підтримку низки положень JSI та призупинивши переговори в рамках Індो-Тихоокеанської економічної структури [18].

Китай обрав принципово відмінну модель – «цифровий суверенітет», що передбачає суворий контроль над потоками даних, локалізацію серверних потужностей та обмеження для іноземних платформ. Закон про кібербезпеку (2017) та Закон про безпеку даних сформували комплексну систему вимог до обробки та зберігання даних на території КНР [18]. Для іноземних e-commerce операторів, що прагнуть вийти на китайський ринок, виконання цих вимог є обов'язковим і суттєво підвищує витрати на ринкову присутність.

Аналіз регуляторного ландшафту дозволяє зробити висновок про те, що міжнародне регулювання e-commerce перебуває у стані фрагментації та «конкуруючих» регуляторних систем. Компанії, що здійснюють транскордонну торгівлю, мусять одночасно дотримуватися вимог GDPR, CCPA, PIPL та інших національних режимів захисту даних. Це суттєво підвищує операційні витрати та правову невизначеність, що є критичним фактором для підприємств МСП.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретичні засади дослідження електронної комерції у системі міжнародного бізнесу. На основі аналізу вітчизняних та зарубіжних підходів сформульовано авторське визначення e-commerce як сукупності комерційних операцій і ділових процесів, що здійснюються з використанням ІКТ та є стратегічним інструментом розвитку міжнародного бізнесу.

Систематизовано основні моделі e-commerce, виявлено домінування B2B за обсягом транзакцій за значно меншого B2C-ринку. Виокремлено чотири покоління розвитку e-commerce, кожне з яких характеризується якісно новою технологічною парадигмою та бізнес-моделями.

Обґрунтовано стратегічну роль e-commerce через призму теорій конкурентних переваг Портера, мережевих ефектів та концепції «born global». Визначено чотири стратегічні аспекти ролі e-commerce для міжнародного бізнесу: розширення географічного охоплення, оптимізація ланцюгів

постачання, управління відносинами з клієнтами та формування нових бізнес-моделей.

Систематизовано міжнародну регуляторну архітектуру електронної комерції, яка охоплює три рівні. Глобальний представлений такими інституціями, як СОТ, ЮНКТАД та ЮНСІТРАЛ. Регіональний відображений у нормах ЄС, зокрема в актах GDPR, DMA та DSM. Національний рівень розглянуто на прикладі досвіду США та КНР. Встановлено, що фрагментація регулювання є ключовим структурним бар'єром транскордонної торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

2.1 Динаміка та обсяги світового ринку електронної комерції

Аналіз динаміки глобального ринку електронної комерції за останнє десятиліття демонструє стійку тенденцію до зростання з окремими циклічними коливаннями темпів приросту. Ключові кількісні характеристики ринку представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка світового ринку роздрібної електронної комерції, 2019–2025 рр.

Рік	Обсяг роздрібної е-commerce, трлн доларів США	Приріст, %	Частка в роздрібній торгівлі, %	Кількість онлайн-покупців, млрд осіб
2019	3,35	17,9	13,7	1,92
2020	4,23	26,3	17,8	2,05
2021	4,93	16,5	18,8	2,14
2022	5,29	7,3	19,7	2,33
2023	5,78	9,4	20,4	2,64
2024	6,30	9,0	21,9	2,71
2025	6,86	8,9	23,1	2,77

Джерело: складено автором за даними [24; 35; 36].

Наведені дані дозволяють виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, пандемія COVID-19 у 2020 р. стала найпотужнішим каталізатором зростання е-commerce за всю його історію: приріст становив 26,3%, що вдвічі перевищує середньорічні показники попередніх років. Перехід на дистанційну роботу, закриття фізичних магазинів та зміна споживчих звичок сформували нову базу онлайн-покупців, значна частина яких залишилася лояльними до цифрових каналів після зняття карантинних обмежень. По-друге, уповільнення

темпів зростання з 2022 р. відображає природне «охолодження» після пандемійного сплеску та вплив інфляційного тиску на споживчі витрати.

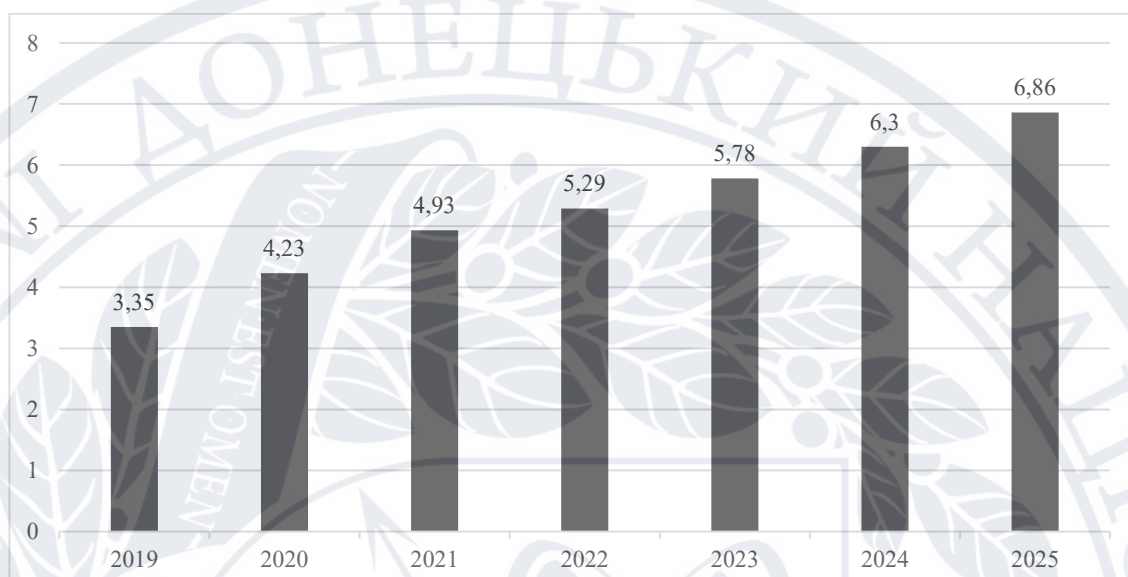


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів глобальної роздрібної e-commerce, 2019–2025 рр. (трлн доларів США, %)

Джерело: складено автором за даними [24; 35; 36].

Особливо важливим показником є зростання частки e-commerce у загальному обсязі роздрібної торгівлі: з 13,7% у 2019 р. до 21,9% у 2024 р. і прогнозованих 25,5% до 2028 р. [36]. Це означає, що кожен четвертий долар роздрібних витрат у 2028 р. буде витрачено в онлайн-середовищі.

Кількість онлайн-покупців зросла до 2,71 млрд осіб у 2024 р. – тобто понад третину населення планети вже залучено до цифрової торгівлі [24]. Ця цифра є особливо вражаючою з огляду на значні розбіжності у рівні цифровізації між розвиненими країнами та ринками, що розвиваються.

Регіональний розподіл ринку є суттєво нерівномірним. Азія є беззаперечним лідером: у 2024 р. сукупний обсяг e-commerce в азійських країнах склав майже 2 трлн. доларів США, що приблизно на 500 млрд. доларів США перевищує показник Америки [9]. Провідна роль Азії насамперед зумовлена домінуванням Китаю, який у 2024 р. контролював 51,1% глобальних e-commerce продажів [17]. Примітно, що Австралія, Океанія та Африка разом забезпечили

менше 50 млрд. доларів США обороту e-commerce, що свідчить про суттєвий потенціал зростання на нових ринках. креслені чинники сукупно формують жорсткий інституційний бар'єр для інтеграції світового цифрового простору. На противагу азійському та американському ринкам, такі регіони як Австралія, Океанія та Африка разом забезпечили менше 50 млрд доларів США обороту e-commerce, що з одного боку свідчить про суттєвий потенціал зростання на нових ринках, а з іншого — про повну неготовність їхнього місцевого законодавства до безпечної інтеграції. Значна кількість перспективних брендів відмовляється від стратегії міжнародного масштабування саме через те, що потенційні юридичні ризики та регуляторна нестабільність на нових ринках суттєво переважають прогнозований операційний прибуток. Отже, подальший динамічний розвиток транскордонної електронної комерції безпосередньо залежить від здатності міжнародних інституцій, зокрема СОТ та спеціалізованих комісій ООН) розробити та впровадити уніфікований правовий каркас, спроможний нівелювати бюрократичні й фіскальні розбіжності на глобальному рівні.

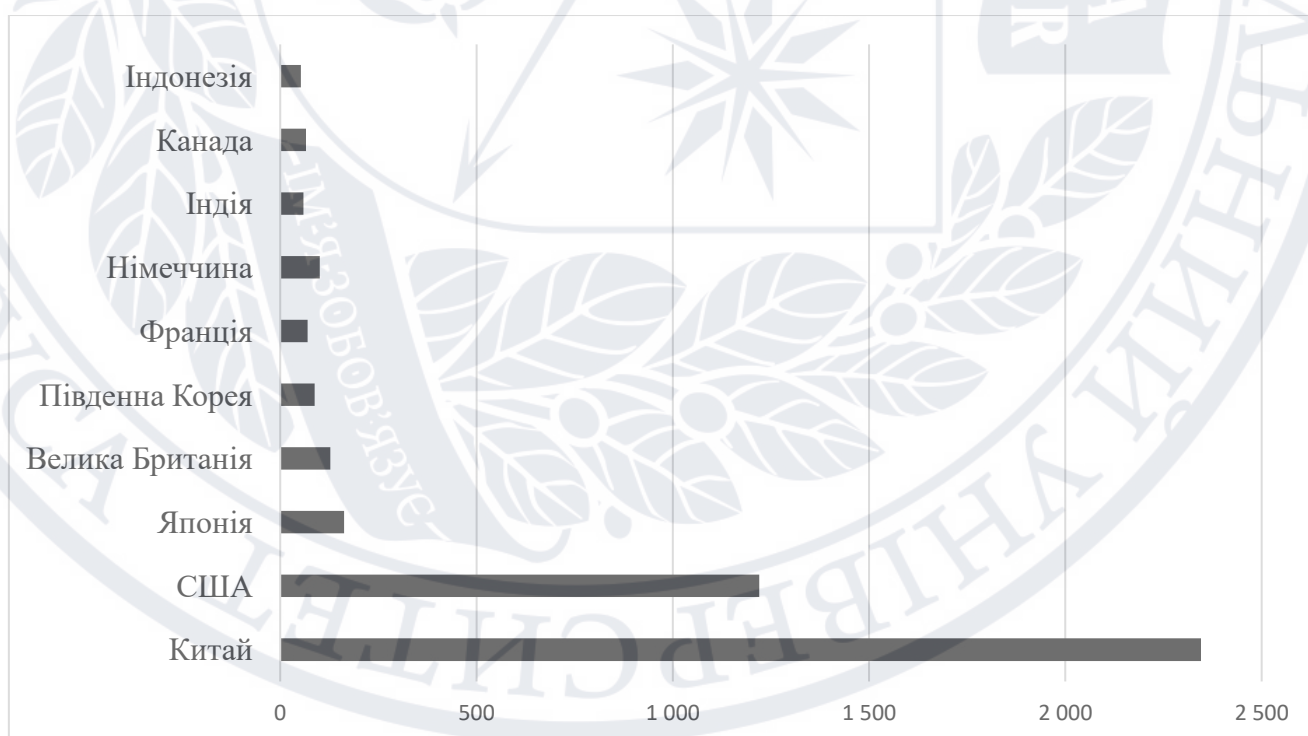


Рисунок 2.2 – Розподіл обсягів e-commerce за регіонами світу у 2024 р.
(млрд. доларів США)

Джерело: складено автором за [12; 16; 24; 36]

Регіональний розподіл ринку є суттєво нерівномірним. Азія є беззаперечним лідером: у 2024 р. сукупний обсяг e-commerce в азійських країнах склав майже 2 трлн доларів США, що приблизно на 500 млрд доларів США перевищує показник Америки [9]. Провідна роль Азії насамперед зумовлена домінуванням Китаю, який у 2024 р. контролював 51,1% глобальних e-commerce продажів [17]. Примітно, що Австралія, Океанія та Африка разом забезпечили менше 50 млрд доларів США обороту e-commerce, що свідчить про суттєвий потенціал зростання на нових ринках.

Глибша декомпозиція представлених макроекономічних показників дозволяє стверджувати, що за період 2019–2025 років глобальна інтернет-торгівля зазнала не просто кількісного масштабування, а фундаментальної структурної трансформації. Стрибок загального обсягу ринку з 3,35 трильйона доларів США у допандемійний період до майже 6,86 трильйона доларів США свідчить про подвоєння місткості цифрового ритейлу за відносно короткий проміжок часу. Показово, що різке зниження темпів річного приросту у 2022 році до мінімальних 7,3% не означало стагнації. Це було логічним наслідком високої бази порівняння, коли після завершення жорстких локдаунів частина традиційного офлайн-ритейлу відновила свою роботу. Проте досягнутий рівень проникнення інтернет-торгівлі вже не повернувся до колишніх значень, що підтверджує незворотність змін у купівельних паттернах та операційних моделях ритейлерів. Стабілізація приросту на рівні близько 9% у 2023–2025 роках вказує на перехід глобального ринку у фазу зрілого розвитку, де подальше розширення відбувається за рахунок підвищення частоти покупок та збільшення середнього чека у традиційно консервативних товарних категоріях.

Паралельне зростання чисельності активних онлайн-покупців, яка планомірно наближається до позначки 2,77 мільярда осіб, відображає якісні зрушення у глобальній телекомунікаційній інфраструктурі. Динаміка цього показника демонструє, що якщо на початкових етапах розвитку ринку ключовим драйвером було залучення нових користувачів у розвинених країнах, то сьогодні

центр тяжіння змістився в бік інтенсивного підключення населення у регіонах, що розвиваються. Стрімке розширення аудиторії забезпечується за рахунок масового поширення бюджетних мобільних пристроїв та підвищення доступності бездротового інтернету у країнах Латинської Америки, Південної та Південно-Східної Азії. Це стимулює формування нових споживчих сегментів, адаптованих виключно під мобільну взаємодію, що змушує глобальні корпорації трансформувати інтерфейси своїх платформ під стратегію переважного мобільного доступу.

Гостра географічна поляризація ринку, де понад половину світового обороту контролює Китай, а Африканський континент спільно з Океанією формують незначну частку світових продажів, ставить перед міжнародною спільнотою проблему так званого цифрового розриву. Надвисока концентрація капіталу в Азійсько-Тихоокеанському регіоні є прямим наслідком формування цілісних цифрових екосистем, які об'єднують в єдине операційне коло виробництво, логістику, платіжні рішення та соціальні медіа. Водночас мінімальні обсяги ринку Африки та країн Океанії зумовлені не відсутністю споживчого попиту, а інфраструктурними бар'єрами: високою вартістю та низькою надійністю транскордонної логістики, слабким рівнем проникнення безготівкових інструментів оплати та відсутністю консолідованого нормативно-правового поля. З огляду на це, саме ці географічні зони наразі володіють найбільшим прихованим потенціалом до вибухового зростання, оскільки поступове розв'язання логістичних проблем та інтеграція локальних фінансових технологій дозволять їм повторити еволюційний шлях провідних азійських ринків у прискореному темпі.

У 2024 р. лише дві країни – Китай та США – перевищили позначку 1 трлн. доларів США в електронній торгівлі [10], що підкреслює надзвичайну концентрацію ринку. Рейтинг десяти найбільших ринків e-commerce представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Топ-10 ринків електронної комерції за обсягом продажів з прогнозом, 2023–2028 рр.

Місце	Країна	Обсяг e-comm. 2023, млрд доларів США	Обсяг e-comm. 2024, млрд доларів США	CAGR 2024– 2028, %	Частка в глоб. ринку, %
1	Китай	1 260	2 345	9,95	37,2
2	США	1 070	1 220	11,82	19,4
3	Японія	151	163	6,2	2,6
4	Велика Британія	118	128	7,1	2,0
5	Південна Корея	78	88	7,8	1,4
6	Франція	61	70	8,4	1,1
7	Німеччина	90	101	7,1	1,6
8	Індія	51	59	16,9	0,9
9	Канада	59	66	11,7	1,0
10	Індонезія	45	53	11,0	0,8

Джерело: складено автором за [12; 16; 24; 36]

Серед ключових висновків таблиці 2.2 – найвищий прогнозований CAGR демонструє Індія (16,9%), що відображає вибухове зростання цифрового споживання у країні з найбільшою у світі чисельністю населення. США, незважаючи на зрілість свого ринку, забезпечують CAGR 11,82% – найвищий серед великих економік. Китай, навпаки, прогнозовано уповільнює зростання до 9,95% у зв'язку з насиченістю ринку та регуляторним тиском [15].

Транскордонна електронна торгівля є одним із найдинамічніших сегментів: її обсяг у 2024 р. досяг 1,14 трлн. доларів США, а прогнозований CAGR до 2031 р. складає 30,5% [17]. Мода є найбільшим сегментом транскордонних продажів (300 млрд. доларів США), за нею йдуть електроніка (282 млрд. доларів США) та товари для дозвілля (233 млрд. доларів США). 47%

транскордонних покупців називають «нижчу ціну» основним мотивом купівлі товару за кордоном [17].

Серед ключових висновків таблиці 2.2 – найвищий прогнозований CAGR демонструє Індія (16,9%), що відображає вибухове зростання цифрового споживання у країні з найбільшою у світі чисельністю населення. США, незважаючи на зрілість свого ринку, забезпечують CAGR 11,82% – найвищий серед великих економік. Китай, навпаки, прогнозовано уповільнює зростання до 9,95% у зв'язку з насиченістю ринку та регуляторним тиском [15].

Транскордонна електронна торгівля є одним із найдинамічніших сегментів: її обсяг у 2024 р. досяг 1,14 трлн. доларів США, а прогнозований CAGR до 2031 р. складає 30,5% [17]. Moda є найбільшим сегментом транскордонних продажів (300 млрд. доларів США), за нею йдуть електроніка (282 млрд. доларів США) та товари для дозвілля (233 млрд. доларів США). 47% транскордонних покупців називають «нижчу ціну» основним мотивом купівлі товару за кордоном [17].

Детальний аналіз архітектури представлених у таблиці 2.2 даних дозволяє виявити чітку географічну та структурну асиметрію глобальної інтернет-торгівлі. Насамперед фіксується очевидна дуополія Китаю та Сполучених Штатів Америки, які сукупно контролюють понад 56,6% усього світового ринку електронної комерції. Китай утримує абсолютне лідерство з часткою 37,2% та колосальним обсягом продажів, який у 2024 році перешагнув позначку у 2,3 трильйона доларів США. Попри поступове зниження темпів приросту порівняно з попередніми роками, китайський ринок залишається головним виробничим та споживчим хабом планети. Це зумовлено надвисокою щільністю проникнення мобільного інтернету, тотальною інтеграцією платіжних систем у повсякденне життя та агресивним розвитком платформ соціальної комерції, які трансформують класичний ритейл.

Натомість ринок США демонструє унікальну життєздатність. Маючи високий ступінь зрілості та купівельної спроможності, він не лише утримує частку у 19,4%, а й демонструє темпи середньорічного зростання на рівні 11,82%,

що суттєво випереджає показники інших розвинених країн, зокрема Японії, Великої Британії та Німеччини. Така динаміка забезпечується капіталізацією масштабних технологічних екосистем, розвитком швидких моделей доставки та стрімким поширенням культури підписочного споживання.

Зіставлення даних щодо лідерів ринку з показниками транскордонного сегмента підтверджує, що міжнародна торгівля безпосередньо залежить від цінової еластичності попиту. Оскільки майже половина покупців орієнтується на нижчу вартість товарів на іноземних майданчиках, ключові товарні категорії — мода 300 млрд. доларів США та електроніка 282 млрд. доларів США — демонструють найвищу оборотність. Це пояснюється тим, що саме ці сектори легко піддаються стандартизації та міжнародному транспортуванню, дозволяючи споживачам у країнах Європи чи США купувати продукцію безпосередньо у виробників з Азії, оминаючи локальні роздрібні націнки. Таким чином, подальше зростання глобального e-commerce відбуватиметься за рахунок географічного розширення ринків Індії та Індонезії на тлі подальшої інтернаціоналізації та стирання кордонів у роздрібній торгівлі.

2.2 Порівняльний аналіз структури ринку електронної комерції за моделями B2B/B2C та категоріями товарів

Порівняльний аналіз ринків електронної комерції Китаю, США та Німеччини дозволяє виявити ключові відмінності у структурі, динаміці та інституційних умовах функціонування e-commerce у провідних економіках світу. Необхідність дослідження саме цих трьох країн зумовлена тим, що вони репрезентують три кардинально різні моделі цифрового розвитку: суперконцентровану азійську модель із домінуванням екосистем-супердодатків, класичну ліберальну англосаксонську модель із високою часткою брендів на кшталт D2C та маркетплейсів, а також консервативну європейську модель із надсуперим фокусом на захист даних та права споживачів. Зведений порівняльний аналіз зазначених моделей за ключовими критеріями, такими як

обсяг ринку, провідні платформи, рівень проникнення інтернет-торгівлі, особливості споживчої поведінки та специфіка регулювання, подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика ринків e-commerce КНР, США та Німеччини

Показник	КНР	США	Німеччина
Обсяг ринку B2C (2024), млрд доларів США	2 345	1 220	100,6
Домінуючі платформи	Taobao, Tmall, JD.com, Pinduoduo, Douyin Shop	Amazon, Walmart, Apple, eBay, Etsy	Amazon.de, Otto.de, Zalando, MediaMarkt
Кількість онлайн-покупців (2024)	900 млн.	280 млн.	51 млн.
Частка мобільної комерції	82%	55%	64%
Провідні категорії	Одяг, електроніка, косметика, продукти харчування	Електроніка, одяг, побутова техніка, цифрові послуги	Одяг, електроніка, побутові товари
Основні способи оплати	Alipay, WeChat Pay	Кредитні картки, PayPal, Buy Now Pay Later	PayPal, оплата за рахунком, дебетові картки
CAGR ринку 2024–2028, %	9,95%	11,82%	7,13%
Регуляторне середовище	Жорстке державне регулювання, «Великий файрвол», локалізація даних	Відносно ліберальне, FTC регулювання, антимонопольний тиск на BigTech	GDPR, DMA, строгий захист прав споживачів (14-днів. повернення)
Характерна тенденція	Жива комерція, гейміфікація, соціальна комерція через Douyin.	Домінування екосистеми Amazon, омніканальний ритейл, економіка підписок	Висока довіра до онлайн-торгівлі, екологічні покупки, соціальна комерція зростає

Джерело: складено автором за [11; 12; 16; 19; 20; 21; 36; 37; 38].

Китай є найбільшим e-commerce ринком у світі з обсягом 2,345 трлн. доларів США у 2024 р. [12], який більш ніж удвічі перевищує показник США. Унікальною рисою китайського ринку є надвисока частка e-commerce у роздрібній торгівлі – близько 52%, тоді як у США цей показник складає 16%, а в Німеччині – 13% [16]. Китайська e-commerce-екосистема побудована навколо

суперзастосунків Alibaba Group та JD.com, що пропонують інтегровані рішення від пошуку товару до доставки та фінансових послуг.

Відмінною рисою китайської e-commerce є домінування мобільних платежів: на Alipay та WeChat Pay припадає понад 95% транзакцій. Live-streaming commerce є феноменом, народженим у Китаї: через платформи Douyin та Taobao Live щомісяця проводяться мільйони прямих трансляцій із продажем товарів у режимі реального часу. KOL – китайський аналог інфлюенсерів – є ключовими двигунами продажів у соціальній комерції. За даними дослідників [4], транскордонна e-commerce КНР активно зростає: такі платформи, як Temu та AliExpress, агресивно виходять на ринки Європи та Америки з ціноювою стратегією.

США є другим за величиною ринком з обсягом 1,22 трлн. доларів США у 2024 р. [10]. Amazon є беззаперечним лідером, займаючи понад 37–40% ринку онлайн-роздробу. За обсягом капіталізації бренду Amazon залишається найціннішим ритейлером світу з вартістю понад 185 млрд. доларів США у 2024 р. [13]. 44% американців здійснюють онлайн-покупки щонайменше раз на тиждень – найвищий показник частоти покупок у світі [14]. США лідирують за e-commerce виторгом на душу населення серед 10 найбільших ринків [12]. Ринок характеризується розвиненою інфраструктурою, потужною економікою підписок та значним розвитком BNPL послуг.

Електроніка є провідним товарним сегментом американського e-commerce: в 2023 р. лише в США продажі в цій категорії перевищили 350 млрд. доларів США [14]. Значний сегмент займають цифровий контент та послуги, що частково виходить за межі традиційного визначення e-commerce. У сфері B2B США є одним з лідерів цифровізації промислових закупівель: 90% B2B компаній перейшли на онлайн-моделі продажів [11].

Німеччина з обсягом 100,6 млрд. доларів США у 2024 р. [20] є найбільшим ринком e-commerce в континентальній Європі та сьомою за величиною e-commerce економікою у світі. Особливостями ринку є висока довіра споживачів до онлайн-торгівлі, що забезпечується GDPR та строгим захистом прав

споживачів, унікальна культура «Kauf auf Rechnung» (купівля за рахунком-фактурою) та найвища проникність смартфонів у Європі – 97% [20]. PayPal є провідним методом оплати (27,7% транзакцій), далі йдуть оплата за рахунком та дебетові картки [28].

Мода є домінуючою категорією B2C e-commerce у Німеччині з часткою понад 20% [28]. Amazon.de займає 20%+ трафіку всіх e-commerce сайтів, Otto є №2 з виторгом 4,54 млрд. доларів США, Zalando – №3 (2,71 млрд. доларів США) [20]. Характерною проблемою є надзвичайно висока норма повернень: у секторі моди 15,3% товарів повертаються, що є суттєвим навантаженням для операційної рентабельності ритейлерів [20].

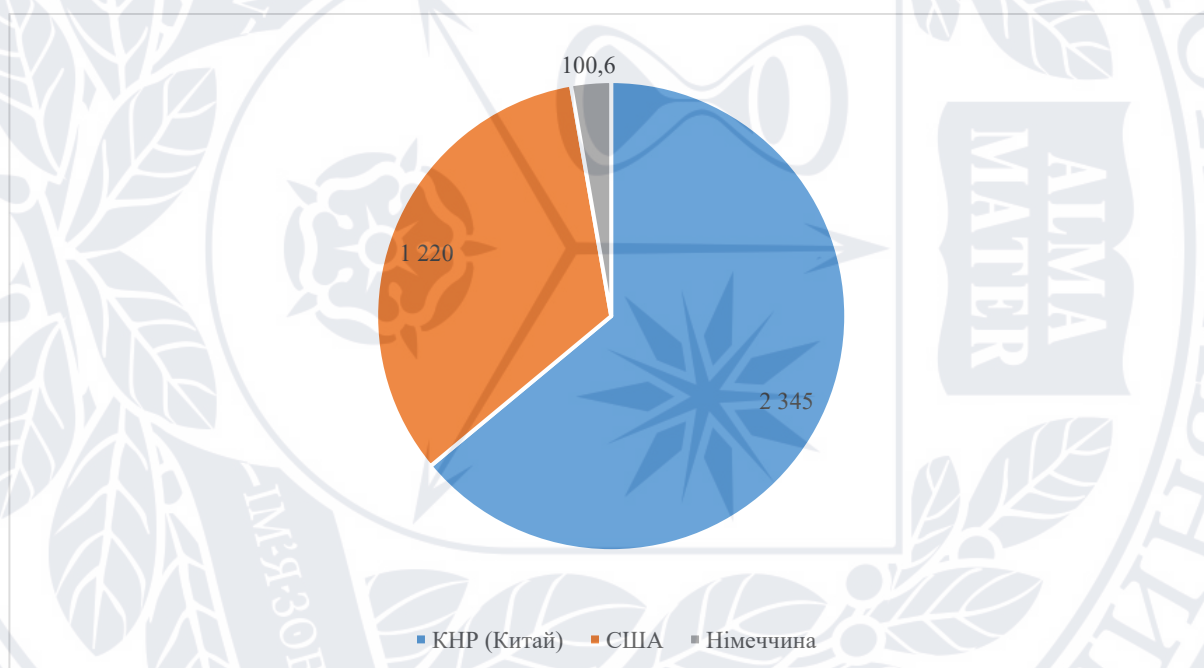


Рисунок 2.3 – Порівняння обсягів e-commerce КНР, США та Німеччини у 2020–2024 рр. (млрд. доларів США)

Джерело: складено автором за [12; 15; 16; 28]

Аналізуючи дані рисунка 2.3, можна зробити висновок про збереження стійкої асиметрії у розподілі сил між ключовими глобальними гравцями ринку електронної комерції протягом 2020–2024 років. Абсолютним лідером досліджуваного періоду залишається Китайська Народна Республіка, яка

демонструє не лише найбільші фізичні обсяги продажів, а й стабільні темпи приросту, що дозволило країні закріпити свій масштабний відрив від найближчого конкурента — США. Сполучені Штати Америки, попри зрілість власного цифрового ринку та високу купівельну спроможність населення, займають другу позицію, суттєво поступаючись КНР за валовими показниками. Водночас динаміка розвитку ринку Німеччини відображає стриманіші темпи зростання, характерні для європейського регіону загалом, де масштабування стримується високим рівнем насиченості ринку, жорсткішим регуляторним законодавством у сфері захисту даних та помірними темпами цифровізації традиційного ритейлу. Окреслена динаміка наочно підтверджує, що ядром глобального e-commerce є саме Азійсько-Тихоокеанський та Північноамериканський регіони.

Глибоке макроекономічне розходження між зазначеними геоекономічними центрами сили зумовлене принциповими розбіжностями в інституційному середовищі та ментальних паттернах споживачів. Китайський цифровий простір функціонує в умовах унікального безшовного мобільного середовища, де розвиток інтернет-торгівлі відбувався паралельно з формуванням систем швидких платежів, що дозволило національним виробникам повністю інтегрувати процеси розваг, соціальної взаємодії та безпосередніх продажів. Натомість американський сектор спирається на тривалу капіталізацію технологічних гігантів і культуру індивідуального бренд-споживання, де ключову роль відіграє швидкість фулфілменту та оптимізація передплатних сервісів. На відміну від азійського та північноамериканського ринків, європейський сегмент, яскраво репрезентований Німеччиною, розвивається під впливом жорстких регуляторних обмежень, спрямованих на захист фундаментальних прав користувачів, що змушує компанії інвестувати значні ресурси у правовий комплаєнс, знижуючи загальну динаміку валового розширення ринку на користь його стабільності та безпеки.

Подальша декомпозиція глобальної інфраструктури інтернет-торгівлі вимагає детального вивчення її внутрішньої архітектури за напрямками взаємодії

контрагентів. Порівняльний аналіз моделей B2B та B2C виявляє суттєві структурні відмінності двох сегментів, які зачіпають не лише кількісні параметри фінансових потоків, а й фундаментальні принципи ухвалення управлінських рішень та організації операційної діяльності (таблиця 2.4). Корпоративний сегмент B2B за своєю суттю орієнтований на довгострокову оптимізацію ланцюгів постачання, автоматизацію рутинних процедур закупівлі та глибоку інтеграцію ERP-систем підприємств із цифровими маркетплейсами. У цьому секторі середня вартість транзакції вимірюється тисячами євро, а тривалість укладання контракту може тривати місяцями, що вимагає розробки складних багаторівневих алгоритмів перевірки контрагентів та узгодження специфікацій.

На противагу корпоративному ринку, споживчий сегмент B2C повністю підпорядкований законам цінової еластичності, емоційного залучення та індивідуального UX/UI-дизайну платформ. Операції тут відбуваються майже миттєво, а середній чек обмежений рамками щоденного споживчого кошика, що змушує ритейлерів постійно конкурувати за швидкість доставки останньої милі та пропонувати максимально гнучкі інструменти розрахунків. Особливої уваги заслуговує рівень інтернаціоналізації обох моделей, оскільки транскордонний елемент є критично важливим саме для сектору B2B через глобальний поділ праці та територіальне розходження між виробничими потужностями та ринками кінцевого споживання. У моделі B2C частка транскордонних операцій залишається порівняно нижчою через логістичні виклики та складність міжнародного повернення товарів, проте діяльність великих азійських маркетплейсів поступово стирає географічні бар'єри й у роздрібній торгівлі, трансформуючи класичні моделі міжнародного маркетингу.

Окреслена динаміка наочно підтверджує, що ядром глобального e-commerce є саме Азійсько-Тихоокеанський та Північноамериканський регіони. Порівняльний аналіз моделей B2B та B2C виявляє суттєві структурні відмінності двох сегментів (таблиця 2.4).

B2B e-commerce у 2021 р. оцінювався ЮНКТАД у 26,7 трлн. доларів США [41] і прогнозовано досягне 36 трлн. доларів США до 2026 р., при цьому 80% прогнозованого зростання забезпечить Азійсько-Тихоокеанський регіон [11]. Ключовими рушіями зростання B2B-сегменту є цифровізація ланцюгів постачання, автоматизація закупівель та інтеграція ERP-систем із онлайн-маркетплейсами. Показово, що середнє значення B2B-транзакції суттєво перевищує B2C: від 500 євро до 50 тис. євро в Німеччині [22]. У Китаї B2B-платформа Alibaba.com є найбільшим посередником для міжнародної торгівлі МСП у понад 200 країнах.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз моделей B2B та B2C у глобальній e-commerce

Характеристика	B2B e-commerce	B2C e-commerce
Обсяг світового ринку (2023–2024)	26,7 трлн. доларів США (UNCTAD, 2021)	6,3 трлн. доларів США (2024, Statista)
Обсяг середньої транзакції	Від 500 євро до 50 тис. євро (промислові закупівлі)	Від 30 євро до 500 євро (споживчий кошик)
Тривалість циклу покупки	Від кількох тижнів до кількох місяців	Від кількох хвилин до кількох днів
Основні платформи	Alibaba.com, Amazon Business, SAP Ariba, Mercateo	Amazon, JD.com, Zalando, eBay, Temu
Частка транскордонних операцій	68% операцій мають транскордонний елемент	25–30% покупок від іноземних продавців (ЄС)
Ключовий рушій зростання	Цифровізація ланцюгів постачання, автоматизація закупівель, ERP-інтеграція	Зростання мобільної комерції, соціальна комерція, персоналізація III

Джерело: складено автором за [11; 17; 29; 41].

Окремої уваги заслуговує рівень інтернаціоналізації обох моделей. Транскордонний елемент є критично важливим для корпоративного сектору, де 68% усіх операцій мають міжнародний характер. Це зумовлено глобальним поділом праці та географічним розташуванням виробничих потужностей. Яскравим прикладом такої інтеграції виступає екосистема Alibaba.com, яка перетворилася на головного глобального посередника для виходу малих та

середніх підприємств на ринки понад 200 країн світу. У роздрібній торгівлі (B2C) частка транскордонних покупок є суттєво нижчою і становить близько 25–30% (зокрема на внутрішньому ринку країн ЄС). Споживачі частіше обирають локальних продавців через фактор швидшої доставки та простіші умови повернення товару, хоча діяльність таких азійських гігантів, як Temu чи JD.com, поступово збільшує частку транскордонного B2C-сегменту.

Розподіл глобального e-commerce за товарними категоріями є нерівномірним і залежить від специфіки ринку. Електроніка є провідною категорією у США (22,87% у Німеччині [22]) та Китаї. Мода та одяг посідають перше місце в Німеччині та є важливим сегментом у всіх трьох ринках. Продукти харчування та FMCG демонструють найвищі темпи зростання у всіх трьох країнах на тлі розвитку швидкої доставки та сервісів доставки. Розвиток інфраструктури експрес-доставки та автоматизація складських операцій у межах міських агломерацій дозволили подолати логістичні обмеження, пов'язані з короткими термінами зберігання продукції, що трансформувало повсякденні купівельні звички населення та змусило традиційних ритейлерів прискорено переходити до гібридних моделей присутності.

У підсумку, проведений порівняльний аналіз структури електронної комерції за моделями взаємодії та товарними групами доводить, що глобальний ринок e-commerce більше не є однорідним простором. Він чітко диференційований на високооб'ємний, капіталомісткий та довгостроковий сектор B2B, який виступає ядром промислової інтеграції, та динамічний, висококонкурентний і чутливий до сервісних інновацій сектор B2C. Подальша еволюція обох моделей та їхня здатність адаптуватися до мінливих запитів світової аудиторії визначатимуться не лише внутрішньою ефективністю логістики чи маркетингу, а й глибиною інтеграції наскрізних цифрових технологій. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність детального вивчення новітніх технологічних трендів, інструментів персоналізації на основі штучного інтелекту, а також системних ризиків кібербезпеки, які сукупно визначають

вектори трансформації міжнародного бізнесу в межах сучасної цифрової екосистеми.

2.3 Аналіз чинників, що впливають на розвиток ринку електронної комерції

Аналіз сучасного стану глобального ринку e-commerce дозволяє виокремити комплекс ключових тенденцій, проблем та факторів, що визначають вектори його подальшого розвитку. Зведену характеристику ключових тенденцій та їх впливу на міжнародний бізнес подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ключові тенденції та їх вплив на розвиток e-commerce в міжнародному бізнесі

Тенденція / Фактор	Опис та поточний стан	Вплив на міжнародний бізнес
Соціальна комерція (Social Commerce)	Продажі через соціальні мережі у 2023 р. – 571 млрд. доларів США;	Розширення каналів збуту; TikTok Shop – стратегічна можливість виходу на нові ринки для МСП
Штучний інтелект і персоналізація	ШІ-рекомендації підвищують конверсію на 26%; 80% e-comm компаній впроваджують або планують ШІ-чат-боти	Підвищення LTV клієнта; зниження витрат на залучення до 50%; конкурентна диференціація
Транскордонна e-commerce	Обсяг у 2024 р. – 1,14 трлн. доларів США; – найбільший сегмент (300 млрд. доларів США)	Можливість для глобальної експансії МСП; виклики: митні правила, логістика, локалізація
Кіберзагрози та шахрайство	У 2024 р. зловживання поверненнями – найпоширеніший вид шахрайства (50% продавців); понад 50% нім. продавців зафіксували зростання fraud	Потреба в інвестиціях у кібербезпеку; ризики для репутації та фінансові втрати
Live-streaming commerce	У КНР через Douyin/Taobao Live щомісяця проводиться понад 100 млн прямих трансляцій; глобальне поширення через TikTok Shop	Нові формати взаємодії з аудиторією; скорочення часу прийняття рішення про покупку

Джерело: складено автором за [11; 14; 16; 28; 31; 35].

Соціальна комерція – інтеграція можливостей покупки безпосередньо у соціальні мережі – є одним із найбільш швидкозростаючих напрямів. У 2023 р. продажі через соціальні канали досягли 571 млрд. доларів США і за прогнозами, перевищать 1 трлн до 2028 р. [16]. TikTok Shop, інтегрований у платформу з аудиторією 1,5 млрд активних користувачів, є найактивнішим каналом для молодшої аудиторії. У Німеччині 90% споживачів позитивно оцінюють соціальну комерцію, а понад половина вже здійснили покупки через Instagram чи TikTok [28].

Штучний інтелект і персоналізація радикально змінюють операційні моделі e-commerce. ШІ-рекомендаційні системи підвищують конверсію до 26% [34], а ШІ-чат-боти забезпечують 24/7 підтримку клієнтів, знижуючи витрати на обслуговування. Amazon є піонером використання машинного навчання: їхній алгоритм «купили разом» та «рекомендовано для вас» формує до 35% продажів компанії. У 2024 р. близько 80% e-commerce компаній впровадили або планують впровадити ШІ-рішення [14]. ШІ застосовується також у динамічному ціноутворенні, управлінні запасами та боротьбі з шахрайством.

Транскордонна e-commerce залишається одним із найбільш перспективних напрямів зростання. Зростання обсягу з 1,14 млрд. доларів США у 2024 р. до прогнозованих 7,9 трлн. доларів США до 2031 р. свідчить про вибухове зростання цього сегменту [17]. Важливою тенденцією є зростання частки транскордонних покупок серед споживачів: 71,8 млн американців (31,9% онлайн-покупців) здійснили транскордонні покупки у 2024 р. [15], 25% споживачів ЄС купували у продавців з третіх країн. Ключовими факторами успіху є ціна (47% покупців називають її головним мотивом) [17] та швидкість доставки, 38% транскордонних замовлень доставляються за 5 днів і менше.

Серед ключових проблем, що стримують розвиток e-commerce у міжнародному вимірі, слід виокремити такі. Перша – кіберзагрози та шахрайство: у 2024 р. зловживання поверненнями є найпоширенішим видом шахрайства, а реальне платіжне шахрайство зачепило 45% онлайн-продавців [13]. В Німеччині більш ніж половина онлайн-продавців зафіксували зростання

випадків шахрайства у 2023 р. [28]. Витрати на кібербезпеку стають суттєвою статтею операційних витрат.

Друга проблема – логістика транскордонних поставок. Незважаючи на те, що 38% транскордонних замовлень доставляються за 5 днів [17], 10% потребують понад 15 днів. Митне оформлення, локалізовані вимоги до маркування та документація створюють суттєві операційні витрати. Близько 14% транскордонних покупців сплатили митні збори у 2024 р. [17].

Третя проблема – цифровий розрив: між провідними ринками e-commerce та ринками, що розвиваються, зберігається колосальна розбіжність у рівні цифрової інфраструктури, платіжних систем та регуляторної готовності. За даними ЮНКТАД, навіть у межах ЄС частка онлайн-покупців у Західній Європі становить 83%, а у Східній – лише 57% [17].

Четверта проблема – «Велике розчарування» споживачів: рівень відмов від кошика у 2025 р. перевищив 70%, а основною причиною є надто високі додаткові витрати (доставка, ПДВ, комісії) при оформленні замовлення [13]. Це свідчить про необхідність переосмислення ціноутворення та прозорості умов придбання.

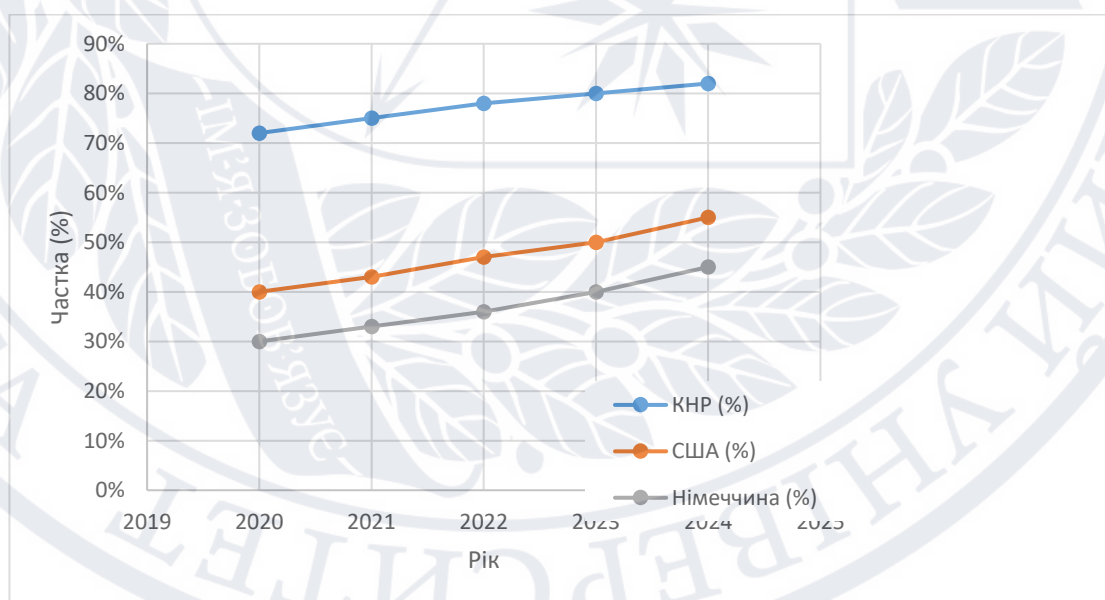


Рисунок 2.4 – Частка мобільної комерції в загальному обсязі e-commerce у КНР, США та Німеччині, 2020–2024 рр. (%)

Джерело: складено автором за [11; 14; 17; 28; 31; 35]

Окреслена інфраструктурна та поведінкова специфіка ринку знаходить своє безпосереднє відображення у динаміці ключових каналів розподілу цифрових продажів. Візуалізація структурних зрушень, представлена на рисунку 2.4, наочно ілюструє глибину інтеграції мобільних технологій у повсякденну практику споживання протягом 2020–2024 років. Отримані результати дозволяють констатувати наявність стійкого глобального тренду на мобілізацію ритейлу, проте темпи та масштаби цього процесу суттєво відрізняються залежно від регіональних особливостей та сформованих споживчих екосистем.

Абсолютне та беззаперечне лідерство за цим показником утримує Китайська Народна Республіка, де частка покупок через смартфони у загальному обсязі електронної торгівлі вже у 2020 році становила близько 72%, а до 2024 року впевнено перешагнула вісімдесятивідсоткову позначку. Такий унікальний результат є наслідком формування так званого безшовного мобільного середовища, де споживачі фактично оминули епоху десктопного інтернету, перейшовши відразу до використання мобільних пристроїв. Головним рушієм тут виступає повна інтеграція фінансових інструментів та комунікаційних платформ у межах «супердодатків», що дозволяє здійснювати повний цикл покупки в один клік без виходу із соціальних мереж.

Натомість ринки США та Німеччини демонструють модель поступової, але незворотної еволюції. У Сполучених Штатах Америки частка мобільної комерції за досліджуваний період продемонструвала динамічне зростання, піднявшись із сорока відсотків до понад 55%. Американський споживач, попри традиційну прив'язку до великих екранів та десктопних версій сайтів, дедалі частіше обирає мобільні інтерфейси завдяки оптимізації фірмових додатків великих маркетплейсів та спрощенню процедур миттєвої оплати. Найбільш консервативну траєкторію фіксує ринок Німеччини, де показник зріс із приблизно 30% до майже 45%. Німецький ринок досі зберігає високу частку традиційних десктопних замовлень, що зумовлено підвищеними вимогами місцевих споживачів до детального вивчення текстових характеристик товарів,

умов конфіденційності та юридичних нюансів транзакцій перед оплатою. Проте навіть тут майже половина роздрібного цифрового обороту вже генерується через портативні пристрої.

Таким чином, узагальнюючи аналіз динаміки мобільного сектору, можна зробити висновок, що саме оптимізація під мобільні формати взаємодії наразі є головним чинником виживання для сучасного e-commerce. Сайти, які не здатні забезпечити швидке завантаження та безперешкодне оформлення кошика на екрані смартфона, автоматично втрачають конкурентоспроможність, що безпосередньо пов'язує розглянутий технологічний тренд із проблемою високого рівня відмов від купівель на етапі розрахунків.

Висновки до розділу 2

Нормативно-правове регулювання на сучасному етапі виступає базовим детермінантом, що визначає умови функціонування та межі масштабування електронної комерції в міжнародному вимірі. Технологічний прогрес та диджиталізація логістичних процесів дозволяють суб'єктам господарювання здійснювати торговельні операції глобально, проте стримуючим фактором цього процесу залишається застарілість та неузгодженість міжнародної правової бази. Ключова деструктивна особливість сучасного ринку e-commerce полягає у відсутності уніфікованого світового законодавства, внаслідок чого регуляторні режими формуються кожною державою автономно, створюючи правові колізії для суб'єктів транскордонної торгівлі.

Динаміка розвитку сектору підтверджує масштабність цих процесів, оскільки частка e-commerce у загальному обсязі роздрібної торгівлі демонструє стрімке зростання: з 13,7% у 2019 році до 21,9% у 2024 році, з прогнозованим досягненням відмітки у 25,5% до 2028 року. Практично це означає, що вже у 2028 році кожен четвертий долар роздрібних витрат у світі буде забезпечено саме в онлайн-середовищі. Вихід підприємства на зовнішні цифрові ринки супроводжується зростанням правової невизначеності на тлі стрімкого

збільшення споживчої бази, адже кількість онлайн-покупців у світі досягла 2,71 млрд осіб у 2024 році, що становить понад третину населення планети. Замість оптимізації операційної діяльності, e-commerce компанії змушені акумулювати фінансові та часові ресурси на подолання юридичних бар'єрів, які ускладнюються суттєвими розбіжностями в рівнях цифровізації та правової культури між розвиненими країнами та ринками, що розвиваються. Яскравим прикладом такої неузгодженості є сфера захисту персональних даних. Зокрема, у Європейському Союзі діє надзвичайно жорсткий Регламент GDPR, який передбачає суворі санкції та багатомільйонні штрафи навіть за незначні процедурні порушення під час збору інформації. Водночас у США застосовується значно ліберальніший підхід до регулювання даних, а в більшості країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону відповідна законодавча база досі перебуває на стадії формування. Така полярність вимог унеможливорює створення єдиної універсальної цифрової платформи для транскордонного бізнесу.

Додатковим дестабілізуючим фактором виступає фіскальне та митне регулювання, яке накладається на нерівномірний регіональний розподіл самого ринку. Азія наразі є беззаперечним глобальним лідером: у 2024 році сукупний обсяг e-commerce в азіатських країнах склав майже 2 трлн доларів США, що приблизно на 500 млрд доларів США перевищує аналогічний показник Америки. Провідна роль Азії зумовлена домінуванням Китаю, який у 2024 році контролював 51,1% глобальних e-commerce продажів. Заської концентрації капіталу правила нарахування податку на додану вартість, динаміка митних лімітів та специфіка обов'язкової реєстрації іноземних контрагентів у податкових органах країни-імпортера змінюються дискретно, що ускладнює фінансове планування. Крім того, тривалу невизначеність викликає конфлікт юрисдикцій при вирішенні комерційних спорів, оскільки в межах однієї транскордонної операції можуть фігурувати суб'єкти з різних правових полів (наприклад, реєстрація серверу в одній країні, фактичне розташування складу в іншій, а місце проживання покупця — у третій). Окреслені чинники сукупно формують

жорсткий інституційний бар'єр для інтеграції світового цифрового простору. На противагу азійському та американському ринкам, такі регіони як Австралія, Океанія та Африка разом забезпечили менше 50 млрд доларів США обороту e-commerce, що з одного боку свідчить про суттєвий потенціал зростання на нових ринках, а з іншого — про повну неготовність їхнього місцевого законодавства до безпечної інтеграції.

Значна кількість перспективних брендів відмовляється від стратегії міжнародного масштабування саме через те, що потенційні юридичні ризики та регуляторна нестабільність на нових ринках суттєво переважають прогнозований операційний прибуток. Отже, подальший динамічний розвиток транскордонної електронної комерції безпосередньо залежить від здатності міжнародних інституцій (зокрема СОТ та спеціалізованих комісій ООН) розробити та впровадити уніфікований правовий каркас, спроможний нівелювати бюрократичні й фінансові розбіжності на глобальному рівні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК НАПРЯМКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Ключові проблеми та їх вплив на міжнародний бізнес

Проведений у попередніх розділах аналіз дозволяє здійснити системне узагальнення ключових проблем і тенденцій розвитку електронної комерції та оцінити їх вплив на стратегічне позиціонування підприємств міжнародного бізнесу. Сучасна архітектура глобального цифрового ринку вимагає від суб'єктів господарювання не просто адаптації до поточних умов, а глибокого предиктивного моделювання власної діяльності. У цьому контексті виникає необхідність агрегування великого масиву раніше досліджених даних включаючи регіональні диспропорції, правову невизначеність та фіскальні бар'єри, у єдину стратегічну матрицю. Метою такого кроку є виявлення зон стратегічного занепокоєння та точок потенційного зростання для міжнародних компаній.

З метою структурованого представлення результатів аналізу застосовано інструментарій SWOT-аналізу електронної комерції у контексті міжнародного бізнесу. Даний методологічний підхід дозволяє диференціювати внутрішні характеристики сектору від безпосереднього впливу зовнішнього глобального середовища. Таке розмежування є критично важливим для розробки релевантних стратегічних рекомендацій, оскільки воно запобігає каузальним помилкам при формуванні бюджетів розвитку транскордонних брендів. З метою структурованого представлення результатів аналізу застосовано інструментарій SWOT-аналізу електронної комерції у контексті міжнародного бізнесу в таблиці 3.1. Аналіз сильних сторін свідчить про те, що e-commerce створює унікальні конкурентні переваги, недосяжні в традиційних каналах збуту. Глобальне охоплення без необхідності фізичної присутності дозволяє навіть малим підприємствам виходити на десятки міжнародних ринків одночасно. Цілодобова

доступність платформ, автоматизація транзакцій та цінова прозорість суттєво знижують транзакційні витрати, долають інформаційну асиметрію ринку та покращують клієнтський досвід.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз електронної комерції у системі міжнародного бізнесу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Глобальне охоплення ринків без фізичної присутності - Зниження транзакційних витрат на 20–40% порівняно з традиційними каналами - Цілодобова доступність і автоматизація продажів - Аналітика великих даних для прийняття рішень - Масштабованість бізнес-моделей без пропорційного зростання витрат	- Відсутність фізичного контакту з товаром (повернення до 20%) - Складність логістики для транскордонних поставок - Вразливість до кіберзагроз і витоку даних - Залежність від алгоритмів та платформ-посередників - Нерівномірний розподіл цифрового розриву між ринками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання транскордонного e-commerce (CAGR 30,5%) - Розвиток ринків Азії, Латинської Америки та Африки - Впровадження ШІ, AR/VR і голосової комерції - Соціальна та live-streaming комерція як нові канали - Уніфікація міжнародного регулювання цифрової торгівлі	- Фрагментація міжнародного регулювання даних - Зростаюча конкуренція з боку великих платформ (Amazon, Alibaba, Temu) - Геополітична нестабільність та торговельні обмеження - Зростання вартості логістики та дефіцит кваліфікованих кадрів - Посилення вимог ESG та сталого споживання

Джерело: складено автором на основі аналізу даних розділів 1 і 2.

Прямий доступ до поведінкових даних (clickstream data, історія пошуку) дозволяє фірмам миттєво адаптувати асортимент і ціноутворення під коливання попиту, формуючи гнучкі data-driven стратегії управління.

Слабкі сторони пов'язані переважно з інфраструктурними та операційними викликами: висока норма повернень (до 20% в США, 15,3% у Німеччині в секторі моди) суттєво знижує операційну рентабельність, а складна транскордонна логістика є однією з головних причин відмови споживачів від міжнародних покупок. Відсутність фізичного контакту з товаром породжує

проблему високої норми повернень (зокрема у сегменті fashion на розвинених ринках США та Західної Європи), що суттєво знижує операційну рентабельність через накладні витрати на зворотну логістику [20]. Організація транскордонних поставок супроводжується ризиками митних затримок, касових розривів через тривалий розрахунок між банками, а також мовними та ментальними бар'єрами в UX/UI дизайні, що є однією з головних причин відмови споживачів від завершення міжнародних покупок.

Можливості відкриваються передусім на ринках, що розвиваються, де CAGR e-commerce значно перевищує середньосвітовий. Зростання транскордонної торгівлі з CAGR 30,5% формує безпрецедентні можливості для підприємств МСП, що прагнуть глобалізації. Технологічні інновації у сфері ШІ, AR/VR та голосової комерції відкривають принципово нові інтерактивні формати взаємодії з клієнтом, максимізуючи залученість аудиторії.

Загрози концентруються у сфері регулювання та ринкової структури. Фрагментація міжнародного регулювання даних підвищує операційні витрати та правову невизначеність. Домінування кількох великих платформ-монополістів формує жорсткі структурні бар'єри, алгоритмічну залежність та асиметрію переговорної позиції для малих продавців, обмежуючи їхню маржинальність. Геополітична нестабільність, торговельні війни та санкційні обмеження (зокрема, американсько-китайські технологічні санкції) дестабілізують логістичні ланцюги та значно ускладнюють довгострокове операційне планування.

Ключові виклики для підприємств міжнародного бізнесу, виявлені у ході аналізу, можна згрупувати у чотири стратегічні блоки:

1. Технологічна готовність: необхідність постійних інвестицій у оновлення технологічної та серверної інфраструктури, адаптацію до нових форматів.
2. Регуляторна відповідність: потреба у формуванні внутрішньої експертизи з комплаєнсу та захисту даних з метою легітимного функціонування у кількох відмінних правових юрисдикціях одночасно.

3. Локалізація: вихід за межі звичайного перекладу та реалізація комплексної адаптації продукту, медіаконтенту, локальних методів оплати та специфіки доставки «останньої милі» до культурних та побутових особливостей кожного цільового ринку.

4. Кіберзахист та довіра: інвестиції в архітектуру безпеки (протидія витоку даних, фроду та фішингу) та формування довіри споживачів через прозорість політики повернень і гарантій.

Китайська модель демонструє силу вертикально інтегрованих екосистем та супер-додатків (SuperApps), що охоплюють весь ланцюг цінності від виробника до кінцевого споживача, де торгівля нерозривно злита із соціальними медіа та розвагами [8]. Американська модель підкреслює важливість платформного партнерства, агресивної монополізації ринку, капіталізації технологій та глибокого нарощування обсягів великих даних [29]. Німецька модель наголошує на фундаментальній ролі цифрової довіри, суворого захисту персональних даних та прав споживача, а також бездоганної якості та передбачуваності логістики як ключових конкурентних переваг [33].

3.2 Рекомендації для підприємств міжнародного бізнесу щодо розвитку електронної комерції

Аналіз розвитку та функціонування електронної комерції в Україні в системі міжнародного бізнесу потребує особливої теоретико-практичної деталізації. Вітчизняний цифровий ринок розвивається в умовах унікального поєднання безпрецедентних екзогенних шоків макросередовища та одночасного проходження етапу інтенсивної інституційної й регуляторної трансформації [3]. Попри деструктивні чинники воєнного стану, український сектор e-commerce продемонстрував надвисокий ступінь гнучкості, операційної адаптивності та резильєнтності, ставши одним із ключових драйверів підтримання життєздатності національної економіки, збереження її зовнішньоекономічних зв'язків та стимулювання експортного потенціалу.

Узагальнення результатів досліджень дозволяє виокремити низку специфічних внутрішніх та зовнішніх викликів, які безпосередньо стримують транскордонну діяльність українських підприємств у сфері електронної торгівлі. Першочерговою проблемою виступає деформація та закриття традиційних логістичних маршрутів. Повна втрата морських торговельних шляхів для цивільних вантажів та закриття повітряного простору змусили суб'єктів господарювання нівелювати ризики та кардинально перебудувати логістичні ланцюги. Переорієнтація транскордонних товарних потоків виключно на сухопутні автомобільні та залізничні хаби на західних кордонах України призвела до подовження термінів доставки та відчутного подорожчання транспортної складової в загальній собівартості експортної продукції компаній, що вимагає впровадження нових підходів до управління ланцюгами постачання [17].

Додатковим стримуючим фактором є жорсткість заходів валютного регулювання. Захисні інструменти монетарної політики Національного банку України, спрямовані на консолідацію золотовалютних резервів та стабілізацію фінансової системи країни, накладають суворі обмеження на транскордонні капітальні операції [3]. Це обмежує можливості вітчизняного бізнесу щодо вільного фінансування закордонних маркетингових кампаній, закупівлі ліцензій на передові світові SaaS-платформи, CRM-системи та швидкого розрахунку з іноземними контрагентами чи постачальниками. Ця ситуація посилюється структурним кадровим дефіцитом, що виник внаслідок масштабних міграційних процесів. Брак кваліфікованої робочої сили гостро відчується в наукомістких сегментах, таких як ІТ-девелопмент, архітектура цифрових платформ, міжнародне SEO-просування та стратегічний інтернет-маркетинг [8].

Водночас статус кандидата на повноправний вступ до Європейського Союзу та взятий державою курс на цифрову трансформацію відкривають перед українським бізнесом масштабні стратегічні можливості, що здатні нівелювати наявні загрози. З метою глибшого розуміння вектора трансформацій, у таблиці

1.4 систематизовано ключові інституційні бар'єри та напрями їх подолання в межах інтеграції до європейського цифрового простору.

Таблиця 3.2 – Інституційно-технологічні бар'єри розвитку e-commerce в Україні та напрями їх подолання в умовах євроінтеграції

Сфера інтеграції	Наявний інституційний бар'єр	Вектор гармонізації та інструменти подолання
Нормативно-правове регулювання	Розбіжності в правилах обробки даних, функціонування цифрових ринків та захисту прав споживачів.	Імплементація вимог GDPR, Регламенту про цифрові послуги та Регламенту про цифрові ринки для транскордонної торгівлі.
Електронна ідентифікація	Відсутність автоматичного транскордонного визнання українських електронних підписів у країнах ЄС.	Синхронізація національної системи КЕП із європейським стандартом eIDAS для дистанційного укладання контрактів.
Фінансові та платіжні шлюзи	Висока вартість транскордонних переказів, обмеження фінтех-інструментів для отримання валютної виручки МСП.	Повноцінне входження України до Єдиного простору платежів у євро та адаптація міжнародних угод.
Митне та логістичне забезпечення	Черги на сухопутних пунктах пропуску, застарілі процедури декларування малих експортних відправлень.	Перехід на цифрові митні декларації, оптимізація «останньої милі» та інтеграція до спільної системи транзиту ЄС.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 15; 18; 27; 33].

Насамперед інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС через прискорену гармонізацію національного законодавчого поля з європейським виступає базовою передумовою ліквідації нетарифних та технічних бар'єрів у торгівлі [15]. Імплементація міжнародних стандартів захисту персональних даних та правил функціонування глобальних платформ дозволить українським компаніям безперешкодно масштабувати операції на європейський простір, оскільки вітчизняні правила обробки інформації та захисту прав споживачів визнаватимуться дзеркальними й еквівалентними європейським [18; 33].

Важливим вектором інтеграції є синхронізація платіжних та ідентифікаційних інфраструктур через міжнародні стандарти цифрової торгівлі [25]. Входження України до Єдиного простору платежів у євро покликане

кардинально знизити транзакційні комісії за міжнародні перекази, зрівнявши їх за швидкістю та вартістю з внутрішньоєвропейськими операціями [27]. Паралельно з цим, взаємне визнання електронних довірчих послуг та забезпечення повної сумісності українських систем автентифікації із закордонними аналогами дозволить українським підприємцям укладати транскордонні контракти, відкривати рахунки в іноземних фінансових установах та дистанційно взаємодіяти з європейськими інституціями, суттєво оптимізуючи бізнес-моделі [29].

Потужною конкурентною перевагою на сучасному етапі стає міжнародна експансія вітчизняних логістичних операторів. Провідні українські поштово-логістичні компанії, що демонструють успішні кейси розгортання мереж відділень і поштоматів у країнах ЄС, а також системна інтеграція національного поштового оператора з міжнародними службами доставки, створюють готову інфраструктурну платформу для вітчизняного експорту [1; 8]. Це дозволяє українським виробникам, особливо представникам малого та середнього підприємництва, крафтового, дизайнерського та текстильного сегментів, легко реалізовувати транскордонні D2C та B2C стратегії, використовуючи зрозумілі інструменти експрес-доставки на міжнародних маркетплейсах [14; 41].

Цьому сприяє й ефективне використання національного досвіду діджиталізації через наявність успішних цифрових екосистем та державних платформ, які створюють сприятливий інституційний фундамент і дозволяють мінімізувати бюрократичні й часові витрати бізнесу під час реєстрації експортних операцій, адміністрування податків за європейською моделлю та взаємодії з митними органами [2; 42]. Таким чином, поєднання набутого вітчизняними компаніями досвіду кризового менеджменту, високої цифрової культури населення та цілеспрямованої інституційної інтеграції до регуляторного простору ЄС створює унікальні передумови для перетворення України на перспективний хаб електронної комерції у процесі її повоєнного відновлення та модернізації економіки [4; 44].

На підставі проведеного аналізу розроблено комплекс стратегічних рекомендацій для підприємств міжнародного бізнесу, систематизованих за стратегічними напрямками у таблиці 3.2. Формування цих напрямів є логічним відгуком на виявлені критичні деструктори глобального ринку e-commerce, зокрема інституційну нестабільність, полярність законодавчих систем у сфері захисту даних та дискретні зміни митно-фіскальних лімітів. Запропонований комплекс рекомендацій орієнтований на середньострокову та довгострокову перспективу і покликаний забезпечити суб'єктам транскордонної торгівлі стійкі конкурентні переваги та мінімізацію операційних збитків при виході на нові географічні сегменти.

Для досягнення максимальної ефективності всі рекомендації було диференційовано за чотирма фундаментальними векторами: правовий комплаєнс, диверсифікація фіскальних ризиків, інфраструктурно-технологічна адаптація та оптимізація маркетингової присутності з урахуванням регіональної специфіки. Така дескриптивна деталізація дозволяє менеджменту міжнародних компаній впроваджувати запропоновані заходи поетапно, координуючи їх із поточними бюджетами розвитку. Зведений комплекс стратегічних рекомендацій та очікувані ефекти від їх реалізації детально представлено в таблиці 3.2.

Вибір оптимальної моделі ринкової присутності є фундаментальним стратегічним рішенням. Для підприємств МСП рекомендованою стратегією входу є маркетплейс-інтеграція, що забезпечує доступ до встановленої аудиторії та логістичної інфраструктури без значних початкових інвестицій. Великі підприємства можуть обирати між прямими продажами через власну платформу або гібридним підходом. Дослідження показують, що платформи-маркетплейси забезпечують до 53% доходів великих ритейлерів [29].

Локалізація є критичним фактором успіху на зарубіжних ринках. Дослідження свідчать, що повна локалізація платформи (мова, методи оплати, логістика, культурні норми) підвищує конверсію на 15–35% порівняно з не-локалізованими платформами. Для виходу на китайський ринок критично важливою є адаптація до WeChat/Alipay як основних платіжних методів та

наявність місцевого партнера з урахуванням регуляторних обмежень. Для ринку Німеччини – це GDPR-відповідність, наявність функції оплати «на рахунок» та виконання права споживача на 14-денне повернення [20; 33].

Таблиця 3.3 – Стратегічні рекомендації для підприємств міжнародного бізнесу у сфері e-commerce

Стратегічний напрям	Конкретні дії	Очікуваний ефект	Пріоритет
Вибір моделі присутності на зарубіжному ринку	Аналіз ринку (TAM/SAM/SOM); вибір між прямим продажем, маркетплейс-інтеграцією або партнерством з локальним дистриб'ютором	Мінімізація ризиків виходу; швидкий доступ до встановленої аудиторії	Високий
Локалізація платформи та контенту	Переклад та адаптація UI/UX до місцевих культурних норм; локальні методи оплати; адаптація логістики	Підвищення конверсії на 15–35%; зростання довіри локальних покупців	Високий
Цифровий маркетинг SEO/SEM та	Адаптація стратегій під локальні пошукові системи influencer marketing; соціальна комерція через TikTok, Instagram, Douyin	Зниження CAC до 50%; підвищення органічного трафіку	Середній
Оптимізація ланцюгів постачання	Впровадження фулфілмент-центрів у цільових регіонах; використання AI для прогнозування попиту; партнерство з DHL, FedEx для транскордонних поставок	Скорочення часу доставки; зниження повернень через крашу доступність товару	Середній
Кіберзахист та довіра споживачів	Впровадження SSL, 3DS аутентифікації; відповідність GDPR/PCI DSS; публічна політика повернень; відгуки та сертифікати безпеки	Зниження відмов від кошика; зростання NPS і LTV клієнта	Високий
ІІІ персоналізація та	CRM із машинним навчанням; персоналізовані рекомендації; динамічне ціноутворення; чат-боти 24/7 підтримки клієнтів	Підвищення конверсії до 26%; зниження операційних витрат	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [8; 14; 27; 43]

Цифровий маркетинг з урахуванням специфіки локальних платформ. Традиційна стратегія Google-SEO є ефективною для більшості ринків, однак для

Китаю необхідна адаптація під пошукову систему Baidu, а також обов'язкова присутність у WeChat Mini Programs. Соціальна комерція через TikTok/Douyin є найефективнішим каналом для молодшої аудиторії в усіх трьох досліджуваних ринках [8].

Оптимізація ланцюга постачання для транскордонної торгівлі. Партнерство з великими фулфілмент-операторами (Amazon FBA, DHL Fulfillment, Cainiao від Alibaba) дозволяє суттєво скоротити час та вартість доставки. Ключовий показник: 38% транскордонних замовлень доставляються за 5 і менше днів [17], що є новим стандартом очікувань споживача. Впровадження III-прогнозування попиту та розміщення товарних запасів ближче до кінцевого споживача (регіональні склади) є ефективними заходами оптимізації.

Стратегія кіберзахисту та управління довірою. Впровадження ISO 27001 як стандарту управління інформаційною безпекою, PCI DSS для захисту платіжних даних та відповідність GDPR є базовим рівнем вимог для підприємств, що здійснюють транскордонну торгівлю. Публічна, зрозуміла і виконана у повному обсязі політика повернень та гарантій є ключовим інструментом формування довіри споживача, особливо в Німеччині [33].

Стратегія сталого розвитку як конкурентна перевага. Для ринків ЄС, де регуляторний тиск ESG є найвищим, ранньої адаптер-позиція у сталих практиках (eco-friendly упаковка, carbon-neutral доставка, circular economy моделі – ресейл, оренда) дає суттєву маркетингову перевагу та знижує регуляторні ризики.

Окремо слід наголосити на специфіці стратегічних рекомендацій залежно від розміру підприємства. Для МСП пріоритетними є маркетплейс-інтеграція, локалізований цифровий маркетинг та використання хмарних рішень з-поміж SaaS-платформ. Для великих транснаціональних корпорацій – власні платформи, прямі інвестиції в логістичну інфраструктуру та агресивна стратегія M&A у сфері e-commerce технологій.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення державної політики та міжнародного регулювання

Комплексний аналіз глобального нормативно-правового ландшафту, здійснений у першому розділі дослідження, у поєднанні з деструктивними ринковими проблемами та інфраструктурними бар'єрами, виявленими у другому розділі, дозволяє констатувати наявність глибокої інституційної деформації та фрагментації міжнародного цифрового простору. Зазначені дестабілізуючі чинники суттєво підвищують транзакційні й комплаєнс-витрати суб'єктів господарювання, що свідчить про гостру й об'єктивну необхідність системного, багаторівневого вдосконалення державної політики та модернізації міжнародного регулювання у сфері електронної комерції [13].

Формування оновлених архітектурних засад регулювання має базуватися на принципах синергії між національними стратегіями цифровізації та наднаціональними уніфікованими нормами, що дозволить створити безпечне, передбачуване та інклюзивне середовище для транскордонної взаємодії [18]. З метою забезпечення системного підходу до реформування, розроблені автором комплексні пропозиції щодо гармонізації нормативного поля, диференційовані за векторами правового, фіскального, митного та антимонопольного забезпечення, детально структуровано й систематизовано за основними регуляторними сферами у таблиці 3.3 [3; 42].

Пропозиції щодо вдосконалення міжнародного регулювання базуються на кількох принципових підходах.

Перший підхід – мінімальна гармонізація (*minimum harmonization*). Замість спроб розробити єдиний глобальний регуляторний стандарт (що є нереалістичним у короткостроковій перспективі) доцільніше зосередитися на встановленні мінімальних загальних принципів: визначення понятійного апарату, процедур електронних підписів, прав споживачів, захисту персональних даних. Цей підхід реалізується у рамках JSI COT [27] і зберігає простір для національного регулювання.

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо вдосконалення регулювання електронної комерції

Сфера регулювання	Поточна ситуація	Рекомендації
Митні правила для транскордонного e-commerce	Фрагментовані правила de minimis в різних країнах: ЄС скасував пільгу 22 євро у 2021 р.; США – 800 доларів США; КНР – відносно закрита	Уніфікація порогів de minimis на рівні COT/G20; запровадження швидкої митної процедури для МСП; цифрові митні декларації через єдину платформу
Оподаткування цифрової торгівлі	Угода ОЕСР/G20 про мінімальний корпоративний податок 15%; різні ставки ПДВ/GST на цифрові послуги	Прискорення впровадження корпоративного податку “Pillar Two”; стандартизація реєстрації та сплати ПДВ для іноземних продавців
Захист даних та конфіденційність	Конкуруючі стандарти: GDPR, CCPA, PIPL – ускладнюють транскордонну торгівлю	Розробка міжнародного договору про мінімальні стандарти захисту даних; розширення моделі адекватності ЄС-США на інші країни
Захист прав споживачів у транскордонній торгівлі	Різні стандарти гарантій та повернень; складність отримання компенсацій від іноземних продавців	Міжнародна угода про мінімальні права споживачів при транскордонних покупках; розвиток платформ альтернативного вирішення спорів
Антимонопольне регулювання платформ	ЄС Digital Markets Act; антимонопольні справи проти Amazon, Google; КНР – штраф Alibaba 2,8 млрд. доларів США (2021)	Розробка глобальних стандартів interoperability для платформ; обмеження практики самопереваги великих маркетплейсів

Джерело: розроблено автором на основі [18; 27; 33; 42; 43].

Другий підхід – взаємне визнання регуляторних стандартів. Модель EU-US Data Privacy Framework (2023) [18] може слугувати шаблоном для розширення мереж взаємного визнання на інші країни. Якщо країна виконує мінімальний набір стандартів захисту даних, потоки даних між нею та іншими країнами-учасницями здійснюються вільно. Це знижує бар'єри для транскордонної e-commerce.

Третій підхід – підтримка цифрових можливостей для країн, що розвиваються. Ініціативи ЮНКТАД та COT [42] мають отримати посилену підтримку: цифровий розрив між розвиненими ринками та країнами, що розвиваються, є фундаментальним ризиком для забезпечення інклюзивного характеру глобального e-commerce. Підтримка розвитку цифрової

інфраструктури, платіжних систем та регуляторних компетенцій у країнах, що розвиваються, є не лише гуманітарним питанням, але й економічно вигідним для глобального ринку.

На рівні національної політики ключовими напрямками є такі:

- Розробка національних стратегій цифрової торгівлі: визначення пріоритетних ринків для транскордонної e-commerce; системи підтримки МСП у виході на цифрові платформи; формування відповідного кадрового потенціалу.
- Вдосконалення митного адміністрування: запровадження цифрових митних декларацій для малих відправлень; спрощена процедура для товарів, що продаються через сертифіковані маркетплейси; розвиток взаємодії митних служб у режимі реального часу.
- Інфраструктурні інвестиції: broadband connectivity, особливо у сільській місцевості; підтримка локальних платіжних систем та фінтех-компаній; розвиток поштово-логістичної інфраструктури для малих відправлень.
- Регулювання великих платформ: антимонопольний нагляд (за зразком EU Digital Markets Act); захист продавців від дискримінаційних алгоритмів маркетплейсів; забезпечення доступу МСП до даних про власні продажі на платформах.

Для України, що є асоційованим членом ЄС та прагне до цифрової інтеграції в євро-атлантичний простір, особливо актуальними є адаптація законодавства до стандартів GDPR і DSA/DMA, розвиток платформи Prozorro як зразка цифрових закупівель, а також активна участь у програмах eTrade for All та JSI COT. Відновлення та цифровізація логістичної інфраструктури у повоєнний період відкривають можливості для позиціонування України як регіонального e-commerce хабу між ЄС та ринками Близького Сходу і Азії.

Таким чином, сформований комплекс рекомендацій доводить, що подолання інституційної фрагментації у сфері електронної комерції вимагає одночасного розгортання як наднаціональних ініціатив, так і скоординованих внутрішніх реформ. Запропонована модель поєднання мінімальної гармонізації на рівні світових інституцій із розширенням мереж взаємного визнання

регуляторних стандартів дозволяє обійти політичні розбіжності між ключовими геоекономічними центрами сили. Такий підхід забезпечує збереження національного суверенітету держав у питаннях контролю над власним цифровим простором, але водночас створює прозорі, уніфіковані коридори для безперешкодного руху транскордонних фінансових та товарних потоків. Впровадження цих інструментів є критично важливим для малого та середнього бізнесу, оскільки зниження комплаєнс-навантаження та лібералізація митних процедур для малих відправлень автоматично підвищують конкурентоспроможність невеликих виробників на глобальному ринку.

Для України реалізація окресленої стратегії має подвійне стратегічне значення, виступаючи одночасно інструментом євроінтеграції та потужним драйвером повоєнного макроекономічного відновлення. Повна імплементація європейських регламентів у сфері цифрових ринків та захисту даних є не просто формальною вимогою для вступу до Європейського Союзу, а необхідною умовою для включення вітчизняних підприємців у єдиний європейський цифровий ринок на рівноправних засадах. Своєю чергою, капіталізація унікального досвіду функціонування національних систем електронних закупівель та прискорений розвиток сектору фінансових технологій створюють передумови для якісного стрибка. За умови цілеспрямованої розбудови логістичної інфраструктури та усунення митних бар'єрів, держава здатна трансформувати свій статус із суто географічного транзитера у високотехнологічний цифровий вузол, що забезпечить стійку інтеграцію національного комерційного сектору в сучасну архітектуру світової електронної комерції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі узагальнення теоретико-методологічних засад та комплексного аналізу глобальних і вітчизняних тенденцій сформульовано прикладний інструментарій та стратегічні

орієнтири розвитку електронної комерції як провідного напрямку міжнародного бізнесу.

Результати проведеного дослідження дозволили системно узагальнити ключові проблеми, тренди та детермінанти функціонування світового сектору e-commerce за допомогою інструментарію SWOT-аналізу. Виявлено, що сильні сторони інтернет-торгівлі, зокрема зниження транзакційних витрат на 20–40% та data-driven управління, дозволяють нівелювати бар'єри фізичної присутності на зарубіжних ринках. Разом з тим встановлено, що ключовими деструктивними факторами виступають висока норма повернення товарів, яка сягає 20%, уразливість до кіберзагроз та інституційна фрагментація міжнародного регулювання даних, яка суттєво обмежує операційну маржинальність підприємств.

У ході роботи було ідентифіковано специфічні особливості та регуляторні архітектури провідних геоекономічних моделей e-commerce, де китайська модель базується на вертикально інтегрованих екосистемах і супер-додатках, американська — на платформеному партнерстві й нарощуванні обсягів великих даних, а німецька — на пріоритетності цифрової довіри, суворого комплаєнсу з GDPR та бездоганній логістиці. Адаптація елементів цих моделей визначена як критично важлива умова для диверсифікації ризиків при міжнародному масштабуванні бізнесу.

Окрему увагу в розділі приділено виявленню та узагальненню комплексу екзогенних та ендогенних викликів, що безпосередньо стримують транскордонну діяльність суб'єктів e-commerce в Україні в умовах євроінтеграції. Основними бар'єрами визначено деформацію традиційних логістичних маршрутів через закриття морського та повітряного простору, жорсткі обмеження валютного регулювання Національного банку України та гострий кадровий дефіцит. Водночас обґрунтовано, що набутий компаніями досвід кризового менеджменту та інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС створюють унікальні передумови для перетворення України на перспективний логістично-цифровий хаб.

На основі отриманих аналітичних даних розроблено багаторівневу систему стратегічних рекомендацій для підприємств міжнародного бізнесу, яка диференційована за пріоритетністю та напрямками реалізації, включаючи вибір моделі присутності, локалізацію, оптимізацію ланцюгів постачання, кіберзахист та ШІ-персоналізацію. Доведено, що для малого та середнього підприємництва оптимальним є гібридний підхід із фокусом на маркетплейс-інтеграцію, що дозволяє підвищити конверсію на 15–35% та знизити вартість залучення клієнта до 50% без значних початкових інвестицій.

На завершення сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо модернізації наднаціонального регулювання та вдосконалення державної політики у сфері електронної комерції. Запропоновано модель поєднання мінімальної гармонізації на рівні COT/G20, яка передбачає уніфікацію порогів *de minimis* та стандартизацію реєстрації ПДВ для іноземних продавців, із розширенням мереж взаємного визнання стандартів захисту даних. Для України стратегічним пріоритетом визначено повну синхронізацію кваліфікованого електронного підпису з європейським стандартом eIDAS та повноцінне вхідження до Єдиного простору платежів у євро, що дозволить ліквідувати нетарифні бар'єри та забезпечити рівноправне включення вітчизняного бізнесу в архітектуру глобального ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило вирішити поставлені завдання та досягти визначеної мети – здійснити комплексний аналіз електронної комерції як стратегічного напрямку розвитку міжнародного бізнесу та розробити науково обґрунтовані рекомендації для підприємств і регуляторів.

На підставі критичного аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів уточнено поняття «електронна комерція» як сукупності комерційних операцій і ділових процесів з обміну товарами, послугами, інформацією та фінансами між суб'єктами господарювання, державою та/або фізичними особами, що здійснюються з використанням ІКТ та є стратегічним інструментом розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифровізації. Систематизовано класифікацію моделей e-commerce (B2B, B2C, C2C, D2C, G2B/G2C) та виокремлено чотири покоління її еволюції.

Обґрунтовано стратегічну роль e-commerce у міжнародному бізнесі через чотири ключові аспекти: розширення географічного охоплення ринків, оптимізація ланцюгів постачання, управління відносинами з клієнтами та формування нових бізнес-моделей. Теоретичне обґрунтування здійснено на базі теорій конкурентних переваг М. Портера, мережевих ефектів та концепції «born global».

Систематизовано міжнародну регуляторну архітектуру e-commerce на трьох рівнях (глобальний, регіональний, національний). Встановлено, що фрагментація регулювання між конкуруючими режимами (GDPR ЄС, CCPA США, PIPL КНР) є ключовим структурним бар'єром для транскордонної торгівлі та суттєво підвищує операційні витрати підприємств МСП.

Аналіз динаміки глобального ринку засвідчив зростання обсягу роздрібної e-commerce з 3,35 трлн. доларів США у 2019 р. до 6,3 трлн. доларів США у 2024 р. при прогнозованому досягненні 8,5 млрд. доларів США до 2028 р. Встановлено, що частка e-commerce у роздрібній торгівлі зросла з 13,7% до

21,9%, свідчаючи про системну трансформацію торгівлі. Кількість онлайн-покупців у 2024 р. склала 2,71 млрд осіб.

Порівняльний аналіз ринків Китаю (2,345 трлн. доларів США), США (1,22 трлн. доларів США) та Німеччини (100,6 млрд. доларів США) виявив фундаментальні відмінності у структурі, технологічних парадигмах та регуляторних умовах. Китай – мобільно-орієнтована екосистема з live-streaming та соціальною комерцією (52% частка e-comm у роздробі); США – диверсифікований ринок на чолі з Amazon (44% покупців купують онлайн щотижня); Німеччина – довіра-орієнтований ринок із сильними споживчими правами (97% смартфонопроникнення, GDPR-відповідність як ринковий стандарт). B2B суттєво перевищує B2C за обсягами транзакцій (26,7 трлн. доларів США проти 6,3 трлн доларів США).

Виявлено ключові тенденції: домінування M-commerce (80% трафіку, 2,6 трлн. доларів США у 2024 р.); зростання соціальної комерції (571 млрд. доларів США); впровадження III (підвищення конверсії до 26%); вибухове зростання транскордонної e-commerce. Виокремлено чотири ключові проблеми: кіберзагрози та шахрайство, складність транскордонної логістики, цифровий розрив, висока норма відмов від кошика.

Розроблено матрицю стратегічних рекомендацій для підприємств міжнародного бізнесу, що охоплює вибір моделі ринкової присутності, локалізацію, цифровий маркетинг, оптимізацію ланцюга постачання, кіберзахист та стратегію сталого розвитку. Рекомендації диференційовані відповідно до розміру підприємства та цільового ринку.

У сфері міжнародного регулювання запропоновано три концептуальні підходи: мінімальна гармонізація стандартів, взаємне визнання регуляторних режимів та capacity building для країн, що розвиваються. На рівні національної політики рекомендовано розробку цифрових стратегій транскордонної торгівлі, вдосконалення митного адміністрування та інфраструктурні інвестиції.

Отже, електронна комерція є не просто технологічним трендом, а фундаментальним стратегічним напрямом розвитку міжнародного бізнесу, що

формує нову архітектуру глобальної торгівлі. Успішна інтеграція e-commerce у бізнес-стратегію потребує системного підходу, що поєднує технологічні інвестиції, локалізацію, правовий комплаєнс та постійну адаптацію до динамічних змін ринку. Від якості та швидкості цієї адаптації значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємств на глобальних ринках у найближчі десятиліття.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Величко К. Ю., Носач Л. Л., Печенка О. І. Сучасні тенденції та перспективи розвитку ринку інтернет-торгівлі: міжнародний досвід та національна практика. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 184–196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2017_1_20
2. Дейнека О. С. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки в умовах цифровізації. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-5>
3. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
4. Легостаєва О. О., Кондратенко Н. Д. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/584>
5. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 175–180. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-27)
6. Олійниченко О. М., Бондаренко С. М. Цифровізація торгівлі та її вплив на розвиток міжнародного бізнесу. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 112–119.
7. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Решетнікова І. Л. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 622 с.
8. Сак Т. В. Електронна комерція: світові тренди, діагностика, стратегічні орієнтири. *Marketing and digital technologies*. 2021. Т. 5, № 3. С. 30–42. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/146>

9. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2893>
10. Таранський І. П., Шпак Н. О. Електронна комерція та цифрова трансформація підприємств. *Науковий вісник Львівського політехнічного університету*. 2021. № 14. С. 45–56.
11. Червона О. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Т. 39, № 12. С. 65–70.
12. Черненко О. Б. Цифрові платформи в міжнародній торгівлі: стратегічні виклики та перспективи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 4. С. 33–47.
13. Електронна комерція: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Збірник наукових праць ДУІКТ. 2024. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf
14. AMZScout. ECommerce Statistics and Facts for 2025. URL: <https://amzscout.net/blog/ecommerce-statistics/> (date of access: 10.04.2026).
15. Capital One Shopping Research. Cross-Border Online Shopping Statistics (2026). URL: <https://capitaloneshopping.com/research/cross-border-online-shopping-statistics> (date of access: 10.04.2026).
16. Capital One Shopping Research. Online Shopping Statistics by Country. 2025. URL: <https://capitaloneshopping.com/research/online-shopping-statistics-by-country/> (date of access: 10.04.2026).
17. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 576 p.
18. Digital Trade for Development / IMF, OECD, UNCTAD, WTO, World Bank. Geneva, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/digital-trade-development>
19. eCommerce Germany News. The State of Retail E-Commerce in Germany. 2024. URL: <https://ecommercegermany.com/blog/the-state-of-retail-e-commerce-in-germany/> (date of access: 12.04.2026).

20. Germany – eCommerce. U.S. International Trade Administration. 2024. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/germany-ecommerce> (date of access: 14.04.2026).
21. Germany B2C E-Commerce Market & Online Payment Trends Report 2024. Globe Newswire. 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/05/31/2891392/28124/en/Germany-B2C-E-Commerce-Market-Online-Payment-Trends-Report-2024.html>
22. Germany E-Commerce Market Size, Share & Forecast 2033. IMARC Group. URL: <https://www.imarcgroup.com/germany-e-commerce-market> (date of access: 12.04.2026).
23. Germany E-Commerce Market Size, Outlook, Trends Report & Growth 2031. Mordor Intelligence. 2025. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-ecommerce-market>
24. Global eCommerce Sales Growth From 2021–2027. Yaguara. 2025. URL: <https://www.yaguara.co/global-ecommerce-sales-growth/> (date of access: 12.04.2026).
25. Handbook on Measuring Digital Trade. Second Edition / IMF, OECD, UNCTAD, WTO. Geneva : WTO, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/digital_trade_2023_e.pdf
26. Hoffman D. L., Novak T. P. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. Journal of Marketing. 1996. Vol. 60, No. 3. P. 50–68. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251841>
27. Information on the Agreement on Electronic Commerce. WTO. 2024. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/information_on_agreement_ecom.pdf
28. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Hoboken : Pearson, 2022. 720 p.
29. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce 2023: Business, Technology, Society. 17th ed. Hoboken : Pearson, 2023. 892 p.
30. McKinsey & Company. The State of Retail in 2024. New York, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights>

31. Oberlo. Ecommerce Market Size by Country. 2024. URL: <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-sales-by-country> (date of access: 10.04.2026).
32. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.
33. Regulating the Digital Economy: Reflections on the Trade and Innovation Nexus. Centre for International Governance Innovation (CIGI). 2022. URL: <https://www.cigionline.org/articles/regulating-the-digital-economy-reflections-on-the-trade-and-innovation-nexus/>
34. Research on the Evaluation of Cross-Border E-Commerce Overseas Strategic Climate Based on Decision Tree and Adaptive Boosting Classification Models. PLoS ONE. 2022. Vol. 17, No. 1. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8733301/>
35. Statista. E-Commerce worldwide – Statistics & Facts. 2025. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (date of access: 14.04.2026).
36. Statista. eCommerce – Germany. Market Forecast. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/germany> (date of access: 14.04.2026).
37. Statista. Global: E-Commerce Revenue by Country 2024. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1283912/global-revenue-of-the-e-commerce-market-country> (date of access: 14.04.2026).
38. Statista. Global: E-Commerce Revenue by Region 2024. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1117851/worldwide-e-commerce-revenue-by-region> (date of access: 14.04.2026).
39. Turban E., Whiteside J., King D., Outland J. Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce. 4th ed. Cham : Springer, 2017. 590 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50091-1>
40. UNCTAD. B2B ecommerce jumped to 26.7 trillion USD, COVID-19 boosts online retail. 2021. URL: <https://unctad.org/news/b2b-ecommerce-jumped-267-trillion-covid-19-boosts-online-retail>

41. UNCTAD. E-commerce and the digital economy. URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy> (date of access: 15.04.2026).
42. UNCTAD. Fast-tracking implementation of reforms enabling e-commerce and digital trade. 2025. URL: <https://unctad.org/publication/fast-tracking-implementation-reforms-enabling-e-commerce-and-digital-trade>
43. Worldwide eCommerce Market Share Statistics and Trends. Influencer Marketing Hub. 2024. URL: <https://influencermarketinghub.com/ecommerce-market-share-statistics/> (date of access: 12.04.2026).
44. WTO. Digital Trade is Key to Boosting Growth in Developing Economies. Blog post. 2023. URL: https://www.wto.org/english/blogs_e/ce_ralph_ossa_e/blog_ro_15dec23_e.htm
45. Zhao G., Liu S., Lopez C. et al. Blockchain Technology in Agri-Food Value Chain Management: A Synthesis of Applications, Challenges and Future Research Directions. Computers in Industry. 2019. Vol. 109. P. 83–99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.04.002>



ДОДАТОК А

Провідні платформи e-commerce у КНР, США та Німеччині (2023–2024 рр.)

Країна	Платформа	Модель	GMV/виторг 2023–2024	Особливості
КНР	Taobao/Tmall	B2C / C2C	Alibaba Group GMV: 1,3 трлн. доларів США (2023)	Найбільша C2C-платформа; екосистема Alipay, Cainiao логістика
КНР	JD.com	B2C	147 млрд. доларів США (GMV 2023)	Власна логістика; спеціалізація на електроніці та побутових товарах
КНР	Pinduoduo (Temu)	B2C / C2B	Глобальний GMV >60 млрд. доларів США (2023)	Агрегація попиту, агресивне ціноутворення, вихід на ринки ЄС та США
США	Amazon	B2C / Marketplace	GMV 800 млрд. доларів США (2024)	Домінуючий маркетплейс; Amazon Prime: 200+ млн членів; FBA фулфілмент
США	Walmart.com	B2C / Marketplace	87 млрд. доларів США e-comm виторг (2023)	Оmnіканальна стратегія; BOPIS (купуй онлайн, забирай у магазині)
Нім.	Amazon.de	B2C / Marketplace	15,76 млрд. доларів США (2024)	20%+ трафіку всіх e-comm сайтів Німеччини; №1 за обсягом
Нім.	Otto.de	B2C	4,54 млрд. доларів США (2024)	Традиційний universal retailer; сильний у категоріях DIY, меблі, електроніка
Нім.	Zalando	B2C / Marketplace	2,71 млрд. євро (2024)	Провідна fashion-платформа ЄС; 25 ринків; sustainability focus

Джерело: складено автором за [13; 20; 37].

ДОДАТОК Б

Ключові показники розвитку електронної комерції у КНР, США та Німеччині

Показник	КНР	США	Німеччина
Частка М-commerce у загальному e-commerce, %	82%	55%	64%
Смартфонопроникнення, %	78%	85%	97%
Провідні платіжні методи (мобільні)	Alipay, WeChat Pay (95%)	Apple Pay, Google Pay, PayPal	PayPal, Apple Pay, Google Pay
Частка покупок через смартфон, %	82%	55%	64%
Обсяг М-commerce (2024), млрд доларів США	>1 500 млрд. доларів США	600 млрд. доларів США	65 млрд. доларів США

Джерело: складено автором за [14; 15; 20; 33].