

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові платформи управління міжнародними підприємствами (на прикладі
компанії AMAZON.COM, INC.)»

(назва теми)

здобувача Ромочуського Дениса Федоровича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: доцент, к.е.н.,
Галахова Тетяна Олексіївна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Ромочуського Дениса Федоровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Цифрові платформи управління міжнародними підприємствами (на прикладі компанії AMAZON.COM, INC.)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" ____202_ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Розділ 1	План кваліфікаційної бакалаврської роботи ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ AMAZON.COM, INC. (назва розділу)
Розділ 3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	процес впровадження цифрових платформ в діяльності міжнародних компаній
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрових платформ діяльності міжнародних компаній
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	здійснення аналізу реалізації цифрових платформ в діяльності компанії AMAZON.COM, INC., а також розробка напрямків вдосконалення цифрових платформ управління у міжнародних компаніях

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ
визначити сутність, структурні компоненти та сучасні принципи розвитку цифрової економіки	
дослідити поняття та особливості розвитку цифрових платформ	
визначити трансформаційні зміни бізнес-моделі міжнародних компаній в умовах цифрової економіки	
У розділі 2	АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ AMAZON.COM, INC.
здійснити аналіз рівня цифрової трансформації країн світу у форматі глобальних індексів	
охарактеризувати компанію AMAZON.COM, INC., а саме історію створення та розвитку цінностей корпоративної культури у вимірі цифровізації	
здійснити оцінку ефективності діяльності компанії на міжнародному ринку у вимірі реалізації цифрових платформ	
У розділі 3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ
визначити напрямки удосконалення реалізації цифрових платформ управління у міжнародному бізнесі: адаптація досвіду компанії AMAZON.COM, INC	
охарактеризувати перспективи цифрової трансформації українського бізнесу: реалізація кращих практик ведення бізнесу міжнародними компаніями	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« 08 » січня 2023р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« 08 » січня 2023р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 4 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел з 43 найменувань, 3 додатки.

Назва кваліфікаційної бакалаврської роботи

Об'єктом дослідження є процес впровадження цифрових платформ в діяльності міжнародних компаній.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрових платформ в діяльності міжнародних компаній.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – здійснення аналізу реалізації цифрових платформ в діяльності компанії AMAZON.COM, INC., а також розробка напрямків вдосконалення цифрових платформ управління у міжнародних компаніях

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність, структурні компоненти та сучасні принципи розвитку цифрової економіки;
- дослідити поняття та особливості розвитку цифрових платформ;
- визначити трансформаційні зміни бізнес-моделі міжнародних компаній в умовах цифрової економіки;
- здійснити аналіз рівня цифрової трансформації країн світу у форматі глобальних індексів;
- охарактеризувати компанію AMAZON.COM, INC., а саме історію створення та розвитку цінностей корпоративної культури у вимірі цифровізації;
- здійснити оцінку ефективності діяльності компанії на міжнародному ринку у вимірі реалізації цифрових платформ;
- визначити напрямки удосконалення реалізації цифрових платформ управління у міжнародному бізнесі: адаптація досвіду компанії AMAZON.COM, INC.;
- охарактеризувати перспективи цифрової трансформації українського бізнесу: реалізація кращих практик ведення бізнесу міжнародними компаніями.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження надають практичні рекомендації щодо впровадження цифрових платформ управління міжнародними підприємствами. Це дозволить оптимізувати процеси управління, спростити комунікацію та координацію між різними відділами та міжнародними підрозділами компанії.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: AMAZON, цифрова економіка, цифрові платформи, бізнес-моделі, трансформаційні зміни.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»

Ромочуського Л.Ф.
(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему: **«Цифрові платформи управління міжнародними підприємствами (на прикладі компанії AMAZON.COM, INC)»**
(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкта, предмета, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження; використано значну кількість зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел (10 балів).
2. Рівень рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): Високий рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; висока якість аналізу бібліографічних джерел; глибинний аналіз теоретичних досліджень за темою; висока цінність теоретичних висновків (10 балів).
3. Якість та глибина проведених аналітичних досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): Висока якість та глибина проведених аналітичних досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, методи і засоби дослідження відповідають меті й завданням, коректність інтерпретації результатів дослідження (15 балів).
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): у роботі представлено високий рівень обґрунтування запропонованих рішень, а також представлена можливість впровадження результатів дослідження (15 балів).
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): чіткість, обґрунтованість, можливість практичного застосування, можливість реалізації висновків (10 балів):
 1. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): робота оформлена згідно методичних рекомендацій, графік виконання роботи не порушувався (10 балів);
 2. Позитивні сторони дипломної роботи: Актуальність дослідження, змістовність, системність, структурованість, аргументованість.
 3. Недоліки роботи: немає.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): **70 балів**

Допущення КБР до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник к.е.н., доцент, Галахова Т.О.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Галахова Т.О

(прізвище, ініціали)

“25” квітня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Цифрова економіка: сутність, структурні компоненти та сучасні принципи розвитку	6
1.2. Поняття та особливості розвитку цифрових платформ	13
1.3. Трансформаційні зміни бізнес-моделі міжнародних компаній в умовах цифрової економіки	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ AMAZON.COM, INC.	27
2.1. Аналіз рівня цифрової трансформації країн світу у форматі глобальних індексів	27
2.2. КОМПАНІЯ AMAZON.COM, INC.: історія створення та розвиток цінностей корпоративної культури у вимірі цифровізації	36
2.3. Оцінка ефективності діяльності компанії на міжнародному ринку у вимірі реалізації цифрових платформ	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ.....	51
3.1. Напрямки удосконалення реалізації цифрових платформ управління у міжнародному бізнесі: адаптація досвіду компанії AMAZON.COM, INC.	51
3.2. Перспективи цифрової трансформації українського бізнесу: реалізація кращих практик ведення бізнесу міжнародними компаніями	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Тривале поширення цифрових технологій визначає траєкторію економічного та соціального розвитку та неодноразово спричиняло кардинальні зміни в житті людей. Формування цифрової економіки є одним із пріоритетних напрямків більшості країн світу. Як правило, вони характеризуються тривалим періодом реалізації Порядку денного цифрового розвитку та континуумом пріоритетів – від створення базової інформаційно-комунікаційної інфраструктури до формування скоординованої політики та програм підтримки у сфері широкого використання цифрових технологій. В останні роки моделі діяльності в бізнесі та соціальній сфері трансформуються у зв'язку з появою нового покоління цифрових технологій, які за масштабом і глибиною впливу називають «наскрізними»: штучний інтелект, робототехніка, Інтернет речей, бездротові комунікаційні технології. Вважається, що їх широке впровадження може підвищити продуктивність праці.

У найближчому майбутньому ефективне використання нових цифрових технологій визначатиме міжнародну конкурентоспроможність окремих компаній і цілих країн, тим самим формуючи інфраструктуру та правове середовище для подальшої цифровізації.

Саме завдяки цифровим платформам гарантується цифровізація державних установ та корпоративної діяльності. Вони є інструментами для здійснення цифрової трансформації соціально-економічних систем на всіх рівнях управління мережею. Функції цифрових платформ не обмежені кордонами, не обмежені географією, вони можуть працювати будь-де. Фізичне розташування серверів і програмного забезпечення, необхідного для

роботи цифрової платформи, не має значення для цифрового суспільства, оскільки з Інтернетом вона може працювати будь-де.

У першу чергу цифрові платформи, будучи інструментами економіки цифрової, досліджуються в межах економічних наук. Слід виділити наукові праці Січкаренко К. О., монографію Ляшенко В. І. та Вишневського О. С., Ярмоленко Ю. О..

Метою роботи є здійснення аналізу реалізації цифрових платформ в діяльності компанії AMAZON.COM, INC., а також розробка напрямків вдосконалення цифрових платформ управління у міжнародних компаніях.

Відповідно до мети визначено наступні завдання дослідження:

- визначити сутність, структурні компоненти та сучасні принципи розвитку цифрової економіки;
- дослідити поняття та особливості розвитку цифрових платформ;
- визначити трансформаційні зміни бізнес-моделі міжнародних компаній в умовах цифрової економіки;
- здійснити аналіз рівня цифрової трансформації країн світу у форматі глобальних індексів;
- охарактеризувати компанію AMAZON.COM, INC., а саме історію створення та розвитку цінностей корпоративної культури у вимірі цифровізації;
- здійснити оцінку ефективності діяльності компанії на міжнародному ринку у вимірі реалізації цифрових платформ;
- визначити напрямки удосконалення реалізації цифрових платформ управління у міжнародному бізнесі: адаптація досвіду компанії AMAZON.COM, INC;

- охарактеризувати перспективи цифрової трансформації українського бізнесу: реалізація кращих практик ведення бізнесу міжнародними компаніями.

Об'єктом дослідження є процес впровадження цифрових платформ в діяльності міжнародних компаній.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрових платформ в діяльності міжнародних компаній.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ

1.1 Цифрова економіка: сутність, структурні компоненти та сучасні принципи розвитку

Цифрова економіка - це всесвітня мережа економічної діяльності, комерційних угод та професійної взаємодії, які забезпечуються інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ). Коротко її можна охарактеризувати як економіку, що базується на цифрових технологіях.

Дон Тапскотт вперше вжив термін «цифрова економіка» у своєму бестселері 1995 р. «Цифрова економіка: перспективи та небезпеки в епоху мережевого інтелекту». Ніколас Негропonte, засновник медіа-лабораторії Массачусетського технологічного інституту та автор книги 1995 року «Бути цифровим», описав цифрову економіку як використання «бітів замість атомів»[1].

Цифрова економіка – це економічна діяльність, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-з'єднань між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами.

Основою цифрової економіки є гіперзв'язок, що означає зростаючу взаємопов'язаність людей, організацій та машин, що є результатом Інтернету, мобільних технологій та Інтернету речей (IoT)[2].

Цифрова економіка набуває форми і підриває традиційні уявлення про структуру бізнесу; як фірми взаємодіють; і як споживачі отримують послуги, інформацію та товари.

Підходи до визначення сутності цифрової економіки відображено на рис. 1.1.

Автор	• Визначення
OECD [5]	Цифрова економіка - це поєднання технологій загального застосування та низки видів економічної та суспільної діяльності, що здійснюються користувачами інтернету за допомогою відповідних технологій. Цифрова економіка, таким чином, включає фізичну інфраструктуру, яку залучають цифрові технології (мережі, маршрутизатори), пристрої доступу (комп'ютери, смартфони), інформаційні системи (Google, Salesforce)
Британське комп'ютерне співтовариство, [6]	Цифрова економіка - це економіка, що базується на цифрових технологіях, проте більшою мірою розуміється під цим здійснення ділових операцій на ринках, що базуються в Інтернеті та світовій мережі
TechTarget, [7]	Цифрова економіка - це всесвітня мережа видів економічної діяльності, які стали доступними завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям (ІКТ). Інакше кажучи, цифрову економіку можна визначити як економіку, що базується на цифрових технологіях
Oxford Dictionary, [8]	Цифрова економіка - це економіка, яка функціонує переважно за рахунок використання цифрових технологій, зокрема безготівкових операцій через Інтернет
Інститут глобального розвитку (Манчестер)	Цифрова економіка - це частина загального обсягу виробництва, яка цілком або в основному вироблена на базі цифрових технологій фірмами, бізнес-модель яких ґрунтується на цифрових продуктах чи послугах

Рисунок 1.1 – Поняття «цифрова економіка»

Джерело: розроблено автором на основі [5-8]

На початку свого існування цифрову економіку іноді називали інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою через її залежність від підключення до Інтернету. Однак економісти та бізнес-лідери стверджують, що цифрова економіка більш просунута і складніша, ніж інтернет-економіка, яка, за одним визначенням, просто означає економічну цінність, отриману з Інтернету [3].

Цифрова економіка відбиває перехід від третьої промислової революції до четвертої промислової революції. Третя промислова революція, яка іноді називається цифровою революцією, відноситься до змін, що відбулися наприкінці ХХ століття переходом від аналогових електронних і механічних пристроїв до цифрових технологій. Четверта промислова революція ґрунтується на цифровій революції, оскільки сьогоденні технології продовжують поєднувати фізичний та кіберсвіт.

Хоча деякі організації та окремі особи використовують технології для простого виконання існуючих завдань на комп'ютері, цифрова економіка більш розвинена. Це не просто використання комп'ютера для виконання завдань, які традиційно виконуються вручну або на аналогових пристроях. Натомість цифрова економіка наголошує на можливості та необхідності для організацій та окремих осіб використовувати технології для виконання цих завдань краще, швидше та часто інакше, ніж раніше. Більш того, цей термін відображає здатність використовувати технології для виконання завдань та участі у діяльності, яка була неможлива у минулому. Такі можливості для існуючих організацій дозволяють працювати краще, робити більше, робити щось по-іншому та робити щось нове включені до спорідненої концепції цифрової трансформації.

За словами американського економіста та статистика Томаса Мезенбурга у його статті 2001 року, цифрову економіку від звичайної економіки відрізняють такі компоненти[4]:

- інфраструктура. Підприємства мають у своєму розпорядженні програмне забезпечення, обладнання та інші технологічні ресурси, а також кваліфіковані фахівці;
- електронний бізнес. Комп'ютерні програми, онлайн-інструменти та цифрові платформи допомагають виконувати бізнес-процеси;
- електронна комерція. Поняття електронна комерція означає продаж товарів та послуг в Інтернеті.

До сучасного етапу розвитку цифрової економіки можна додати ще формування мережових зв'язків бізнесу та академічного, приватного та державного секторів у форматі кластерів, асоціацій, міжнародних проектів тощо.

Цифрова економіка матиме більшу вагу в майбутньому з розвитком «Інтернету речей», штучного інтелекту (ШІ), віртуальної реальності, блокчейну, безпілотних автомобілів та інших технологій. Деякі переваги, які вона пропонує включають:

1. інформація. Споживачі мають більше інформації – не лише від виробників та фірм, а й від інших споживачів на форумах та оглядах - для прийняття рішень про товари та послуги;
2. наближеність. Прямі канали обслуговування клієнтів дозволяють клієнтам швидше вирішувати питання та проблеми з виробником або постачальником послуг;
3. світова присутність. Завдяки тому, що товари та послуги доступні споживачам у будь-який час та в будь-якому місці, компанії можуть вийти на більшу кількість ринків;

4. безпека. Цифрові технології, такі як сувора автентифікація онлайн-платежів, роблять транзакції безпечнішими.

Загрози (негативні аспекти) цифрової економіки:

№1 Автоматизація та втрата робочих місць (робототехніка, штучний інтелект). Робота, яка вимагає співчуття, креативності не буде конкурувати з автоматизацією.

№2 Довіра та страх перед невідомим (Штучний інтелект - ШІ)

Цифровізація – це більш складне поняття, ніж просто зв'язувати людей через мобільний зв'язок, пристрої та соціальні мережі. Цифровізація проникає у всі сфери життя: від комерції до освіти та охорони здоров'я. Наприклад технологія штучного інтелекту має потенціал не лише до наслідування, але й до перевершення людського інтелекту. Коли люди відчують відсутність контролю, це створює занепокоєння та змушує їх реагувати оборонно. Це особливо вірно для програм, які вимагають високого рівня довіри, наприклад управління фінансами, автономні транспортні засоби та лікування. Питання довіри до цифрових технологій є і будуть дуже актуальними. Компаніям слід свідомо та аргументовано використовувати цифрові технології, надаючи актуальну та додаткову інформацію для клієнтів, щоб мінімізувати рівень занепокоєння.

№3 Питання конфіденційності та безпеки

ШІ отримує дані з баз даних клієнтів, транзакцій, соціальних мереж та інших джерел. ШІ створює моделі профілювання та алгоритми прогнозування, які дозволяють компаніям мати глибоке розуміння минулої та майбутньої поведінки клієнтів. Деякі клієнти бачать здатність як інструмент для налаштування та персоналізації. Але інші розглядають це як вторгнення в приватне життя з метою комерційної вигоди. Цифрові технології також становлять загрозу національній безпеці. Автономні системи зброї, такі як

бойові дрони, складніше захищати. Коли кожен аспект людського життя вже цифровий, країни більш схильні до кібератак. Атака на мережу IoT може вивести з ладу цифрову інфраструктуру країни.

№4 Ера пост правди (важче відрізнити факти від брехні)

Пошукові системи і соціальні медіа витіснили традиційні медіа як основні джерело інформації в цифрову еру. Використовуючи потужність ІІІ, це так легше створювати підроблені аудіо та відео, які здаються реалістичними.

№5 Цифровий спосіб життя

Програми, соціальні медіа та ігри пропонують постійну залученість, яке приковує людей до їхніх екранів на години. Ця залежність може перешкодити багатьом людям будувати особисту взаємодію, фізичну активність і належні звички сну - впливаючи на їхнє загальне самопочуття. З часом занадто багато часу перед екраном також скорочує тривалість уваги та ускладнює зосередження. Цифрові технології також роблять повсякденні справи зручнішими: від доставки продуктів до навігації вулицями за допомогою Google Maps. Це робить людей залежними. Приймаючи рішення, ми ігноруємо свої судження і покладаємося на те, що пропонує нам алгоритм ІІІ.

Можливості (позитивні аспекти) цифрової економіки:

№1 Цифрова економіка. Цифровізація дозволяє підприємствам створювати платформи та екосистеми, які обробляють великомасштабні транзакції без географічних та галузевих меж. На відміну від традиційних моделей, цифрові бізнес-моделі швидше виходять на ринок і мають високу масштабованість. Таким чином, це дозволяє компаніям досягти експоненціального зростання за короткий час.

№ 2 Великі дані та безперервне навчання

Масові відкриті онлайн-курси (МООС) – платформи, які надають можливість навчання протягом життя, щоб залишатися актуальними на ринку праці.

№3 Розумне (smart) життя

Ми будемо жити в розумному домі, де кожена дія автоматизована або активується голосом. Робот-помічник буде допомоги в роботі, дрон буде доставляти продукти. Коли нам щось знадобиться, ми будемо мати змогу це зробити за допомогою 3D-друку. Зв'язок між нами та цифровим світом більше не буде обмежується нашими мобільними телефонами. Інтерфейс розшириться до менших пристроїв, які можна носити і навіть імплантувати в тіло людини.

№4 Здоровий спосіб життя. Штучний інтелект дозволить відкривати нові ліки та створити систему медицини з персоналізованою діагностикою та лікуванням. Постійне відстеження стану здоров'я за допомогою пристроїв дозволить здійснювати профілактичну медичну допомогу.

№5 Сталість і соціальна інклюзивність Забезпеченні екологічної стійкості. За допомогою штучного інтелекту ми створимо економіку замкнутого циклу — замкнута система безперервного використання матеріалів шляхом повторного використання і переробки [29].

Цифрова економіка трансформує вікові виробничі галузі. Традиційно цифровий розрив означає розрив між сегментами з доступом до цифрових технологій і без доступу. Але справжній цифровий розрив існує між прихильниками та критиками цифровізації. Актуальне питання сьогодення: чи цифровий світ приносить більше можливостей або більше загроз суспільству? [30].

Сільське господарство вже почало отримувати вигоду з технологічних інновацій. Мобільні додатки пов'язують сільськогосподарські культури з

фермерами, надаючи їм у режимі реального часу оновлену інформацію про якість, ґрунт та іригацію для прийняття управлінських рішень.

Отже, цифрова економіка – це економічна діяльність, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-з'єднань між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. Основою цифрової економіки є гіперзв'язок, що означає зростаючу взаємопов'язаність людей, організацій та машин, що є результатом Інтернету, мобільних технологій та Інтернету речей (IoT).

1.2 Поняття та особливості розвитку цифрових платформ

Платформа – це продукт, який обслуговує або дозволяє використовувати інші продукти чи послуги. Платформи (в контексті цифрового бізнесу) є на багатьох рівнях. Вони варіюються від платформ високого рівня, які забезпечують бізнес-модель платформи, до платформ низького рівня, які надають набір бізнес- та/або технологічних можливостей, які інші продукти чи послуги використовують для надання власних бізнес-можливостей.

Платформи, що підтримують платформну бізнес-модель, мають пов'язані бізнес-екосистеми. Зазвичай вони надають свої можливості членам цих екосистем через інтерфейс програмування додатків.

Внутрішні платформи зазвичай розкривають свої можливості через інтерфейс програмування додатків. Але вони можуть пропонувати інші механізми, такі як прямий доступ до даних, як того вимагають продукти, що їх споживають.

Платформи можна досліджувати на рівні організації, сімейства продуктів. Ці дослідження фокусується на рівні ринкового посередника, на якому платформи виступають як посередник між двома або більше учасниками ринку та полегшують обмінну діяльність за допомогою посередницької технології, як це робиться на онлайн-аукціонах, сайтах порівняння цін, пошукових системах, кредитних картках та онлайн-торгівлі.

Цифрова платформа – це програмне забезпечення та технології, що використовуються для уніфікації та оптимізації бізнес-операцій та ІТ-систем. Цифрова платформа є основою компанії для операцій та взаємодії з клієнтами.

Цифрова платформа - це онлайн-рішення, які дозволяють виконувати кілька завдань в одному місці через мережу Інтернет. Розробка стратегії цифрового маркетингу включає ряд інформації, яку слід виконувати і постійно відстежувати, щоб розширити присутність в мережі Інтернет. Відсутність цифрових платформ робить все дорогим і важкодоступним.

Основна мета цифрової платформи – покращити співпрацю між кінцевими користувачами та виробниками для здійснення угод один з одним. Ці платформи дозволяють користувачам обмінюватися різною інформацією, такою як нові продукти та послуги, та поєднувати екосистему платформи. Ця технологія також дозволяє створити надійну мережу підвищення цінності. Її розвиток може бути прискорений сторонніми постачальниками API (інтерфейсів прикладного програмування), які дозволяють учасникам обмінюватись даними для розробки нових послуг.

Цифрові платформи надають загальний набір правил проектування та цифрову інфраструктуру для полегшення обміну інформацією між кількома користувачами, які інакше ніколи не мали б можливості взаємодіяти один з одним[9].

Хороший дизайн платформи та структура змінних та фіксованих зборів визначають готовність її користувачів приєднатися до платформи, а також чистий прибуток, який користувачі отримують від потенційних взаємодій[10].

Що стосується екосистеми цифрових платформ з більш ніж 13 000 партнерів, компанія-розробник програмного забезпечення SAP заявила: «повне розкриття нашого потенціалу залежить від того, наскільки добре ми допомагаємо нашим партнерам, надаючи їм інструменти, необхідні їм для прискорення зростання та перевищення очікувань клієнтів. дедалі складніший світ»[11].

Цифрові платформи як технічні інфраструктури та його екосистеми соціальних акторів продовжують змінювати цілі галузі. Airbnb перераховує понад 4 мільйони об'єктів розміщення, більше ніж п'ять провідних готельних брендів разом узятих[12].

Uber має мережу з 7 мільйонів водіїв, що затьмарює місцеві таксомоторні компанії[13].

Facebook щомісяця координує 2 мільярди активних користувачів[14], що значно перевищує кількість передплат на газети.

Всі ці цифрові платформи засновані на широкій доступності інформаційних технологій, що постійно розвиваються, таких як хмарні обчислення, бази даних в оперативній пам'яті та аналітичні рішення для великих даних.

Цифрові платформи об'єднують та впроваджують ці технології новими способами для створення та координації екосистеми попиту та пропозиції. У екосистемі суб'єкти з боку попиту беруть роль комплементаторів, спільно створюючи додаткові продукти чи послуги. Комплементарі використовують граничні ресурси, такі як комплекти для розробки програмного забезпечення

(SDK), надані власником платформи, для спільного створення спеціалізованих продуктів або послуг[15]. Клієнти є бенефіціарами та винагороджують ці послуги за допомогою платежів або шляхом надання даних та зворотного зв'язку. Власник платформи може використовувати цей зворотний зв'язок для підвищення якості існуючих послуг та виходу на нові ринки.

Ключові аспекти цифрової платформи:

- простота використання та миттєва привабливість для користувачів;
- надійність та безпека (необхідні чіткі умови, а також захист конфіденційності та гарантії прав інтелектуальної власності та володіння даними);
- можливість підключення за рахунок використання API-інтерфейсів, що дозволяють третім сторонам розширювати екосистему платформи та її можливості;
- полегшення обміну між користувачами (виробниками та споживачами);
- надання цінності спільноті та залежно від розміру спільноти (чим більше співтовариство, тим більшу цінність платформа може надати всім залученим сторонам);
- можливість масштабування без зниження продуктивності.

Цифрові перетворення виглядають по-різному для кожної компанії, тому що кожна організація має різні цілі, але реальна мета, до якої потрібно прагнути через цифрову трансформацію, - це створення цифрової платформи. Незважаючи на те, що браку цифрових платформ немає, все ще є багато місця для інновацій та нішевих послуг, які змусять аудиторію чекати того дня, коли її потреби нарешті будуть задоволені.

Три ключові характеристики цифрових платформ:

1. Перша ключова характеристика цифрової платформи – повнота. Платформа цифрової взаємодії має забезпечувати підтримку протягом усього шляху клієнта, навіть якщо її переваги найяскравіше виявляються у процесі обслуговування клієнтів після покупки.

Якщо платформа надто сильно фокусується на залученні клієнтів, інші елементи цифрового досвіду ігноруватимуться. В результаті виходить платформа з обмеженою функціональністю, обмеженими перевагами та упором на маркетинг, який може залишити потреби клієнтів після покупки незадоволеними. Для подолання цього розриву будуть потрібні додаткові онлайн-платформи або інші рішення, що знизить рентабельність інвестицій.

Але цифрові платформи обладнано для вирішення всього шляху клієнта. Від придбання до утримання компанії можуть використовувати єдину платформу якісного обслуговування своїх клієнтів.

2. Широкий інтегративний функціонал. Другою ключовою характеристикою цифрової платформи є можливість структурованої інтеграції. Щоб зменшити непорозуміння, заохочувати повторне використання та отримувати інформацію, цифрові платформи мають бути здатні інтегруватися з широким спектром інших систем. Це не лише максимізує цінність самої платформи; вони також допомагають користувачам ефективно використовувати такі системи, як управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), ERP для планування ресурсів підприємства та програмне забезпечення для управління інформацією про продукти (PIM), щоб отримати максимальну віддачу від існуючого та майбутнього технічного стеку.

3. Фреймворки, створені для майбутніх інновацій. Третьою ключовою характеристикою є масштабованість. Цифрові платформи ніколи не повинні змушувати компанії вибирати один підхід; натомість життєво важливо, щоб

структура цифрових платформ була побудована для підтримки майбутніх змін залежно від потреб ринку, технологій, що розвиваються, або нових моделей цифрового маркетингу. Простіше кажучи, шлях клієнта завжди змінюється, тому цифрові платформи також має бути здатним до змін.

Платформи цифрового досвіду – це нова категорія продуктів, здатна поєднати деякі з найважливіших можливостей у цифровому світі, дозволяючи організаціям закласти основу своєї цифрової трансформації.

Цифрова платформа дозволяє швидше впроваджувати інновації:

- швидший час запуску. Автоматизація та абстрагування налаштування хмари та спрощення процесів керування означають, що нова цифрова послуга може бути запущена для клієнтів протягом кількох днів;
- часті поновлення. Створення оптимального конвеєра розгортання дозволяє оновлювати експерименти клієнтів у цифровій службі щонайменше щодня;
- підвищена увага до проблем бізнесу. Інституціоналізація нових політик, які перетинаються між відділами, означає, що нескоординовані та/або дублюючі процеси можуть бути усунені, а люди можуть зосередитися на більш важливій роботі;
- більше можливостей для бізнес-моделей. Безпроблемний та швидкий запуск цифрових сервісів дозволяє організаціям відокремити різні бізнес-функції від комунальних послуг та швидко випробувати різні бізнес-моделі на нових ринках.

1.3 Трансформаційні зміни бізнес-моделі міжнародних компаній в умовах цифрової економіки

Використання цифрових технологій різко зросло під час пандемії COVID-19 через роботу з дому та вимоги соціального дистанціювання. Це означає, що підприємці підвищили свої цифрові компетенції конкурувати на світовому ринку. Hsieh and Wu [16] припускають, що в епоху цифрових технологій збільшення масштабів підприємницької діяльності пов'язане з використанням платформних стратегій із причин конкуренції. Добре відомі цифрові платформи включають Airbnb, Amazon, Facebook, Google та Uber [17]. Хоча ці глобальні цифрові платформи широко використовуються в суспільстві, існують інші типи цифрових платформ, які створюються державними установами з соціальних причин. Ці типи цифрових платформ створюють нову аудиторію, яка орієнтована на отримання достовірної інформації в режимі реального часу [18].

Цифрові платформи змінюють правила гри, оскільки вони спрощують доступ до продуктів та послуг, що згодом призводить до трансформаційного підприємництва. Фірми, що працюють на цифрових платформах, використовують цифрові технології та можливість підключення для використання та контролю цифрових ресурсів, що знаходяться за межами сфери діяльності фірми, створюючи цінність за рахунок полегшення зв'язків між кількома сторонами з урахуванням перехресних мережевих ефектів.

Основна перевага цифрових платформ полягає в їх здатності знижувати транзакційні витрати та спрощувати проведення транзакцій [19]. Це означає, що можна покладатися на клієнтські форми підприємництва на цифрових платформах, які забезпечують більш орієнтовані користувача інновації.

Цифрові платформи – форма трансформаційного підприємництва, оскільки вони викликають радикальні зміни у суспільстві[20].

Трансформаційне підприємництво розвинулося через потребу суспільства вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату та нерівність у суспільстві. Трансформаційне підприємництво є корисним способом пов'язати соціальні цілі з підприємницькою діяльністю. Це означає, що трансформаційне підприємництво є особливим типом підприємництва через те, що воно зосереджено на соціальних проблемах і часто реалізується за допомогою програм навчання чи освіти.

Добсон, Маас, Джонс та Лок'єр [21] використовували трансформаційну інкубаційну програму, щоб зрозуміти, як підприємці здобувають знання за допомогою експериментального навчання. Крім того, Ле Гранж [22] передбачає, що трансформаційне підприємництво забезпечує спосіб включення особистих цілей у підприємницьку діяльність, що призводить до соціальних змін.

Підприємництво зазвичай відноситься до позитивних змін, що відбуваються в бізнес-середовищі. Це означає, що зміни повинні включати деяку форму інновацій, які відбуваються у випереджувальному режимі. Нововведення може мати інкрементальний характер у вигляді невеликої зміни або радикальне у вигляді великої ситуації.

Трансформаційне підприємництво може бути складно описати, оскільки воно залежить від контексту з точки зору того, як воно визначається. Dicuonzo, Donofrio, Fusco та Ranaldo [23] припускають, що трансформаційне підприємництво – це «здатність підприємців протистояти глобальним викликам, таким як економічна криза, для покращення добробуту суспільства». Воно часто використовується для опису соціальних

змін, що відбуваються завдяки підприємницькій та інноваційній діяльності, яка змінює суспільство.

Hernández, Moreno [24] використовують трансформаційну теорію соціального підприємництва як спосіб зрозуміти ділову діяльність ремісників у країнах, що розвиваються.

Інші дослідники, такі як Омрі [25], використали трансформаційне підприємництво як спосіб зрозуміти зв'язок між підприємницькою творчістю та капіталом.

Таким чином, останнім часом спостерігається підвищений інтерес до трансформаційного підприємництва як до окремого виду підприємницької діяльності, який можна використовувати для розуміння цифрових перетворень. Це пов'язано з підприємницькою діяльністю постачальників цифрових платформ, які реагують на потреби, пов'язані із COVID-19.

З погляду комерційного підприємства, цифрову платформу можна розглядати як сукупність місць для обміну інформацією, товарами чи послугами між виробниками та споживачами, а також спільнотою, яка взаємодіє із зазначеною платформою. Дуже важливо розуміти, що сама спільнота є важливою частиною цифрової платформи – без цієї спільноти цифрова платформа має дуже невелику власну цінність.

Нижче наведено переваги цифрової платформи:

1. Мережеві ефекти. Всі технологічні гіганти, такі як Google, Facebook та Amazon, досягли такого успіху, тому що вони досліджували явища, які економісти часто називають мережевими ефектами.

2. Складна конкуренція. Двостороння платформа, яка об'єднує продавців та покупців, може стати потужним способом утримати конкурентів на ринку та завадити їх успіху, зменшивши потребу у постійному прискоренні великого обсягу маркетингу.

3. Створити значення. Платформа для бізнесу робить все можливе, щоб приносити користь своїм клієнтам та отримувати гроші натомість. Такі платформи, як Facebook, можуть подвоїти платіж, привернути увагу користувачів та інвестувати їх у рекламу своїх послуг.

Для компаній, які бажають перейти від бізнес-моделі B2B або B2C до нового підходу B2B2C, перехід може бути важким. У міру розвитку цифрових платформ вони повинні стати більш майстерними, допомагаючи компаніям орієнтуватися в цих змінах – не для того, щоб прибрати межі між бізнес-моделями, а для того, щоб створити платформу, здатну органічно адаптуватися до прогресу (замість її потрібно було реструктурувати чи перепроєктувати після значних змін).

Цифрові платформи відкривають значні можливості бізнесу. За допомогою цифрові платформи компанії можуть у цифровому вигляді моделювати весь шлях клієнта, створюючи контрольоване середовище, в якому потреби клієнтів можуть бути задоволені одним натисканням кнопки.

Компанії постійно взаємодіють із цифровими платформами завдяки успіху підходу цифрових платформ. Цифрові платформи приймають безліч різних форм залежно від використовуваної ними бізнес-моделі та конкретних цілей, які вони мають. Приклади успішних цифрових платформ:

- платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Twitter, Instagram та LinkedIn;
- платформи знань, такі як StackOverflow, Quora та Yahoo!;
- платформи для обміну мультимедіа, такі як YouTube, Spotify та Vimeo;
- сервісно-орієнтовані платформи, такі як Uber, Airbnb та GrubHub.

Отже, цифрові платформи в жодному разі не є новим підходом і не використовуються вузько з точки зору їх конкретних варіантів використання. Цифрові платформи приносять користь усім в екосистемі платформи,

приносячи прибуток організації, яка створила та підтримує її за допомогою різних бізнес-моделей.

Цифрова платформа може стандартизувати бізнес-процеси, роблячи робочі процеси більш ефективними та прозорими, щоб компанія могла краще управляти внутрішніми функціями та задовольняти потреби своїх клієнтів. Завдяки використанню цифрової платформи компанії можуть більш ефективно розробляти та запускати продукти, обслуговувати клієнтів та створювати аналітичні дані для покращення операцій та інформування бізнесу та стратегії продуктів. Цей покращений інтелект може надати співробітникам, таким як представники служби підтримки клієнтів, дані, аналітику та ідеї, щоб краще залучати клієнтів та отримувати дохід.

Цифрові платформи дозволили організаціям спільно створювати матеріали зі своїми партнерами та змінили спосіб, яким раніше здійснювалися транзакції, підтримуючи механізм координації з використанням цифрових технологій.

Ahmed, Bhatti, Gölgeci та Arslan [26] заявляють, що цифрові платформи – це «спосіб розвитку інфраструктури інформаційних технологій, включаючи соціальні мережі, мобільні обчислення та платформи електронної комерції». Вони допомагають бізнесу створити плавніший потік за рахунок інтеграції зовнішніх джерел інформації.

Цифрові платформи можуть використовуватися в різних контекстах, у тому числі для платежів, проживання та медичного обслуговування, причому багато з них мають пов'язані додатки. Боніна, Коскінен, Ітон і Гавер, [27] стверджують, що цифрові платформи мають три основні характеристики: вони технологічно опосередковані, забезпечують взаємодію між групами користувачів і дозволяють цим групам користувачів виконувати певні завдання. Це означає, що цифрові платформи полегшують взаємодію між

учасниками, пропонуючи цифровий контент. Контент зазвичай має модульну форму з погляду різних варіантів використання.

Цифрові платформи привабливі для підприємців, оскільки вони полегшують паралельну розробку супутніх послуг. Modgil, Dwivedi, Rana, Gupta та Kamble [28] визначають цифрову платформу як «загальний простір для розміщення сервісів та архітектуру, яка надає додаткові пропозиції поряд із цифровими артефактами». Це означає, що підприємці можуть використовувати цифрові платформи для всіх послуг, від виробництва продукту до його продажу та маркетингу в Інтернеті.

Цифрові платформи можуть бути засновані на транзакціях чи інноваціях. Транзакційні цифрові платформи засновані на з'єднанні покупців з продавцями в онлайн-форматі, що означає, що вони є формою інтернет-комунікації, яка отримує вигоду з онлайн-взаємодії. Транзакційні платформи виграють від того, що більше людей публікують та купують товари чи послуги в Інтернеті.

Цифрові платформи, шляхом створення нових бізнесів та проектів, формують «цифрову екосистему», яка включає клієнтів, розробників додатків, торговців та агентів. Ця спільнота з'єднує повсякденне використання цифрової платформи та застосування, що створюється навколо неї. Основою інтеграційних платформ є комбінація продуктових платформ та ринкових посередницьких сервісів [31,с.1107].

Успіх екосистеми залежить від ефективності технології, яка забезпечує створення цінності та є основою бізнес-моделі компанії. Компанію, яка формує екосистему, називають екосистемним оркестратором (ecosystem orchestrator). Оркестратор надає технічні компоненти, створює умови для співпраці та визначає, які компанії можуть пропонувати свої послуги в системі. Наприклад, компанія Apple не обмежує споживачів у виборі

програм, але вона встановлює обмеження на кількість партнерів, які можуть пропонувати свої додатки та встановлює правила взаємодії. Таким чином, Apple визначає портфель пропозицій, з якого клієнти можуть вибирати продукти сторонніх компаній [32, с. 14–15].

Цифрові екосистеми на вищому рівні включають компанії, капітал, мережі та спільноти людей, даних, процесів та речей, що спільно використовують цифрові платформи. Екосистеми-партнери були створені для сприяння співпраці та досягненню взаємовигідних результатів для всіх учасників. Гнучкі сервіси є центральною ідеєю, яка дозволяє екосистемам швидко адаптуватися до змінних потреб бізнесу. Екосистема Apple, наприклад, заснована на сімействі продуктів, які використовують операційну систему iOS та онлайн-магазин додатків App Store, де зовнішні виробники можуть розробляти програми для продуктів Apple. Ця взаємодія партнерів забезпечує успіх екосистеми Apple, тому що продукти компанії добре продаються завдяки доступу до великої кількості програм та додатків, а зовнішні виробники мають інтерес в розробці програм для продуктів платформи, через їх високий попит. Таким чином, отримуємо замкнене коло "екосистеми" [33].

У цифровій економіці компанії зазвичай вибирають дві стратегії: створення власної екосистеми або приєднання до існуючої, щоб доповнити свої пропозиції [34]. Наприклад, екосистема платформи M-Pesa включає користувачів, які здійснюють мобільні грошові перекази, розробників додатків, які створюють інтерфейси для управління бізнесом, торговців, які приймають мобільні платежі, і агентів, які надають послуги з внесення готівки. Взаємодія цих учасників є вигідною для всіх і підсилює один одного, створюючи можливості, недоступні за межами конкретної екосистеми.

Екосистема платформи дозволяє клієнтам отримувати послуги не лише від власника платформи, а й від незалежних компаній, що забезпечує певну конкуренцію. Наприклад, додатки конкурентів, такі як Facebook, Instagram, WhatsApp, Skype, Snapchat та Twitter, мають велику кількість завантажень у магазинах додатків для смартфонів. Крім того, серед найбільш завантажуваних додатків є також програми Google, Netflix, Spotify, Amazon та Uber.

Таким чином, цифрові платформи - це цінний спосіб для підприємців розширити своє охоплення ринку, оскільки вони забезпечують ширше спілкування та доступність для підприємств, клієнтів та постачальників. Вони дозволяють обмінюватися знаннями та поширювати інформацію. Це сприяє розвитку співтовариств практиків, що дозволяють обмінюватися сучасним досвідом. Цифрові платформи можуть використовуватись новими соціальними підприємствами, щоб краще конкурувати на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ AMAZON.COM, INC.

2.1 Аналіз рівня цифрової трансформації країн світу у форматі глобальних індексів

Аналіз впливу ініціатив зовнішнього середовища на розвиток цифрового суспільства доцільно провести на підставі рейтингового аналізу міжнародних індексів цифровізації. Актуальність вивчення позиції країни у системі соціально-економічних координат світу полягає в тому, що глобальні рейтингові оцінки дозволяють здійснити подальший аналіз показників з метою подолання недоліків та створення можливостей для покращення конкурентних переваг країни.

До найбільш відомих індексів рівня розвитку цифрової економіки, інформатизації та діджиталізації країни, на підставі яких і формуються рейтинги, відносять: індекс розвитку ІКТ (IDI), індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), індекс світової цифрової конкурентоспроможності IMD (WDCI), індекс цифрової еволюції (DEI), індекс цифровізації економіки Boston Consulting Group (e-Intensity), індекс готовності до мережі (NRI), глобальний індекс розвитку електронного уряду ООН (EGDI), індекс електронної участі (EPART), глобальний індекс підключення (GCI, Huawei), глобальний індекс інновацій (GII), індекс глобальної конкурентоспроможності (WEF).

Найпоширеніший вплив системного погляду на оцифрування суспільства та деякими факторами на розвиток цього процесу – світовий показник цифрової конкурентоспроможності (WDCI). Даний індекс аналізує та оцінює країни цифрових технологій у цьому процесі [35]. Згідно з цим індексом, обчислюється цифровий рейтинг (WDCR), який визначає цифрову конкурентоспроможність країни через три компоненти: знання, технології та готовність до майбутнього. Кожен компонент WDCR містить три субфактори, які розділені на відповідні показники. Слід зазначити, що кожен компонент WDCR та кожен підфактор кожного компонента WDCR при обчисленні індексу дорівнюють визначенню ваги. В таблиці 2.1 наведено декомпозицію WDCI.

Таблиця 2.1 – Декомпозиція WDCR за компонентами, субфакторами та показниками

Субфактор	Показники
Компонент «Знання» охоплює нематеріальну інфраструктуру, необхідну для відкриття, розуміння та побудови нових технологій	
Талант	Освітнє оцінювання PISA – математика, міжнародний досвід, іноземний висококваліфікований персонал, цифрові / технологічні навички, чистий потік іноземних студентів
Навчання та освіта	Підготовка працівників, загальні державні витрати на освіту, співвідношення учнів і вчителів (вища освіта), випускники аспірантури, жінки з науковими ступенями

Продовження таблиці 2.1

Наукова концентрація	Наукова концентрація, загальні витрати на нддкр, загальна кількість науково- дослідницького персоналу на душу населення, кількість жінок-дослідників, продуктивність НДДКР за публікаціями, науково-технічна зайнятість, високотехнологічні патенти, гранти, НДДКР
Компонента «технології» кількісно визначає загальну базу для розвитку цифрових технологій	
Нормативна база	Відкриття бізнесу, виконання контрактів, імміграційне законодавство, розробка та застосування технологій, законодавства про наукові дослідження, права інтелектуальної власності
Капітал	Капіталізація фондового ринку, іт та медіа, фінансування технологічного розвитку, банківських і фінансових послуг, кредитний рейтинг країни, венчурний капітал, інвестиції в телекомунікації
Технологічна основа	Комунікаційні технології, абоненти мобільного широкосмугового доступу, бездротовий широкосмуговий доступ, користувачі інтернету, швидкість пропускної спроможності інтернету, експорт високих технологій
Компонента «готовність до майбутнього» характеризує рівень готовності країни до використання цифрової трансформації	
Адаптивне ставлення	Електронна участь, інтернет-торгівля, володіння планшетами, смартфонами, ставлення до глобалізації
Ділова спритність	Можливості та загрози, поширення світових роботів, маневреність компаній, використання великих даних та аналітики, передача знань, підприємницький страх перед невдачею
Іт-інтеграція	Електронний уряд, державно-приватне партнерство, кібербезпека, програмне піратство

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Результатом економічного розвитку будь-якої країни є економічна конкурентоспроможність, встановлена на основі глобального індексу конкурентоспроможності (GCI). З 2020 року ці два рейтинги базуються на даних 64 країн, тому порівняльний аналіз може бути проведений шляхом отримання першої десятки найбільш конкурентоспроможних у 2020 та 2021 роках. В таблиці. 2.2 порівнюються зміни в рейтингу світових лідерів за рівнем глобальної та цифрової конкурентоспроможності суспільства та України.

З таблиця 2.2 видно, що Цифровий рейтинг WDCI тісно пов'язаний з рейтингом GCI. Цей рейтинг підтверджує припущення, що весь соціальний розвиток та процес оцифрування взаємопов'язані. Іншими словами, саме країни що впроваджують та розробляють процес інновацій, що знижує рівень соціальної напруги, поширюючи підтримку країни для підприємств можуть впровадити інструменти діджиталізації та розвивати цифрову економіку.

Таблиця 2.2 – Динамічна зміна в рейтингових позиціях країн за індексами глобальної та цифрової конкурентоспроможності

Країна	Рейтинг за GCI, 2020 рік	Рейтинг за GCI, 2021 рік	Зміна рейтингу	Цифровий рейтинг за WDCI, 2020 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2021 рік	Зміна рейтингу
Швейцарія	3	1	+2	6	6	0
Швеція	6	2	+4	4	3	+1

Продовження таблиці 2.2

Данія	2	3	-1	3	4	-1
Нідерланди	4	4	0	7	7	0
Сінгапур	1	5	-4	2	5	-3
Норвегія	7	6	+1	9	9	0
Гонконг	5	7	-2	5	2	+3
Тайвань, Китай	11	8	+3	11	8	+3
ОАЕ	9	9	0	14	10	+4
США	10	10	0	1	1	0
Україна	55	54	+1	58	54	+4

Джерело: розроблено автором на основі [35; 36]

На думку дослідників [37], з 2020-2021 рр. обсяг світової економіки впав на 4,4 %, тоді як діджиталізація в різних сферах у всьому світі прискорилося. Експерти університету TOFS співпрацювали з Mastercard для аналізу світового цифрового процесу 2008-2019 рр. В різних країнах світу на підставі таких факторів [37]:

- Фактор пропозиції пояснює, як розвивати цифрове середовище країни. Сюди входить наявність широкопasmового Інтернету, якість доріг продукту з інтернет -магазину тощо.

- Фактор попиту, що вивчає питання про те, чи хочуть споживачі та можуть брати участь у цифровій економіці, і чи є вони необхідні інструменти та навички, які вони повинні з ним зв'язатися ;
- Інституційний фактор, які допомагають або заважають розвитку урядової цифрової технології та чи є відповідна законодавча підтримка для впровадження цифрових процесів;
- Інноваційний фактор, тобто як отримати його для отримання капіталу; процес співпраці між університетами та бізнесом; нові цифрові продукти та послуги.

Відповідно до результатів аналізу, країни були згруповані на 4 кластери за показниками: рівень цифрового розвитку (відповідно до позиції індексу цифрової конкурентоспроможності в рейтинговому положенні) та швидкості цифрового розвитку (збільшення рейтингової позиції з 2008 по 2019 рік).

Результати аналізу наведені в таблиці 2.3. Як видно з таблиця 2.3. Кластер провідних країн включає країни з високим рівнем економічної діджиталізації та сильною швидкістю розвитку. Дослідники [37] виділяють США, Південну Корею, Сінгапур та Гонконг, що демонструє пристосованість та інституційну підтримку інновацій у всіх сферах.

Таблиця 2.3 – Кластеризація країн світу за розвитком процесів діджиталізації суспільства за 2008–2019 рр.

Номер та назва кластера	Перелік країн	Кількість країн	Характеристика кластера
I. країни-лідери	Сінгапур, США, Гонконг, Південна Корея, Тайвань, Німеччина, Естонія, Ізраїль, ОАЕ, Чехія, Малайзія, Литва, Катар	13	Високий рівень і високий темп цифрового розвитку протягом аналізованого періоду

II. перспективні країни	Латвія, Польща, Саудівська Аравія, Болгарія, Тайланд, Казахстан, Аргентина, Індонезія, Україна, Індія	11	Низький рівень і високий темп цифрового розвитку протягом аналізованого періоду
III. проблемні країни	Перу, Йорданія, Мексика, Бразилія, Філіппіни, Туреччина, Румунія, Греція, Хорватія, Угорщина, Італія, Словаччина	12	Низький рівень і низький темп цифрового розвитку протягом аналізованого періоду
IV. країни зі сповільненим розвитком	Фінляндія, Данія, Норвегія, Швейцарія, Швеція, Ісландія, Велика Британія, Австралія, Канада, Нова Зеландія, Австрія, Бельгія, Франція, Японія, Словенія, Іспанія, Португалія	17	Високий рівень і низький темп цифрового розвитку протягом аналізованого періоду

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Кластери перспективних країн характеризуються обмеженими можливостями цифровізації суспільства та економіки, але, як правило, збільшують інтенсивність цього процесу. У цьому кластері дослідники [37] визначили Китай. З точки зору цифрової еволюції Китай очолює всі інші країни, поєднуючи потреби та інновації швидкого зростання та інновацій. Загалом, у цьому кластері у країн рівень цифрового розвитку високий, що представляє існуючий цифровий потенціал, який допоможе відновити загальну позицію після COVID 19 і вплине на якість тривалої трансформації. Цей кластер також включає Україну.

Кластер проблемних країн характеризується проблемами діджиталізації існуючого суспільства та низькими темпами зростання цього процесу. Дослідники вважають, що країни в кластері потребують цифрового зростання як інструменту для економічного розвитку та стабільності.

До країн з уповільненим цифровим розвитком входять країни з зрілими цифровими системами, але подальша швидкість розвитку дуже низька. Країни в кластері досягли певного рівня розвитку у всіх сферах і також в діджиталізації й сьогодні зосереджується на відповідальному та інклюзивному розвитку.

Для того, щоб оцінити цифрові тенденції країн світу та визначити статус України в цьому процесі, кластерний аналіз був проведений порівняно з 2008-2019 роками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Кластеризація країн світу за розвитком процесів діджиталізації суспільства за 2020–2021 рр. та кластерна міграція

Назва кластера	Перелік країн	Кількість країн, що увійшли до кластера	Країни, які змінили кластер у 2020–2021 рр. порівняно з 2008–2019 рр.
Країни-лідери (2 кластер)	Австрія, Канада, Данія, Фінляндія, Німеччина, Гонконг, Ісландія, Ізраїль, Норвегія, Швеція, Швейцарія, Тайвань, ОАЕ, Велика Британія, США	15	До цього кластера в основному перейшли країни, які протягом 2008-2019 рр. входили до країн зі сповільненим розвитком (Австрія, Канада, Данія, Фінляндія, Німеччина, Ісландія, Норвегія, Швеція, Швейцарія, Велика Британія) та зберегли свої позиції Гонконг, Тайвань та США
Перспективні	Аргентина,	18	До цього кластера

країни (4 кластер)	Бразилія, Болгарія, Хорватія, Греція, Угорщина, Індія, Індонезія, Італія, Йорданія, Мексика, Перу, Філіпіни, Румунія, Словаччина, Туреччина, Україна		перейшли майже всі країни з проблемного кластера, зберегли свої позиції аргентина, Болгарія, Індія, Індонезія, Україна, а інші країни, які протягом 2008–2019 рр. входили до цього кластера, перейшли до кластера проблемних країн
Проблемні країни (3 кластер)	Австралія, Бельгія, Чехія, Естонія, Франція, Японія, Казахстан, Південна Корея, Латвія, Литва, Малайзія, Нова Зеландія, Польща, Португалія, Катар, Саудівська Аравія, Словенія, Іспанія, Тайланд	19	До цього кластера перейшли країни з перспективного кластера (Латвія, Польща, Саудівська Аравія, Тайланд, Казахстан), а також більшість країн з кластера зі сповільненим розвитком (Японія, Нова Зеландія, Португалія, Франція, Словенія, Іспанія) та кластеру країн- лідерів (Чехія, Литва, Катар, Південна Корея) усі країни, які входили до цього кластера протягом 2008–2019 рр., перейшли до кластера перспективних країн у 2020–2021 рр.
Країни зі сповільненим розвитком (1 кластер)	Сінгапур	1	До цього кластера увійшов тільки Сінгапур за даними 2020–2021 рр., який мігрував з кластера країн-лідерів за даними 2008–2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Як видно з таблиці країни з невисоким можливостямм цифровізації, повністю змінили траєкторію та збільшили швидкість цифрового розвитку. Навпаки, країни з високим рівнем цифрових технологій знизили цифровізацію і навіть переїхали до групи проблемних країн.

2.2 КОМПАНІЯ AMAZON.COM, INC.: історія створення та розвиток цінностей корпоративної культури у вимірі цифровізації

Amazon - американська організація, яка є однією з найбільших компаній, яка продає різні товари та послуги через Інтернет. Це також лідер попиту великого масштабу через систему Інтернет -сервісу. Заснований у 1994 році, він все ще є лідером свого ринку і впливає на поведінку сотень компаній нижче. Творцем цієї великої компанії був Йосиф Безос, який заснував невеликий у 1995 році. Він відкрив онлайн -майданчик для книг та коміксів [40].

Через три роки магазин розширив сферу діяльності і почав продавати музичні записи через кілька місяців та різні відеопродукції. Поки Amazon надала 34 категорії. Від Kindle е -книжок та домашньої техніки до дитячих іграшок, їжі та одягу. Як ми бачимо, список послуг дуже різноманітний, тому власний масштаб компанії та її функціональний штаб можуть освоїти всі ключові позиції на цьому інтернет -ринку.

Все почалося в Сполучених Штатах, але Amazon проводить позитивну політику для впровадження своїх послуг в інших розвинених країнах. Відома

як країна, клонована в Японії, Італії, Німеччині, Британії та інших високорозвинених країнах. Однією з особливостей цього інтернет -магазину є те, що кожен покупець може залишити відгуки про придбані та оцінити продукти.

Система допомагає вибрати високоякісні продукти, гідні найвищого вершини найкращого та попиту. У той же час він має негативні відгуки про низькоякісні продукти або невідповідні державні стандарти.

Засновник був найдавнішою можливістю побачити найбільш обширну аудиторію в Інтернеті. Людям навіть не довелося виходити з дому, залишати стілець замовити продукцію та безпосередньо отримувати товар, надаючи послуги на порозі. Кількість найменувань більша, ніж може вмістити композицію. В Інтернеті йому це не потрібно. Продукт не буде бездіяльним на полицях. Це головна перевага послуг Amazon [40].

З моменту його фундаменту мета Amazon не змінила -нанесення якомога більшої кількості покупців на їх веб -сайт та продажу якомога більшої кількості продуктів та послуг.

Діджиталізація бізнес -процесу значно прискорила Amazon.com, Inc. Процес управління владою децентралізований. Поліпшення кваліфікації працівників, зменшення щоденних операцій визначає характер управління новою стадією. Традиційна організаційна структура та горизонтальна система управління та комунікації доповнюють один одного, що може значно зменшити кількість менеджерів середнього рівня. В Amazon.com, Inc. Якісні та кількісні зміни використовуються для формулювання потоку інформації для прийняття рішень управління. Ця інформація класифікується як внутрішня (наприклад, інформація про наявні ресурси) та зовнішня (наприклад, про конкурентне середовище, попит, партнерів, обмеження законодавчого характеру).

В Amazon керівництво враховує мінливість потреб клієнтів, а також надаються все більш концентровані послуги з особистими характеристиками. Працюючи з клієнтами, Amazon зосереджується на п'яти ключових аспектах бізнесу в середовищі високо конкурентному, електронної комерції [41]:

1) Ціна. Клієнти шукають дуже невеликі витрати на оплату продукції чи послуг, але потребують якості.

2) Якість. Якість товару особливо важлива, а ціна не важлива. Отримавши ексклюзивні товари чи послуги, споживачі готові платити більше. Більше того, якщо ціни недостатньо для підтвердження відповідної якості, чи справді клієнт купує ексклюзивний товар.

3) Швидкість. Компанії, які можуть організувати швидку доставку, повинні Переконайтеся, що це зробить. Клієнти не люблять довго чекати, поки вони не принесуть замовлення. Якщо онлайн -замовлення забезпечують місяць очікувань, покупці вважають за краще купувати подібні продукти в роздрібних магазинах. Важливість фактора швидкості також підтверджує, що багато інтернет -роздрібних торговців використовують кур'єрські послуги без стягнення зборів.

4) Технічне обслуговування. Клієнтам потрібна гарантія, що вони зможуть звернутися до компанії в будь -який час та отримати гарантію.

5) Нова технологія. На ринку High -Tech постійні оновлення продуктів дуже важливі. Клієнти хочуть найновішого та найсучаснішого всього.

Amazon, для управління діяльністю. Інформаційна система компанії базується на такому принципі компанії. Для кожного процесу компанії в інформаційній системі дозволений відповідний компонент Для того, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, IT -

проекти якнайшвидше впроваджуються на операційному рівні, а рішення підтримуються цифровими форматами на всіх рівнях управління.

Впровадження ІТ -проектів за наступними принципами: Якщо машина може замінити працівників під час виробничого процесу та економічно розумно, вона повинна бути замінена. У 25 центрах усієї компанії є 10 000 робітників [42]. Однак ці роботи не замінили робоче місце людей: керівництво компанії не зменшило, а збільшило працівників до 75 000 працівників (станом на 2019 рік).

В даний час програми та ініціативи щодо КСВ Amazon включають наступне:

1. Amazon підтримує місцеві громади. У 2020 році гігант електронної комерції створив фонд допомоги Amazon та внесла 25 мільйонів доларів. Він зосередився на незалежних партнерах та інших зацікавлених сторонах, які підтримували послуги доставки для боротьби з негативним впливом розвитку коронавірусу на підприємства.

2. План донорства пристроїв. Amazon допомагає перенести електронне обладнання та подарункові картки в школи поблизу Центрів Амазон в США. Компанія регулярно проводить "дівчину, яка кодує дівчат", щоб допомогти більшій кількості дівчат, зацікавлених у місцевих та національних некомерційних організаціях через готівку та продукцію.

3. Освіта Amazon та розширення здібностей працівників. Незалежно від того, чи відповідають ці професійні навички Amazon, кар'єрні кар'єри Amazon планує сплатити 95 % витрат на навчання професійних працівників (наприклад, літаків чи медсестер). Поки що понад 10 000 співробітників у всьому світі відвідали план. Віртуальний контактний центр Amazon дозволяє клієнтам Amazon працювати вдома. "Плата за виїзду" Amazon надає 5000

доларів для працівників складу. Ці склади були евакуйовані, щоб заохотити працівників платити за хвилину та розглянути, чого вони дійсно хочуть.

4. Здоров'я та безпека працівників Amazon. У 2020 році, завдяки ризику Covid-19, зараженого коронарним вірусом, компанія припустила, що всі світові співробітники працюють віддалено до того, як усі компанії звертаються до віддаленої роботи.

5. Гендерна рівність та групи меншин. Гендерна рівність та етнічні меншини є основою для ініціативи соціальної відповідальності Amazon. У 2019 році в компанії було 10 родичів, відомих як ресурси працівників. Компанія розпочала проект соціальної відповідальності, який залучав понад 8000 жінок у ланцюзі поставок.

6. Споживання енергії. Електронний бізнес та хмарні обчислення значною мірою вкладаються у вітрову та сонячну енергію значною мірою, і до 2024 року 80 % відновлюваної енергії можуть бути досягнуті у всіх бізнес-операціях. Кінцева мета компанії - використовувати 100 % відновлювану енергію до 2030 року. Тому Amazon посіла перше місце серед сонячних батарей, встановлених в сонячній енергії у 2018 році. Планується використовувати центральну енергетичну систему для обігріву штаб - квартири Amazon на три мільйони футів -від будівель, що знаходяться поблизу, до офісного приміщення для опалення.

7. Споживання. Багато центрів Amazon мають можливість збирати та обробляти воду. Це досягається шляхом збору в резервуари дощової води або зарядних свердловин. Якщо можливо, гігант електронного бізнесу використовує технологію прямого випаровування для охолодження центрів обробки даних, що значно знижує енергію та споживання води.

8. Зниження та переробка відходів. Компанія розпочала план "без упаковки" у багатьох містах. Замовлення клієнта в цій програмі

надсилається оригінальним програмним пакетом без допоміжної чи іншої упаковки. Amazon відзначає 10 -ту річницю створення упаковки у 2017 році. Компанія стверджує, що за останні десять років вона усунула понад 665 000 тонн пакувальних матеріалів -більше 1,18 мільярда транспортних ящиків. [34].

Планування та політика КСВ формулюються, а Amazon.com Inc. вона повинна покращити їх зусилля для задоволення змін інтересів та очікувань інтересів світової галузі. Амазонський інтерес, пов'язаний з інтересом Amazon на CSR Amazon.com Inc., та ініціатива підтримки планів корпоративної соціальної відповідальності щодо інтересів основних інтересів. Загалом, організація електронної комерції відчує різні зацікавлені сторони та тиск їх інтересів. Однак план корпоративної соціальної відповідальності має на меті зустріти та відповідати інтересам цих зацікавлених сторін, які замовлені відповідно до важливості.

2.3 Оцінка ефективності діяльності компанії на міжнародному ринку у вимірі реалізації цифрових платформ

Експерти зазначають, що не тільки мільйони споживачів з усього світу під дахами Amazon, але й сотні найвідоміших брендів, подальша доля яких значною мірою залежить від маркетингу та логістики. Але зараз, коли частка електронної торгівлі в світовій економіці значно зросла, роль

гігантів, таких як Amazon у глобальних торгових та ланцюгах постачання, зростає.

Сьогодні Amazon надає послуги близько 300 мільйонам покупців у 18 найбільш розвинених регіонах на планеті. Саме по собі ця завіса надає величезні можливості для власників брендів та допомагає активно розвивати місцеву електронну комерцію.

Недавнє дослідження показало, що у Великобританії британську платформу Amazon використовують 90 % активних покупців в Інтернеті. Сам Amazon надає 30 % онлайн -транзакцій країни. У Німеччині це число не набагато менше-27 %. Amazon також є частиною трьох найкращих учасників на японському ринку електронної комерції. В Австралії продажі платформи дивовижні за останні два роки -до 1500 %! У минулому році Amazon Europe зросла на 57 %.

До речі, у Сполучених Штатах США найвищі продажі в Інтернеті становили 47 % саме з Amazon. Дослідження компанії Channel Advisor показало, що 53 % американців почали знаходити продукти в інтернет - просторі платформи, і вони планували купувати більше найближчим часом.

Однією з причин успіху експерти зазначили є те, що сам Amazon досліджує весь ринок й вивчає різні сегмент ринку, поки він не буде підвищений до перспектив певних продуктів. Маючи таку цінну інформацію, компанія швидко відповідає на найменші коливання ринку та швидко дотримується потреб впровадження інноваційних рішень. За даними Channel Advisor, компанії виробники та власник брендів запроваджуючи технології Amazon збільшили обсяги продажу в середньому на 72 %.

За останні десять років 2020 рік став найкращим вибором для ринку електронної комерції. Зростання електронної комерції поступово змінювалося, і ринок захопив найбільші зміни. Загалом, це найуспішніший

рік для продавців та брендів, які торгували. Щорічний огляд розглядає ринкові умови та описує найважливішу тенденцію.

У 2020 році продавці Amazon продали на 295 мільйонів доларів. Як роздрібні торговці, Amazon продав на 180 мільярдів доларів. Відповідно до розкриття інформації, загальний продаж Amazon становив 475 мільярдів доларів. (рис. 2.1).

Близько 1 мільярда доларів свіжого капіталу було виділено в 2020 році фірмам, які хочуть придбати продавців і бренди Amazon (вкладені гроші - це суміш власного капіталу та боргу).

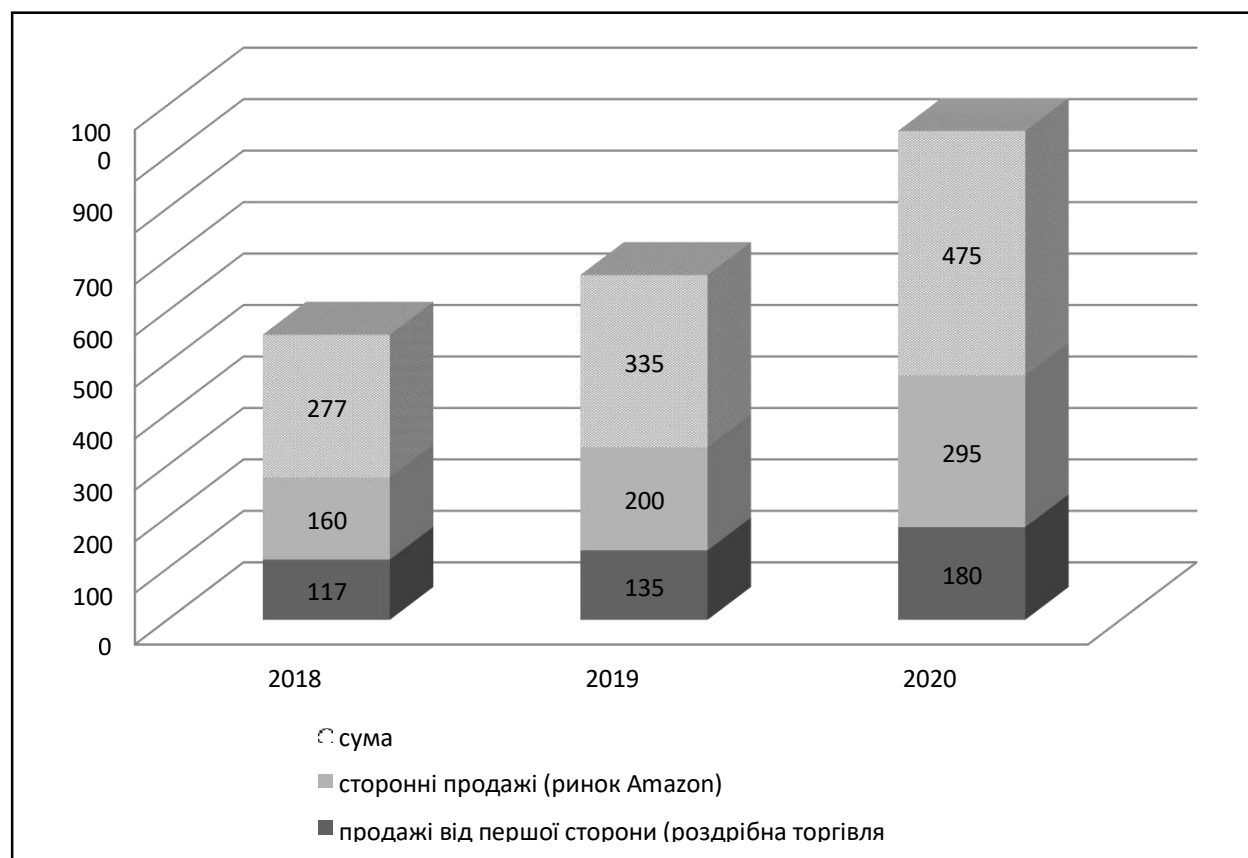


Рис. 2.1 – Кількість проданих товарів на платформі Amazon за 2020 р. млрд.

Джерело: побудовано автором за даними [38].

Рік прориву проводився через три фактори: пандемія, прискорюючи витрати на Amazon, Thrasio, зібрав сотні мільйонів доларів, а власний бренд Amazon Anker вийшов на біржу.

- листопад 2020 року. Sellerx залучив 118 мільйонів доларів на придбання та розвиток бізнесу Amazon Marketplace

- листопад 2020 року. Heyday залучив 175 мільйонів доларів на придбання Amazon

- листопад 2020 року. Razor залучала 25 мільйонів євро, щоб придбати та збільшити масштаб у бренді Amazon

- листопад 2020 року. Heroes залучили 65 мільйонів доларів акцій та боргів, щоб стати Thrasio Europe

- жовтень 2020. Окунь залучив 123,5 мільярдів доларів для розвитку стабільності бренду D2C

- вересень 2020 р. Збільшення торгівлі: зібрано та придбано шість компаній для Amazon за ціною 87 мільйонів доларів

- серпень 2020 року. Бритва збирає 4 мільйони євро насіння

- липень 2020. Thrasio зібрав 2060 мільйонів доларів досягши статусу Єдинорога

- квітень 2020. Thrasio залучив 100 мільйонів доларів

- квітень 2020. Окунь зібрав 8 мільйонів доларів, щоб придбати найвищі продукти та продукти Amazon [38].

Сторонні продавці збільшили на 95 мільярдів доларів продажів на рік, порівняно з 200 мільярдів доларів у 2019 році. Продаж Amazon збільшився з 45 мільярдів доларів з 135 мільярдів доларів. Валовий обсяг товарів (GMV), загальний обсяг продажів веб -сайту Amazon, включаючи компанію та сам ринок, збільшився з 335 доларів у 2019 році до 475 мільярдів доларів у 2020 році. Збільшився на 35 %, кількість сторонніх виробників зросла на 47 %. 62

% загального GMV Amazon припадало на ринок. З 60 у 2019 рік та 58 % у 2018 році. (рис. 2.2).

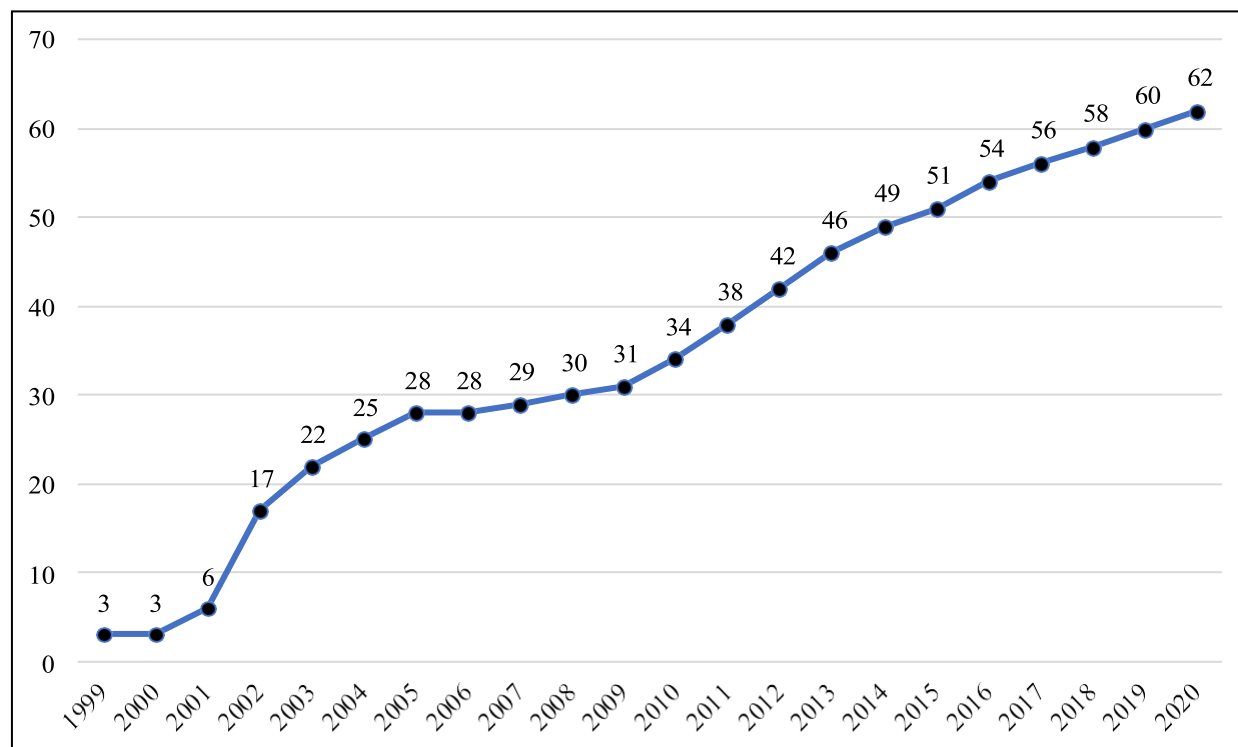


Рисунок – 2.2. Статистика перепродажу товарів на платформі Amazon

Джерело: побудовано автором за даними [38].

У другому кварталі найшвидше зростаюче бізнес -поле вперше стало ринком. Квартальні транзакції та дохід від оплати збільшилися на 53 %, що свідчить про те, що продажі продавців на ринку були високими. Результати в третьому кварталі відповідають темпам зростання. Генеральний директор Amazon Джефф Безос підтвердив у обговоренні другого кварталу: "У цьому кварталі темпи зростання третіх сторін швидший, ніж перша партія компаній Amazon". У другому кварталі зростання продажів збільшило ринок та продаж перших Виробник, який перевищує попередню швидко зростаючу рекламу Amazon Business Segment (рис. 2.3).

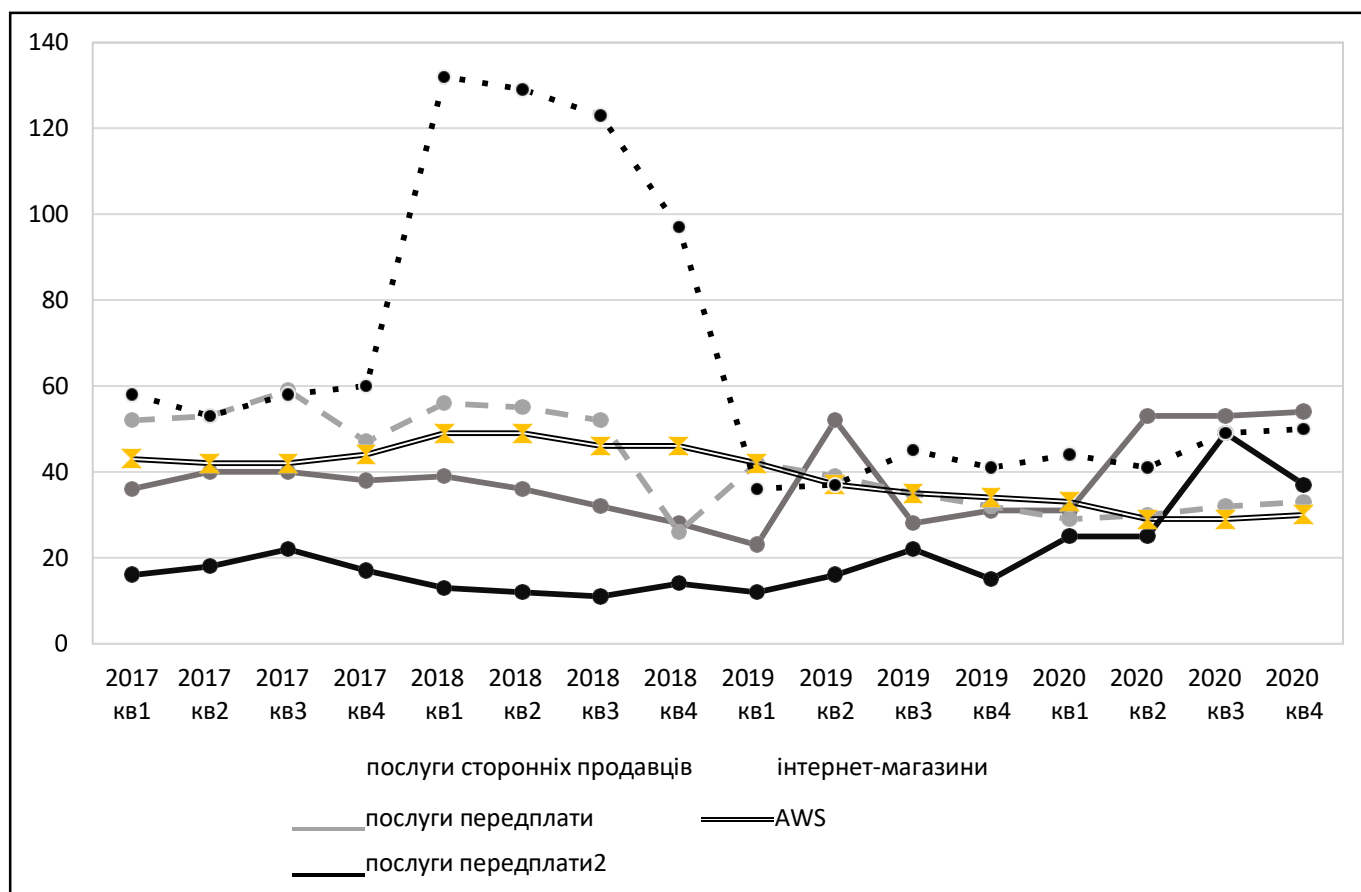


Рисунок 2.3 –Зростання доходу Amazon за сегментами бізнесу, %

Джерело: побудовано автором за даними [38].

У травні Amazon вважала, що негативний відгук продавця високий. Відгуки продавця є найкращим показником покупця Amazon, оскільки їх ідеї щомісяця становить аж 10 мільйонів думок. Протягом 85 днів між 29 лютого по 24 травня частка активної оцінки світового ринку знизилася з 92,5 % до 88,7 %. Потім це зайняло майже багато часу -це не вдалося відновити до 12 серпня 2020 року.

У травні покупка Amazon залишила рекорд на мільйон коментарів щодо продавців. Збільшення негативного досвіду покупців викликається боротьбою проти Amazon. Амазонка змусила продавців продавати резерви, що зберігаються (FBA), тим самим зменшуючи основну сферу підтримки. Коли негативний зворотний зв'язок швидко збільшується, графік відповідає

зниженню головного продавця. З кінця лютого до початку серпня купці мають більше продажів на ринку, ніж зазвичай (рис. 2.4).

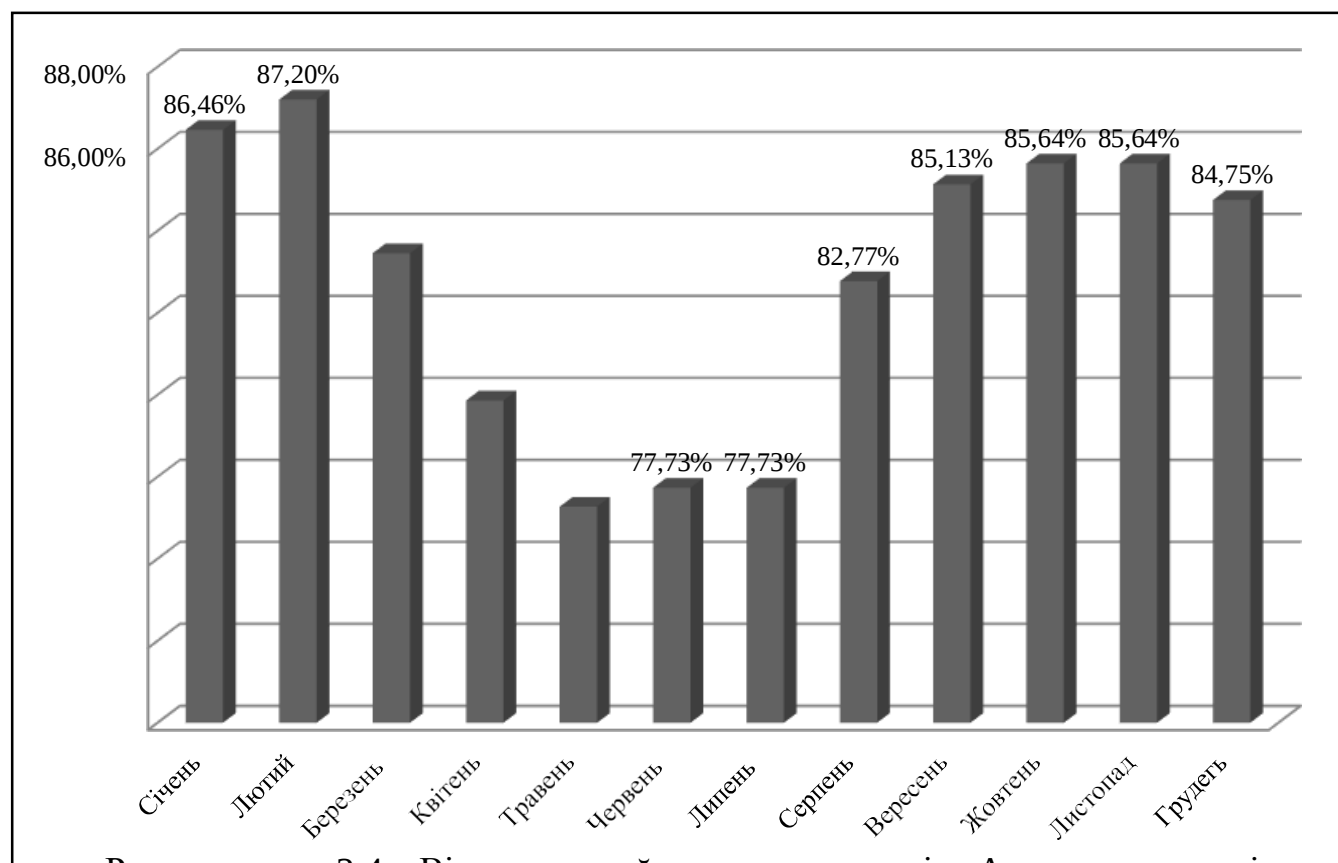


Рисунок – 2.4. Відсоток найкращих продавців Amazon.com, які пропонують найкращу доставку в % у 2020 році

Джерело: побудовано автором за даними [38].

З загальною кількістю продажів ринку Amazon, розширення GMV, найбільший продавець - це зменшення відсотків. Більшість продажів надходять від продавців. Дані показують, що великі продавці стають все складнішими, оскільки нових продавців простіше продати. Лише 850 продавців відповідають за 10 % світових продажів Amazon. Але понад 38 000 продавців відповідають за 50 %. Зрештою, понад 360 000 продавців відповідали за 90 %. Однак протягом багатьох років масштаб кожного відсотка залишається незмінним. Кількість продавців становила 10 %

швидше, ніж заробляти 50 % продавця. Для того, щоб отримати ряд 10 %, потрібні більше найкращих продавців.

Більшість продажів на ринку Amazon надходять від продавців, які займаються багато років. Це показує контроль цих підприємств та тривалість життя високого очікуваного. У той же час, нові продавці поступово зростають - їм не потрібно замінювати минуле. Іншими словами, ринок не насичений, оскільки нові продавці виявили шанс зростання. Тому вони відрізняються від існуючих продавців і продаються з різною нішею. На чотирьох найбільших ринках - США, Британії, Німеччині та Японії більше половини продажів займають продавці, які приєдналися до 2017 року або раніше.

Активні продавці зазвичай тривають кілька років. Наприклад, 84 % із 10 000 найкращих книг про продаж у 2015 році продовжували ставати активними продавцями на третьому курсі Amazon. 89 % найпопулярніших продавців продовжують бути активними протягом двох років, а 95 % року продовжують бути активними. Ці інтереси призначені для бестселера у 2015, 2016, 2017, 2018 та 2019 роках (рис. 2.5).

Амазон збільшила понад 1,3 мільйона нових продавців у 2020 році. З початку 2017 року приєдналися понад 4,5 мільйона нових продавців. Він продовжує додавати 3500 нових продавців на день, або 146 годин або навіть дві хвилини. Однак ці числа виглядають так само, як за останні три роки.

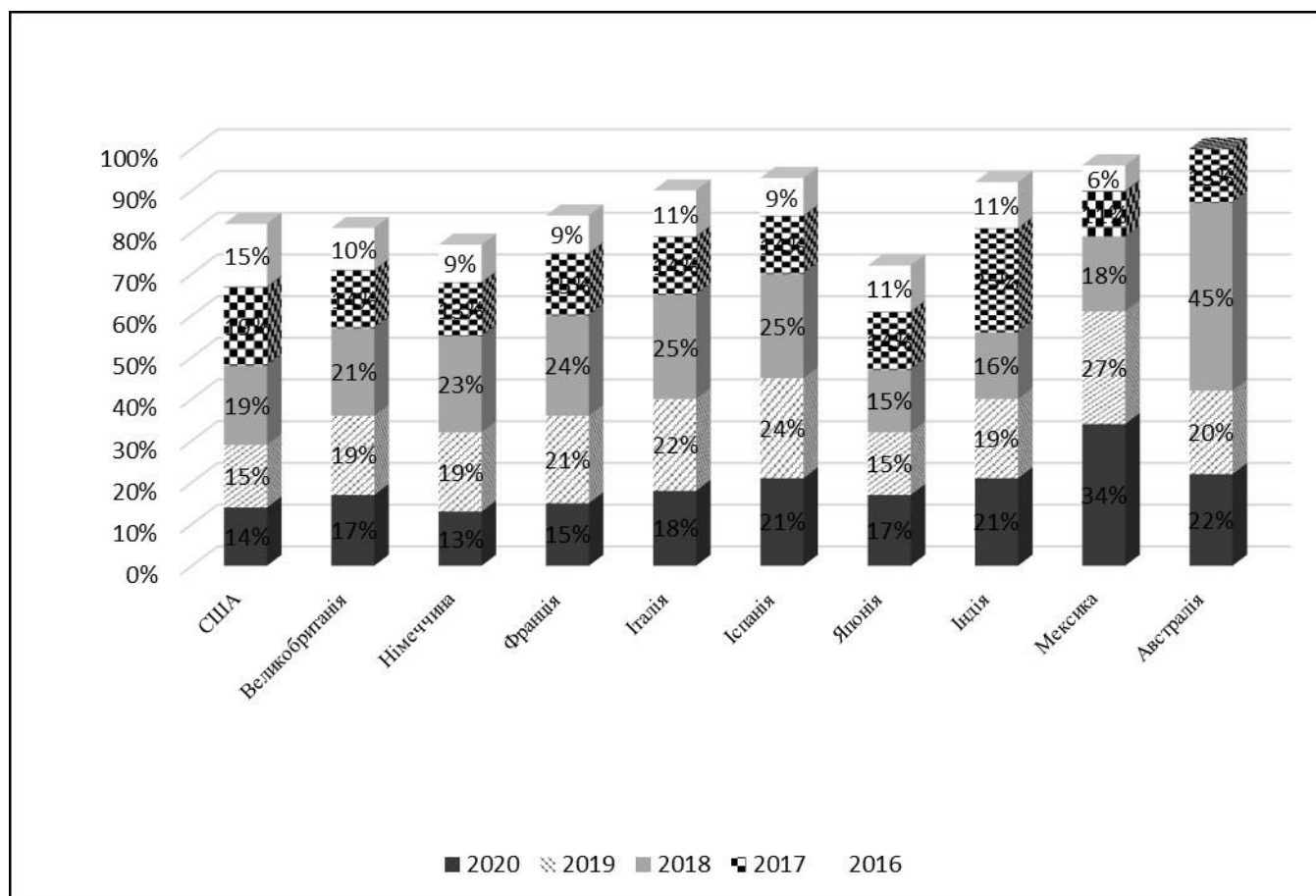


Рисунок 2.5 – Кількість продавців з різних країн світу на платформі Amazon в %

Джерело: побудовано автором за даними [38].

Починаючи з 2021 року, такі як програмне забезпечення, агенти, впровадження, реклама та фінансування є ключовим. Вони підтримували маховик електронної комерції та продовжували збирати кошти.

Тому важливість попиту продовжує існувати. Е-комерція вторгнулася в нерозбірливий напрямок (наприклад, соціальні мережі), оскільки вона спостерігає аудиторію. Для деяких покупців бренд такий же, як і роздрібний торговець, придбаний у впливового агента у Instagram. Тому зусилля Facebook та Instagram очевидні. Ці плани були вимогливими, ніж більшість роздрібних торговців, і реклама надає електронну комерцію протягом

багатьох років. Вам не потрібно занадто багато, щоб перейти до всебічного покупок. Цього року Facebook досяг більшого успіху, ніж інші галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

3.1 Напрямки удосконалення реалізації цифрових платформ управління у міжнародному бізнесі: адаптація досвіду компанії AMAZON.COM, INC.

Цифрові платформи управління є необхідним інструментом для сучасних міжнародних бізнесів. Компанія Amazon.com, Inc. є однією з найбільших та найуспішніших в цьому напрямку, тому адаптація її досвіду може бути корисною для інших компаній.

Одним з головних напрямків удосконалення реалізації цифрових платформ управління у міжнародному бізнесі є розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Amazon активно використовує ці технології для покращення ефективності своїх процесів управління, від маркетингу та продажів до логістики та виробництва. Адаптація подібного досвіду може допомогти іншим компаніям зменшити час та зусилля, потрібні для прийняття рішень та розв'язання проблем.

Ще одним важливим напрямком є розширення цифрових платформ на міжнародному рівні. Amazon успішно реалізує свої цифрові платформи управління у багатьох країнах світу, що дає їм можливість ефективно працювати з клієнтами та партнерами на глобальному ринку. Для інших компаній важливо знайти способи адаптації своїх цифрових платформ до різних культур та ринків.

Також, одним з головних викликів для компаній є забезпечення безпеки та захисту даних своїх клієнтів. Amazon докладає великих зусиль для забезпечення цього, використовуючи найновіші технології шифрування та захисту даних.

Адаптація досвіду компанії Amazon.com, Inc. може стати корисним напрямком удосконалення реалізації цифрових платформ управління в міжнародному бізнесі. Зокрема, наступні напрямки можуть бути важливими для впровадження кращих практик Amazon у власну діяльність:

1 Розвиток електронної комерції. Amazon є одним з найбільших інтернет-роздрібних продавців у світі, тому важливо врахувати досвід компанії у розвитку електронної комерції та створенні зручних та доступних інтернет-магазинів.

2 Використання штучного інтелекту. Amazon активно використовує штучний інтелект для покращення своєї діяльності. Це може включати в себе використання алгоритмів машинного навчання для вдосконалення системи рекомендацій та автоматизації процесів управління.

3 Забезпечення якості логістики. Amazon має потужну логістичну систему, що дозволяє забезпечувати швидку та надійну доставку товарів. Важливо врахувати досвід компанії у плануванні, організації та контролі логістичних процесів.

4 Використання аналітики даних. Amazon активно використовує аналітику даних для вдосконалення своєї діяльності. Важливо використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про клієнтів та продукцію, що дозволяє удосконалювати бізнес-процеси та розробляти стратегії продажів.

5 Розробка власних технологічних рішень. Amazon активно розробляє власні технологічні рішення.

Інший напрямок для удосконалення цифрових платформ управління в міжнародному бізнесі - це використання штучного інтелекту. Компанії, які успішно впроваджують цю технологію, можуть отримати значні конкурентні переваги, зокрема, виявлення тенденцій у поведінці клієнтів, управління запасами і прогнозування попиту. Amazon, наприклад, використовує штучний інтелект для підбору рекомендацій товарів для своїх клієнтів на основі їхньої історії покупок та поведінки на сайті.

Також важливою складовою успішної цифрової трансформації є збільшення кількості і якості даних, що збираються та аналізуються компанією. Важливо ретельно обирати ті інструменти та програмне забезпечення, які дозволяють збирати необхідну інформацію та аналізувати її у реальному часі. Amazon використовує технологію Big Data та збирає велику кількість даних про своїх клієнтів, що дозволяє компанії пропонувати їм більш персоналізований підхід.

Іншим напрямком є підвищення ефективності логістичних процесів та оптимізація маршрутів доставки. Amazon використовує роботів та автономні системи доставки, що дозволяє зменшити витрати та підвищити швидкість доставки.

Українські компанії також можуть навчитися від Amazon і вдосконалювати свої цифрові платформи управління, зокрема, використовуючи технології штучного інтелекту.

Компанія «Amazon.com, Inc.» застосовує стратегію наступальної інновації, яка базується на розробці та впровадженні радикальних нововведень для розвитку компанії. Ця стратегія передбачає концентрацію ресурсів на випуск певного виду продукції і великі інвестиції. Керівництво компанії вірить у наявність кваліфікованих ресурсів, спроможних

прогнозувати майбутнє, розробляти та впроваджувати інновації. Ця стратегія пов'язана з високим ризиком, але забезпечує найбільшу ефективність [22].

Нововведення можуть бути радикальними або поліпшеними, і вони відрізняються за механізмами та організаційними структурами, які використовуються для їх впровадження. У відмінність від радикальних інновацій, поліпшені інновації спрямовані на покращення якості продукту і зазвичай базуються на дослідженнях потреб споживачів. Основною метою поліпшених інновацій є збільшення поточного прибутку.

Компанія "Amazon.com, Inc." активно займається розробкою радикальних інновацій у сфері логістики (рис. 3.1) [11]. З початку липня 2018 року компанія подала заявки на реєстрацію 54 нових патентів [42]. Одним з успішно зареєстрованих патентів є концепція повітряних центрів виконання замовлень, в яких дрони будуть забирати посилки та доставляти їх замовникам. Повітряні склади будуть розташовуватись на висоті близько 13,7 кілометра. Заправка складів-дирижаблів та поповнення запасів будуть здійснюватись за допомогою невеликих дронів і шатлів.



Рисунок 3.1 – Основні запатентовані інновації радикального типу «Amazon.com, Inc.» у сфері логістики

Джерело: складено автором на основі [11; 42].

Компанія "Amazon.com, Inc." отримала патент на систему, що повідомлятиме безпілотним автомобілям про дорожню ситуацію, таку як виїзд на дорогу з реверсивним рухом або перетин кордону штату з іншими правилами дорожнього руху. Вона також розробила персональні дрони з голосовим керуванням, які можуть замінити відеокамери та допомагати у пошуку автомобілів на парковках. Крім того, компанія отримала патент на систему, яка дозволяє дронам сідати та переміщуватись на вантажівках, що дозволяє заощаджувати енергію та забезпечує безпечний посадковий аеродром для дронів, які вийдуть з ладу або розрядяться.

Компанія «Amazon.com, Inc.» створила патент на систему підземних тунелів, які дозволять доставляти товари за допомогою конвеєрних стрічок,

рейок та пневматичної пошти. Ця розробка має на меті уникнути транспортних заторів і з'єднати аеропорти та центри виконання замовлень.

Також «Amazon.com, Inc.» отримала патент на вуличні док-станції для дронів, які надають можливість дрону зарядитися, відпочити від негоди або отримати нові вказівки. Ці станції можуть бути розміщені на ліхтарях, електричних та телефонних стовпах.

Для доставки великих замовлень компанія розробила систему безпілотників, що поєднує кілька малих дронів в один великий. Ці дрони можуть об'єднуватися, щоб працювати на одній батареї, літати як єдина цілість в призначене місце та потім розділятися на частини, щоб доставити індивідуальні замовлення.

Отже, компанія «Amazon.com, Inc.» впроваджує інноваційну логістичну стратегію, яка максимально використовує всі наявні ресурси в логістиці компанії, забезпечує швидку реакцію на зміни вимог клієнтів і аналізує бізнес-процеси для ефективності технологічних рішень та оптимізації часу виконання логістичних процесів. Крім того, компанія розробляє та реалізовує ефективні логістичні процеси в мережі розподілу, формує оптимальну складську мережу з різною формою власності, забезпечує гнучкість мережі розподілу, щоб готуватися до оперативної зміни в обсягах споживання товарів з урахуванням географії ринків збуту.

3.2 Перспективи цифрової трансформації українського бізнесу: реалізація кращих практик ведення бізнесу міжнародними компаніями

Цифрова трансформація – це процес, що впливає на усі сфери життєдіяльності людей, включаючи бізнес. Завдяки впровадженню цифрових технологій, компанії отримують можливість покращити свої процеси, знизити витрати, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. Український бізнес також має можливість використовувати кращі практики міжнародних компаній для реалізації своєї цифрової трансформації.

Одним з найбільш успішних прикладів цифрової трансформації є компанія Amazon.com, Inc. Завдяки використанню різноманітних технологій та інноваційних підходів, Amazon зміг стати лідером у багатьох сферах бізнесу, включаючи електронну комерцію, хмарні технології, розробку програмного забезпечення та інші.

Одним з напрямків удосконалення реалізації цифрових платформ управління українським бізнесом може бути впровадження сучасних технологій штучного інтелекту, аналізу даних та автоматизації процесів. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання може допомогти підприємствам знизити витрати на логістику, прогнозувати попит на товари та послуги, а також покращити рівень обслуговування клієнтів.

Також важливим напрямком є розвиток електронної комерції та онлайн-маркетингу. Українські підприємства можуть використовувати досвід Amazon та інших світових компаній.

Із зростанням використання цифрових технологій в усіх сферах життя, в тому числі й в бізнесі, в Україні з'являються нові можливості для

підприємств удосконалювати свої процеси та пропонувати нові продукти та послуги. Однак, на жаль, залишається чимало компаній, які ще не використовують ці можливості на повну потужність, що утримує їх від досягнення більш високих результатів та конкурентних переваг.

Реалізація кращих практик ведення бізнесу міжнародними компаніями може стати чудовим прикладом для українських підприємств, які бажають пройти шлях цифрової трансформації. Найбільш ефективні приклади можна знайти в галузі електронної комерції, де міжнародні компанії, такі як Amazon, eBay, Alibaba, змогли вирости до світових лідерів завдяки своїм інноваційним рішенням та використанню передових технологій.

Основні напрямки удосконалення реалізації цифрових платформ управління, які можуть бути корисними для українських компаній, включають:

1 Використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення роботи процесів управління, наприклад, відбір персоналу, прогнозування продажів та використання рекомендаційних систем.

2 Впровадження електронної комерції та маркетплейсів, що дозволить збільшити кількість каналів продажу та залучити нових клієнтів.

3 Використання цифрових технологій для автоматизації процесів виробництва

Крім того, одним з напрямків удосконалення реалізації цифрових платформ управління є забезпечення кібербезпеки. Важливо розробляти та впроваджувати ефективні заходи з захисту інформації, що збирається та обробляється на цифрових платформах. Міжнародні компанії вже давно звертають увагу на це питання і вкладають значні кошти в розробку кібербезпеки. Українські компанії повинні приділити цьому також достатню увагу та здійснювати постійний моніторинг та оновлення систем захисту.

Ще одним напрямком є забезпечення якості та швидкості обробки даних. Це важливо для забезпечення якісної та ефективної роботи цифрових платформ управління. У міжнародних компаніях для цього використовуються сучасні технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, що дозволяють аналізувати великі обсяги даних та швидко робити відповідні рішення. Українські компанії також можуть використовувати ці технології, аби забезпечити більш ефективну та точну роботу цифрових платформ.

Крім того, важливо розробляти та впроваджувати інноваційні рішення для поліпшення роботи цифрових платформ та підвищення їх ефективності. Наприклад, використання блокчейн-технологій дозволяє забезпечити безпеку даних та їх надійну збереженість.

Розвиток онлайн-торгівлі, як і економіки в цілому, відбувається періодично завдяки взаємодії технологічних інновацій, економічних і соціальних факторів. Прогнози базуються на відповідних періодах. Один із експертних прогнозів електронної комерції компанії GfK 1 до 2025 року, інформація не лише розкриває ключові фактори впливу та тенденції, але й надає гравцям ринку сигнали для стратегій, рішень та довгострокових дій – це Запросити обговорення. Фундаментальні чинники динаміки електронної комерції майже в усіх країнах Так само – проникнення на ринок, технічні можливості для покупців відвідувати інтернет-магазини, високий ступінь спеціалізації та технологічні інновації. Різниця полягає в частці та темпах зростання онлайн-обороту роздрібної торгівлі. Крім того, коли йдеться про пропозиції щодо подальшого розвитку, слід подбати про забезпечення належної якості електронних послуг.

Це послуги, які допомагають зробити покупки простіше та зручніше для клієнтів, забезпечуючи бажаний асортимент товарів. Це також включає просування сайту у пошукових системах та рекламування. Для досягнення

успіху необхідно бути конкурентоздатним у якості сервісу, оскільки компанії з поганим сервісом можуть втратити свою частку ринку. Основними методами привернення клієнтів в найближчі роки мають стати ефективний маркетинг та створення позитивної репутації. Річний приріст Інтернет-аудиторії та збільшення торгівлі через Інтернет свідчать про готовність українського ринку до змін та перспектив розвитку сфери електронної комерції. Цей ринок має потенціал для стрімкого зростання завдяки своїй зручності як для підприємців, так і для споживачів, які усвідомлюють всі переваги електронної комерції.

Експерти відзначають, що ринок роздрібної торгівлі насичений, і приріст деяких сегментів відбувається за рахунок інших, що призводить до зростання конкурентної боротьби в електронній комерції. Однак, незважаючи на це, прогнозується, що до 2025 року частка онлайн-торгівлі збільшиться з 8,5% до 15%, або навіть до 25% в непродовольчому сегменті, що свідчить про перспективи розвитку електронної комерції в майбутньому.

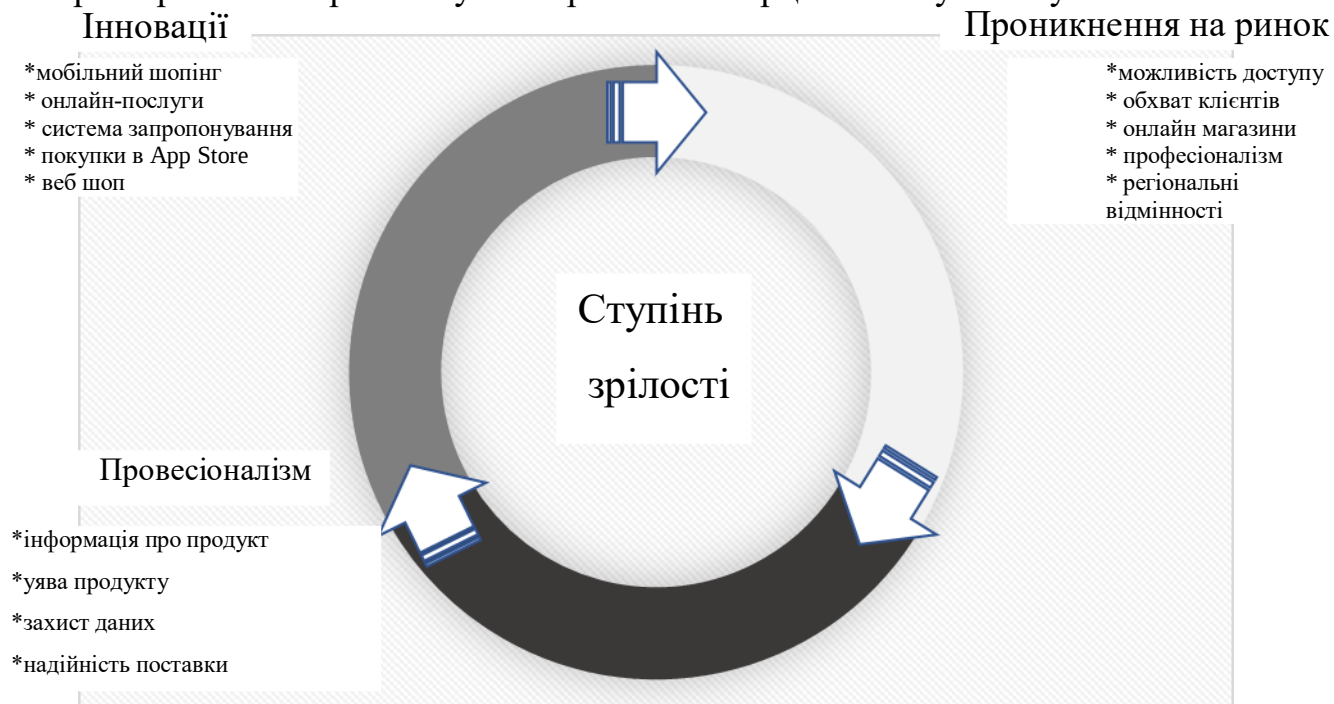


Рисунок 3.2 – Прогноз зростання онлайн до 2025р за асортиментом

Джерело: Побудовано автором за даними [18]

Експерти передбачають, що ринок роздрібної торгівлі стає насиченим, а конкурентна боротьба через електронну комерцію набирає темпів. Однак прогнозується подвоєння частки онлайн-торгівлі до 15% в цілому та до 25% в непродовольчому сегменті до 2025 року. Це станеться завдяки новим інноваціям, таким як віртуальні примірочні кабінети, мобільний шопінг та система запропонування покупок в App Store. Складові успіху включають професіоналізм, доступність, регіональні відмінності, онлайн-магазини, онлайн-послуги та веб-шоп.

Однак, окремі групи асортименту будуть рости швидше, ніж інші. Товари для будинку, саду та городу стануть все популярнішими, тоді як частка техніки та медійних товарів зменшиться. Продукти харчування та аптечні товари стануть найшвидше ростучими, а частка товарів для спорту та відпочинку скоротиться.

Українським власникам інтернет-магазинів необхідно інвестувати в свій бізнес, щоб бути успішними на українському ринку онлайн-торгівлі. Інвестиції потрібні в сервіси, які полегшують процес покупки, SEO, рекламу, розширення асортименту продукції, включаючи українських виробників, та оптимізацію витрат. Загалом, прогноз для електронної комерції українських інтернет-магазинів є позитивним, оскільки все більше споживачів стають онлайн-покупцями, і все більше магазинів відкриває свої інтернет-магазини. Прогнозують, що загальний обсяг ринку електронної комерції в Україні до кінця 2021 року подвоїться і перевищить 10 млрд. доларів.

Використання сучасних цифрових технологій дозволяє компанії "Amazon.com, Inc." значно спростити та прискорити процес передачі товарів від виробника до покупця. Це дозволяє створювати нові схеми взаємодії з

клієнтами, ефективно управляти комунікаціями, збільшувати продажі, підвищувати прибутковість компанії та здобувати конкурентні переваги. Ідея компанії "Amazon.com, Inc." про те, що цифрова комерція буде радикально змінювати світовий ринок та способи здійснення зовнішньоторговельних операцій, дала поштовх глобальному розвитку мобільних пристроїв та послуг за запитом.

За останні роки, компанія "Amazon.com, Inc." здійснила значну диверсифікацію своєї діяльності, замінюючи застарілі товари та послуги на інноваційні. Компанія займає лідируючу позицію серед найбільш інноваційних ТНК світу. У компанії є філії в Канаді, Німеччині, Японії, Франції, Іспанії, Італії та Великобританії. Інноваційна діяльність компанії орієнтована на задоволення потреб клієнтів. "Amazon.com, Inc." завжди шукає нові способи збільшити асортимент товарів, запропонувати їх за доступною ціною та поліпшити ключові сервіси, такі як доставка. Для досягнення цих цілей компанія інвестує у технології, зокрема, у роботизовані склади та безпілотну доставку.

ВИСНОВКИ

Цифрові платформи стають все більш важливими для успішного управління міжнародними підприємствами. цифрові платформи - це цінний спосіб для підприємців розширити своє охоплення ринку, оскільки вони забезпечують ширше спілкування та доступність для підприємств, клієнтів та постачальників. Вони дозволяють обмінюватися знаннями та поширювати інформацію. Це сприяє розвитку співтовариств практиків, що дозволяють обмінюватися сучасним досвідом. Цифрові платформи можуть використовуватись новими соціальними підприємствами, щоб краще конкурувати на ринку.

Компанія Amazon є прикладом успішного використання цифрових платформ для забезпечення зростання та конкурентноспроможності. Застосування таких платформ, як Amazon Web Services, Amazon Marketplace, Amazon Prime, дозволяє компанії розширюватися та залучати нових клієнтів, сприяє покращенню процесів логістики та забезпеченню якості обслуговування. Проте, для успішного використання цифрових платформ важливо мати якісну стратегію, ефективне управління та високий рівень кваліфікації персоналу. Враховуючи зростаючу роль цифрових технологій у сучасному світі, ці платформи мають великий потенціал для міжнародного бізнесу, а їх використання може бути ключовим фактором у розвитку та забезпеченні успіху компаній.

Наукова література та звіти аналітичних центрів і міжнародних організацій показують, що цифрові платформи дедалі більше впливають на трансформацію бізнес-моделей у різних галузях, таких як торгівля, нерухомість, транспорт, медицина та зв'язок. Ці платформи швидко

змінюють поточну діяльність, швидкість яких перевищує попередні періоди в історії. Їх успіх залежить від того, наскільки вони можуть створити нову цінність для споживачів, що проявляється у фінансовій економії, новому досвіді та можливостях співучасті у створенні персональних продуктів та послуг. Найбільш успішні платформи формують екосистеми, які об'єднують компанії, капітал, спільноти, мережі людей, аналіз даних та технології для створення "руйнівних" бізнес-моделей, які можуть становити загрозу для нецифрових бізнесів та розбалансовувати усталений економічний порядок.

Досліджено, як цифрова трансформація в глобальній економіці впливає на бізнес-процеси компанії "Amazon.com, Inc." Основний фокус дослідження був на трансформації системи управління бізнесом та радикальних інновацій, які компанія використовує для розвитку електронної комерції. Завдяки цифровізації бізнес-процесів, управління в компанії стало більш децентралізованим, зменшився обсяг рутинної роботи, а організаційна ієрархія доповнюється горизонтальними управлінськими комунікаціями. Компанія також змінила потік інформації, яку використовує для прийняття рішень, зосередившись на розробці нових шляхів розвитку через радикальні інновації та великі фінансові вкладення, вірячи в наявність ресурсів та кваліфікацію своїх співробітників. Така інноваційна стратегія компанії пов'язана з великими ризиками, але забезпечує найбільшу ефективність.

Компанія «Amazon.com, Inc.» впроваджує інноваційну логістичну стратегію, яка максимально використовує всі наявні ресурси в логістиці компанії, забезпечує швидку реакцію на зміни вимог клієнтів і аналізує бізнес-процеси для ефективності технологічних рішень та оптимізації часу виконання логістичних процесів. Крім того, компанія розробляє та реалізовує ефективні логістичні процеси в мережі розподілу, формує оптимальну складську мережу з різною формою власності, забезпечує гнучкість мережі

розподілу, щоб готуватися до оперативної зміни в обсягах споживання товарів з урахуванням географії ринків збуту.

Після дослідження сфери електронної торгівлі в Україні виявлено багато проблем, які гальмують її розвиток. Одна з найбільш гострих проблем полягає в недостатньо розвиненій інформаційній та комунікаційній інфраструктурі ринку, а також відсутності належного правового забезпечення для електронної торгівлі в Україні. Це призводить до шахрайства та безвідповідальності у цій галузі.

Проведення аналізу факторів, що впливають на розвиток електронної комерції в Україні, дає змогу зробити кілька пропозицій щодо покращення стану цієї сфери. Головною метою власників Інтернет-магазинів повинно бути здобуття довіри клієнтів шляхом чесного бізнесу та забезпечення конкурентоспроможних цін на продукти та послуги, які продаються в мережі Інтернет. Довіра є ключовим елементом будь-якого бізнесу, особливо в електронній комерції, де покупці не мають можливості оглянути товар до покупки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Київ, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

2. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ (науково-аналітична записка). 18 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf>.

3. Bonina C., Koskinen K., Eaton B., Gawer A. Digital platforms for development: Foundations and research agenda. Information Systems Journal. 2021. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/isj.12326>

4. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. Вісник КНУТД. 2019. № 4 (137). С. 39-50

5. Dahlman, C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries: Working Paper No. 334. Paris: OECD, 2016 // OECD URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf>

6. The Digital Economy. – London: British Computer Society, 2014 // BCS. URL: http://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf

7. Rouse M. Digital Economy // Newton: Techtargt. URL: <http://searchcio.techtargt.com/definition/digital-economy>

8. Digital Economy / Oxford: Oxford University Press, 2017 // Oxford Dictionary. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy

9. Omri W. *Transformational Entrepreneurship*. Routledge,; 2018. Individual innovativeness, entrepreneurial creativity and religious capital: The role of transformational entrepreneurship in Tunisia; pp. 116–135.
10. Helfat C.E., Raubitschek R.S. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*. 2018;47(8):1391–1399
11. SAP Partner Edge (2017). Geschäftschancen als Sap Partner. *SAP SE*, <https://www.sap.com/germany/partner/become.html>.
12. Hartmans, A. (2017). Airbnb Now Has More Listings Worldwide Than the Top Five Hotel Brands Combined. *Business Insider*, <http://www.businessinsider.de/airbnb-total-worldwide-listings-2017-8?r=US&IR=T>.
13. Dogtiev, A. (2017). Uber Revenue and Usage Statistics 2017. *Business of Apps*, <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>
14. Constine, J. (2017). Facebook Now Has 2 Billion Monthly Users... and Responsibility. <https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/>.
15. Ghazawneh, A., & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. *Information Systems Journal*, 23(2), 173–192.
16. Hsieh Y.J., Wu Y.J. Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*. 2019;95:315–323.
17. Gawer A. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Longest Range Planning*. 2021;54
18. Nelson J.L., Lei R.F. The effect of digital platforms on news audience behavior. *Digital journalism*. 2018;6(5):619–633.

19. Ben Arfi W., Hikkerova L. Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: the role of digital platforms. *Small Business Economics*. 2021;56(3):1191–1204.

20. Park H., Kim S., Jeong Y., Minshall T. Customer entrepreneurship on digital platforms: Challenges and solutions for platform business models. *Creativity and Innovation Management*. 2021;30(1):96–115.

21. Dobson S., Maas G., Jones P., Lockyer J. *Experiential learning for entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham; 2018. Experiential learning through the transformational incubation programme: A case study from Accra, Ghana; pp. 225–244.

22. Le Grange A. *Enterprising Africa*. Routledge; 2020. Integral integrated insight: Reflections for transformational entrepreneurship; pp. 12–34.

23. Dicuonzo G., Donofrio F., Fusco A., Ranaldo S. The role of transformational entrepreneurship in managing a digital platform: The case of Yamamay. *Journal of Strategy and Management*. 2022 doi: 10.1108/JSMA-02-2021-0062.

24. Hernández S.J.M., Moreno J.R., Hernández C.L. *Transformational entrepreneurship*. Routledge; 2018. Development of transformational social entrepreneurship through innovation determinants in the handicraft industry of the Wayuu community in Colombia; pp. 47–57.

25. Omri W. *Transformational Entrepreneurship*. Routledge;; 2018. Individual innovativeness, entrepreneurial creativity and religious capital: The role of transformational entrepreneurship in Tunisia; pp. 116–135.

26. Ahmed A., Bhatti S.H., Gölgeci I., Arslan A. Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting & Social Change*. 2022

27. Bonina C., Koskinen K., Eaton B., Gawer A. Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*. 2021;31(6):869–902

28. Modgil S., Dwivedi Y.K., Rana N.P., Gupta S., Kamble S. Has Covid-19 accelerated opportunities for digital entrepreneurship? An Indian perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022;175

29. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ AMAZON.COM, INC.) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.amazon.com/Marketing-5-0-Philip-Kotler/dp/1119668514>.

30. Kotler's "Marketing 5.0" Summary Part 1: Why Marketing 5.0 Now? Co-author explains. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.pkmarketing.jp/en/articles/marketing50_01_en.

31. Kabakova O. Strategizing for Financial Technology Platforms: Findings from Four Russian Case Studies / O. Kabakova, E. Plaksenkov, V. Korovkin // *Psychology&Marketing*. – 2016. – Vol. 33, Issue 12. – P. 1106–1111. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20945>.

32. Jacobides M. G. Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy / M. G. Jacobides, A. Sundararajan, M. Van Alstyne // *World Economic Forum. Briefing Paper*. – 2019. – February. – 32 p. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf.

33. Hardin T. Digital Platform Trends: The Digital Ecosystem / T. Hardin // *G2: Digital Trends*. – 2018. – January 18. – Режим доступу: <https://learn.g2.com/trends/digital-ecosystem>.

34. Saha T. The Rise of Platforms and Digital Ecosystems in the "Sharing Economy" / T. Saha // *Gigabit*. – 2018. – March 17. – Режим доступу:

<https://www.gigabitmagazine.com/ai/rise-platforms-and-digital-ecosystems-sharing-economy>.

35. ImD World Digital Competitiveness Ranking 2021. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>

36. Рейтинг конкурентоспособности стран 2021–ImD. URL: www.campiogroup.com

37. Мировой рейтинг цифровой конкурентоспособности ImD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>

38. Дорош Н. Аудит в умовах електронної комерції: [Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи аудиторських послуг у контексті розвитку електронного бізнесу] // Вісн. Терноп. акад. нар. госп-ва. – 2005. – № 5– 2. – С.150–153.

39. Authers, J. December 23, 2013. “Today’s Liquid Markets Are Open to Hayekian Criticism.” Financial Times, p. 12.

40. Савицкая Л. Корпоративна соціальна відповідальність виникає. Жертви чи вигоди? /Л. Савицкая // Новий менеджмент. 2008. №8. С. 20.

41. Саундерс Р. Цінність продукції [Електронний ресурс] //. – 2019. – Режим доступу : <https://www.inventech./lib/amazon/amazon-0033/>

42. Canvas Technology [Електронний ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступу : http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Canvas_Technology

43. Поперечнюк Н. Державне управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності регіону в умовах глобальної інформатизації

економіки: [Електронний обмін даними та електронна торгівля] // Управління сучасним містом. – 2004. – No 4 – 6 (14). – С.157–162.

ДОДАТКИ

Додаток А

Огляд зарубіжної літератури

1. **Hardin T. Digital Platform Trends: The Digital Ecosystem / T. Hardin // G2: Digital Trends. – 2018. – January 18. – Режим доступу: <https://learn.g2.com/trends/digital-ecosystem>.**

This article provides an overview of the current trends shaping the digital platform landscape. As the digital ecosystem continues to evolve, digital platforms have become essential tools for businesses, consumers, and communities. The article explores the key trends driving the growth and transformation of digital platforms, highlighting their impact on various industries and sectors.

The analysis covers emerging technologies, such as artificial intelligence, blockchain, and Internet of Things, which are revolutionizing digital platforms and enabling new forms of interaction and value creation. It delves into the rise of platform economy and the increasing prominence of platform business models, showcasing their advantages in terms of scalability, flexibility, and efficiency.

Furthermore, the article discusses the evolving consumer behaviors and expectations, emphasizing the need for seamless user experiences, personalized content, and data privacy protection. It also explores the impact of regulatory frameworks and standards on the digital platform landscape, addressing the challenges and opportunities they present.

By examining the trends in digital platforms, this article provides valuable insights for businesses, policymakers, and individuals seeking to navigate the dynamic digital landscape. Understanding these trends can help organizations leverage the power of digital platforms to drive innovation, foster collaboration, and enhance their competitive advantage in today's digital-driven economy.

- 2. Jacobides M. G. Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy / M. G. Jacobides, A. Sundararajan, M. Van Alstyne // World Economic Forum. Briefing Paper. – 2019. – February. – 32 p. – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf.**

The views expressed are those of certain participants in the discussion, and do not necessarily reflect the views of all participants or of the World Economic Forum. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

- 3. Kabakova O. Strategizing for Financial Technology Platforms: Findings from Four Russian Case Studies / O. Kabakova, E. Plaksenkov, V. Korovkin // Psychology&Marketing. – 2016. – Vol. 33, Issue 12. – P. 1106–1111. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20945>.**

This article studies the business strategy of digital financial platforms and creation of ecosystems. The authors assume the general methodological approach of grounded theory to study four cases of financial technology platforms from Russia; the sample represents companies focusing both on solutions for the front end (consumers) and back end (middle of the value chain). The research finds that the top executives of the companies, which create and operate the digital platforms, have an approach to business strategy that is significantly different from that of the traditional business. They defy the pragmatism of predicting the market development and planning the company's actions in accordance with such predictions. Strategic paradigm of these companies is based on the notions of inclusivity, dynamism, and reliance on independent participants of a business

ecosystem. Though a radical departure from the traditional business strategy, such an approach has brought demonstrable business success across the time span of a decade. The idea of “platform–ecosystem” can also be fruitful as a tool of solving important socioeconomic issues such as financial inclusion in the emerging markets.

4. **Modgil S., Dwivedi Y.K., Rana N.P., Gupta S., Kamble S. Has Covid-19 accelerated opportunities for digital entrepreneurship? An Indian perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022;175**

Covid-19 has challenged many businesses to orient themselves towards digital solutions for their survival. Due to the rising digital wave during Covid-19, there has been a plethora of opportunities for aspiring entrepreneurs to enter the market. Hence, this study focuses on understanding emerging areas and technologies for digital entrepreneurship. This study adopted a qualitative approach with semi-structured interviews through the lens of the diffusion of innovations theory. A total of 23 entrepreneurs responded and presented their views on Covid-19-induced opportunities for digital entrepreneurship. A structured process of open, axial, and selective coding was adopted for the thematic analysis. The study presents a framework based on four promising propositions. Results of the thematic analysis indicate the emergence of digital entrepreneurship opportunities in technology (EdTech, FinTech, cybersecurity), healthcare (diagnostics, virtual care, fitness), entertainment (over the top, gaming, social media), and e-commerce (contactless delivery, payment methods, augmented reality). In this study, entrepreneurs presented their views based on their experience with the platform or technology they operated. To this end, the present study offers implications both for scholars and entrepreneurs working in and aspiring to digital entrepreneurship along with future scope of research.

5. **Bonina C., Koskinen K., Eaton B., Gawer A. Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*. 2021;31(6):869–902**

Digital platforms hold a central position in today's world economy and are said to offer a great potential for the economies and societies in the global South. Yet, to date, the scholarly literature on digital platforms has largely concentrated on business while their developmental implications remain understudied. In part, this is because digital platforms are a challenging research object due to their lack of conceptual definition, their spread across different regions and industries, and

their intertwined nature with institutions, actors and digital technologies. The purpose of this article is to contribute to the ongoing debate in information systems and ICT4D research to understand what digital platforms mean *for* development. To do so, we first define what digital platforms are and differentiate between transaction and innovation platforms, and explain their key characteristics in terms of purpose, research foundations, material properties and business models. We add the socio-technical context digital platforms operate and the linkages to developmental outcomes. We then conduct an extensive review to explore what current areas, developmental goals, tensions and issues emerge in the literature on platforms and development and identify relevant gaps in our knowledge. We later elaborate on six research questions to advance the studies on digital platforms for development: on indigenous innovation, digital platforms and institutions, on exacerbation of inequalities, on alternative forms of value, on the dark side of platforms and on the applicability of the platform typology for development.

6. Ahmed A., Bhatti S.H., Gölgeci I., Arslan A. Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting & Social Change*. 2022

In this study, we untangle the relationship between digital platform capability and organizational agility in the manufacturing sector small and medium-sized enterprises (SMEs) by investigating the mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. Using a time-lagged two-wave survey of 227 manufacturing SMEs, we tested our proposed hypotheses using structural equational modeling (SEM). Our results reveal that digital platform capability is positively associated with the agility of SMEs and that all three intellectual capital dimensions (i.e., human, organizational, and relational capital) mediate this relationship. We also found that environmental dynamism has a negative moderating role on digital platform capability and intellectual capital. Environmental dynamism curbs SMEs' abilities to turn their digital platform capabilities into increased intellectual capital. Our results shed light on the importance of intellectual capital in creating improved organizational agility for manufacturing SMEs through digital platform capability within the boundary conditions of environmental dynamism.

7. Omri W. *Transformational Entrepreneurship*. Routledge; 2018. Individual innovativeness, entrepreneurial creativity and religious capital: The role of transformational entrepreneurship in Tunisia; pp. 116–135.

This study explores the determinants of individual entrepreneurial behavior by investigating the relationship between religious capital and managers' innovative behavior. To further explain and clarify the religious capital-innovative behavior link, the present study proposes a model to examine the mediating role of entrepreneurial creativity. Structural equation modeling is employed to analyze data gathered from 289 Tunisian small and mid-sized enterprises. With the growth of the small business sector in emerging markets, developing a better understanding of what drives “day-to-day” entrepreneurial activities has become an important issue for academicians and practitioners. By incorporating both religious capital and entrepreneurial creativity into the innovative behavior analysis, this study provides several important practical implications for promoting innovation process in emerging markets. In line with the theory of planned behavior, only religious work ethics are found to increase the innovative behavior of small businesses' owner-managers. Our findings also clearly demonstrate that the connection between religious capital-related variables and managers' innovative behavior is better understood if the influence of entrepreneurial creativity, as a mediating variable of the aforementioned relationship, is taken into account.

8. Hernández S.J.M., Moreno J.R., Hernández C.L. *Transformational entrepreneurship*. Routledge; 2018. Development of transformational social entrepreneurship through innovation determinants in the handicraft industry of the Wayuu community in Colombia; pp. 47–57.

The indigenous community of Wayuu located in Colombia and Venezuela possesses a rich culture in customs and traditions. However, it has limited economic and material resources, which results in infant mortality and malnutrition. The craft industry in the community of Wayuu is the main source of income. Nevertheless, this economic activity does not generate the necessary income for the basic survival of its artisans. Tourism and crafts are two industries that are tightly linked, where innovation is key for their growth and development. In this research work, we analyse the capacity of innovation of the Wayuu crafts based on eight innovation factors developed by Naidu, Chand and Southgate. This determines the current assets with which this industry counts and those in need to be developed so the Wayuu community may grow a true social entrepreneurship—one that is able to solve the current

social and economic problems without modifying its culture and regional roots.

9. Dicuonzo G., Donofrio F., Fusco A., Ranaldo S. The role of transformational entrepreneurship in managing a digital platform: The case of Yamamay. *Journal of Strategy and Management*. 2022 doi: 10.1108/JSMA-02-2021-0062.

Purpose

Transformational entrepreneurship (TE) is a concept referring to the ability of entrepreneurs to face global challenges, such as the economic crisis, to improve the well-being of the community. Considering the current scenario of COVID-19, the way digital platforms support TE in overcoming a crisis, specifically the economic crisis caused by the pandemic, was analysed.

Design/methodology/approach

To achieve the goal, the authors used the case study methodology. The interview was compared for the company analysed stands out due to its use of digital platforms as a tool to increase brand value. The authors conducted a semi-structured, open-ended interview with the entrepreneur and founder of Yamamay, a company operating in the retail sector. The results obtained from validity using the open coding method.

Findings

The main findings show that the implementation of digital platforms supported the entrepreneur in formulating strategic choices that allowed the company to continue offering its services despite the store closures imposed by the pandemic. The whole concept of traditional retail has been and continues to be revised, rationalising it and integrating it with a more omnichannel logic in which digital platforms play a fundamental role.

Practical implications

This paper provides market participants with useful information regarding the ability of this form of technology to support entrepreneurs in a crisis context. The results could also serve as an example for other retail companies regarding how to manage the consequences of the pandemic.

Originality/value

This contribution represents an extension of the existing literature that deepens the understanding of the relationship between digital platforms and TE in a particular scenario, such as the COVID-19 pandemic. The effect of business decisions on the adoption of digital platforms to meet increasing and changing customer needs has been examined.

10. Le Grange A. *Enterprising Africa*. Routledge; 2020. Integral integrated insight: Reflections for transformational entrepreneurship; pp. 12–34.

There has been an increased usage and popularity of digital platforms during the COVID-19 crisis. This has resulted in many new types of digital platforms emerging that are tied to specific localities and based on emergent needs. This article presents the results of a study on the ClickforVic digital platform that was started during the first 2020 lockdown in Melbourne, Australia as a way for country farmers to connect with urban consumers. The study is premised on transformational entrepreneurship theory that enables a focus on the societal changes that have resulted from the COVID-19 pandemic. A semi-structured in-depth interview approach was utilised to understand how farm entrepreneurs perceived the digital platform and how this contributed to transformational entrepreneurship outcomes. The study is amongst the first to incorporate a digital platform, farm entrepreneurship, transformational entrepreneurship and COVID-19 perspective. The findings suggest that farm entrepreneurs are driven by financial, social and community goals during a crisis that influences their usage of digital platforms. As a consequence, the findings contribute to managerial practice and policy debate by highlighting the way digital platforms can be used in times of crisis to produce transformational entrepreneurship outcomes.

ANNOTATION

Romochuskyi D.F. Digital platforms for managing international enterprises (using the example of AMAZON.COM, INC.)

The bachelor's thesis is dedicated to the study of digital platforms for managing international enterprises (using the example of AMAZON.COM, INC.). The essence, structural components, and contemporary principles of digital economy development are determined. The concept and characteristics of digital platform development are investigated. The transformative changes in the business models of international companies in the digital economy are identified.

An analysis of the level of digital transformation in countries worldwide is conducted through global indexes. The company AMAZON.COM, INC. is characterized, including its history, development, and the values of corporate culture in the context of digitization.

The effectiveness of the company's activities in the international market in terms of implementing digital platforms is evaluated. Directions for improving the implementation of digital management platforms in international business are determined, including the adaptation of the experience of AMAZON.COM, INC. The prospects of digital transformation in Ukrainian business are described, focusing on the implementation of best practices used by international companies.



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1014914121

Дата перевірки:
04.05.2023 11:22:57 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
04.05.2023 11:25:04 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Ромочуський Д.Ф.Цифрові платформи управління міжнародними підприємствами (на прик...

Кількість сторінок: 67 Кількість слів: 11660 Кількість символів: 92217 Розмір файлу: 2.11 MB ID файлу: 1014610137

15% Схожість

Найбільша схожість: 6.16% з Інтернет-джерелом ([http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27415/1/%D0%A0%](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27415/1/%D0%A0%...))

12.1% Джерела з Інтернету 218 Сторінка 69

5.52% Джерела з Бібліотеки 305 Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1