

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАРЦЕНЮК Дар'я Євгенівна

Розвиток механізмів управління електронною комерцією /
Development of electronic commerce management
mechanisms

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН - 41
Д.Є. Марценюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І.І. Смачило

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ	5
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ.....	15
2.1. Аналіз поточних підходів до управління електронною комерцією в торгівлі	15
2.2. Практика використання цифрових платформ у провідних компаніях..	21
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ.....	27
ВИСНОВКИ	38

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розвиток цифрових технологій, зростання доступу до інтернету та зміна споживчих уподобань суттєво трансформують традиційні підходи до ведення бізнесу. Електронна комерція (ЕК) перетворилася на важливий канал збуту продукції, комунікації з клієнтами та формування лояльності до бренду. У період глобалізації та цифрової конкуренції ефективне управління електронною комерцією стає критично важливим чинником для досягнення сталого розвитку підприємств, особливо у сфері торгівлі.

З одного боку, електронна комерція створює нові можливості для виходу на зовнішні ринки, зменшення витрат на дистрибуцію та персоналізацію обслуговування клієнтів. З іншого боку - вона висуває нові вимоги до систем управління, безпеки даних, логістики, маркетингу та організації бізнес-процесів.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах постійної зміни цифрових інструментів, зростаючої конкуренції з боку глобальних онлайн-платформ і високих очікувань клієнтів щодо швидкості, зручності та індивідуального підходу.

Таким чином, питання розробки та впровадження ефективних механізмів управління електронною комерцією є надзвичайно важливим і потребує поглибленого теоретичного осмислення, аналізу сучасного досвіду провідних компаній та пошуку інноваційних рішень, адаптованих до вітчизняних умов.

Питання щодо електронної комерції досліджували вчені А. Береза, Д. Бутенко, В. Іванієнко, О. Касаткіна, І. Козак, К. Краус, Ф. Левченко, О. Манжура, В. Плескач, І. Смачило, Ю. Терешко, М. Швиденко.

Мета - обґрунтування та розробка напрямів розвитку механізмів управління електронною комерцією для підвищення ефективності діяльності підприємств у цифровому середовищі.

Завдання:

- розкрити теоретичні основи управління електронною комерцією;
- провести аналіз поточних підходів до управління електронною комерцією в торгівлі
- дослідити практичний досвід використання цифрових платформ у провідних компаніях;
- окреслити інноваційні механізми управління електронною комерцією з урахуванням сучасних викликів і технологій.

Об’єкт - процеси управління електронною комерцією в умовах цифрової економіки.

Предмет - механізми та інструменти управління електронною комерцією на підприємствах торгівлі.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів для вдосконалення системи управління електронною комерцією.

Апробація. [14].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ

В умовах цифрової трансформації економіки електронний бізнес (*e-business*) посідає одне з провідних місць у системі сучасного підприємництва. Його поява стала логічним продовженням розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростаючої ролі Інтернету у всіх сферах людської діяльності.

Електронний бізнес є формою організації та ведення комерційної діяльності, що передбачає використання цифрових технологій, зокрема Інтернету, для взаємодії з клієнтами, постачальниками, партнерами та державними структурами (рис. 1.1). Він охоплює не лише процес купівлі-продажу товарів і послуг в Інтернеті, але й управлінські, фінансові, логістичні, маркетингові та інші бізнес-процеси, що реалізуються за допомогою цифрових інструментів.

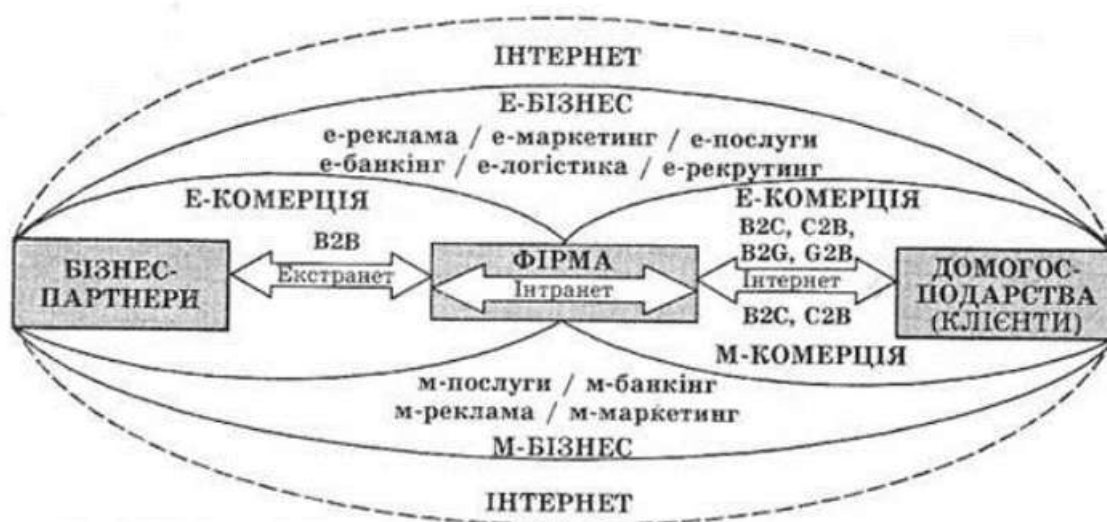


Рис. 1.1. Структура та інформаційно-технологічне середовище
електронного бізнесу

Примітка. Наведено за [10].

До ключових переваг електронного бізнесу належать:

- зниження витрат на ведення діяльності;
- автоматизація операцій;
- розширення географії ринку;
- зручність для споживачів;
- можливість швидкої аналітики та персоналізації пропозицій;
- цілодобовий доступ до товарів і послуг.

Таким чином, електронний бізнес формує нові принципи ведення господарської діяльності, стимулюючи підприємства до цифровізації та впровадження інновацій. Його ефективне використання дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати витрати та забезпечити швидке реагування на зміни ринку.

Варто чітко розрізняти поняття електронної комерції та електронного бізнесу. У сучасній економіці ці поняття часто використовуються як синоніми. Проте з наукової та практичної точки зору між ними існують принципові відмінності, що мають бути чітко визначені (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності між електронною комерцією та електронним бізнесом

Критерій порівняння	Електронна комерція (<i>e-commerce</i>)	Електронний бізнес (<i>e-business</i>)
Сутність	Купівля та продаж товарів і послуг через Інтернет	Ведення всіх бізнес-процесів з використанням цифрових технологій
Обсяг	Частина електронного бізнесу	Ширше поняття, включає електронну комерцію
Основна функція	Продаж товарів/послуг	Організація, управління, маркетинг, логістика, взаємодія
Приклади	Інтернет-магазин, <u>маркетплейс</u> , онлайн-оплата	CRM-системи, електронна бухгалтерія, електронна логістика
Взаємодія з клієнтами	Через <u>вебсайти</u> або додатки для продажу	Через різні цифрові канали – сайти, <u>email</u> , чат-боти, CRM
Основні інструменти	Онлайн-каталоги, кошики, платіжні системи	ERP, CRM, SCM-системи, корпоративні портали
Ціль	Отримання прибутку від онлайн-продажів	Підвищення ефективності всієї бізнес-діяльності

Примітка. Сформовано на основі [11; 33].

ЕК - це форма комерційної діяльності, яка включає купівлю та продаж товарів або послуг через електронні канали зв'язку, переважно через Інтернет. Основна увага в електронній комерції приділяється процесу здійснення онлайн-транзакцій між продавцем і покупцем.

Електронний бізнес є значно ширше поняття, яке охоплює не лише електронну комерцію, але й усі інші бізнес-процеси, які реалізуються за допомогою цифрових технологій: управління взаємодією з клієнтами, постачальниками, персоналом, документообігом, логістикою, фінансами тощо.

З огляду на наведене, можна стверджувати, що ефективне впровадження елементів електронного бізнесу сприяє цифровій трансформації підприємства, а також створює передумови для стійкого розвитку у конкурентному середовищі.

Зауважимо, що ЕК (англ. *e-commerce*) виступає однією з ключових форм ведення бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення торгових операцій через мережу Інтернет. ЕК охоплює процеси купівлі, продажу товарів і послуг, передачу даних, здійснення платежів та післяпродажне обслуговування у віртуальному середовищі.

В економічній літературі існує багато підходів до визначення сутності електронної комерції. Згідно з визначенням Світової організації торгівлі, ЕК - це «виробництво, реклама, продаж і розповсюдження товарів і послуг через телекомунікаційні мережі» [4].

Науковці Швиденко М. З., Касаткіна О. М., Швиденко О. М., наголошують на тому, що «е-комерція охоплює не лише купівлю-продаж, а й повний цикл взаємодії між бізнесом і споживачем, зокрема маркетингову комунікацію, обслуговування клієнтів, логістику, управління базами даних клієнтів» [36].

У сучасному контексті електронна комерція є не просто інструментом торгівлі, а багатокомпонентною екосистемою, яка включає такі елементи, як:

- електронні торгові майданчики (маркетплейси);
- мобільна комерція (m-commerce);
- соціальна комерція (s-commerce);
- омніканальні продажі;
- цифрові платіжні системи та електронні гарантії;
- використання великих даних (*Big Data*), штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації пропозицій.

Тенденції розвитку ЕК свідчать про її динамічне зростання та постійне вдосконалення технологічних рішень. Серед основних тенденцій варто виокремити:

- а) активне зростання мобільної комерції (більшість покупців здійснюють замовлення через смартфони);
- б) інтеграція штучного інтелекту (чат-боти, персоналізовані рекомендації);
- в) розвиток логістичних послуг (швидка доставка, відстеження в режимі реального часу);
- г) впровадження *AR/VR* технологій (віртуальні примірочні, огляд товарів у 3D);
- д) зростання значення соціальних мереж як каналів продажу та просування;
- е) орієнтація на сталий розвиток та екологічність (*eco-commerce*).

Таким чином, ЕК в сучасному світі виступає не лише ефективним інструментом ведення бізнесу, а й важливою складовою цифрової економіки, що змінює моделі споживання, конкурентні стратегії компаній і глобальні ринки.

Історія електронної комерції бере свій початок у 1960-х роках, коли з'явилися перші форми електронного обміну даними (*Electronic Data Interchange, EDI*) між компаніями. Саме *EDI* став прототипом сучасних систем електронного документообігу, дозволивши підприємствам передавати замовлення, рахунки-фактури та іншу комерційну інформацію в електронному

вигляді. Однак на цьому етапі управління електронною комерцією ще не набуло системного характеру, оскільки відсутні були загальнодоступні технології зв'язку та інтегровані бізнес-моделі.

Наступним важливим етапом стала поява Інтернету у 1990-х роках. Саме тоді ЕК почала стрімко розвиватися завдяки:

- 1) доступності мережі для широких мас користувачів;
- 2) появі перших інтернет-магазинів (зокрема, *Amazon* у 1995 році та *eBay* у 1995 році);
- 3) розвитку безпечних платіжних систем, зокрема протоколу *SSL* (*Secure Sockets Layer*).

Управління ЕК на цьому етапі переважно зосереджувалося на технічній підтримці онлайн-продажів, захисті платежів, базовій аналітиці та логістиці. Компанії почали створювати спеціалізовані підрозділи електронного бізнесу, а також використовувати нові маркетингові інструменти – електронну розсилку, контекстну рекламу, перші *CRM*-системи.

У 2000-х роках управління е-комерцією починає еволюціонувати в напрямі стратегічного підходу. З'являються такі новації:

- інтеграція *ERP*-систем з платформами електронної комерції;
- впровадження систем управління відносинами з клієнтами (*CRM*);
- розвиток багатоканальних продажів (онлайн + офлайн);
- масове використання *SEO/SEM*-стратегій у цифровому маркетингу.

З початку 2010-х років, з активним розвитком мобільних технологій, соціальних мереж і аналітики даних, управління електронною комерцією вийшло на новий рівень. З'явився підхід *Data-Driven E-commerce Management*, що базується на:

- зборі й аналізі великих обсягів даних про поведінку споживачів;
- персоналізації контенту;
- автоматизації маркетингу;
- оптимізації ланцюгів постачання з урахуванням попиту в режимі реального часу.

Сучасне управління ЕК охоплює такі напрями:

1. Стратегічне планування цифрової присутності бренду.
2. Управління клієнтським досвідом.
3. Інтеграція інноваційних технологій, зокрема ІІІ, AR/VR, блокчейну.
4. Кросфункціональна взаємодія між відділами маркетингу, ІТ, логістики та обслуговування клієнтів.
5. Гнучке управління (*Agile, DevOps*) у розробці та підтримці платформ.

Таким чином, історія розвитку управління електронною комерцією відображає еволюцію від технічної підтримки торгових операцій до комплексного стратегічного управління цифровим бізнесом, що потребує глибокої аналітики, кросдисциплінарної взаємодії та постійної інноваційності.

Електронна торгівля розвивається за різними напрямками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні напрями електронної торгівлі

Скорочення	Назва	Опис	Приклад
B2B	Бізнес для бізнесу	Торгівля між компаніями	Виробник продає товар дистриб'ютору
B2C	Бізнес для споживача	Компанія продає товари чи послуги кінцевому споживачу	Купівля одягу або електроніки в інтернет-магазині
C2C	Споживач для споживача	Приватні особи продають товари або послуги іншим особам	Продаж вживаних речей через OLX, <u>eBay</u>
C2B	Споживач для бізнесу	Споживачі пропонують товари або послуги компаніям	<u>Фрілансер</u> виконує проєкт для компанії через <u>Upwork</u>
B2A	Бізнес для уряду	Бізнес надає послуги або інформацію державним органам	Участь компанії у державному тендері через <u>ProZorro</u>
C2A	Споживач для уряду	Громадяни взаємодіють з державними структурами через інтернет	Подача податкової декларації або запис до лікаря онлайн

Примітка. Сформовано на основі [10; 13; 37].

ЕК є важливою складовою сучасної цифрової економіки, що стрімко розвивається як у глобальному, так і в національному масштабах. В Україні

правове регулювання цієї сфери є порівняно новим, але динамічно формується відповідно до міжнародних стандартів й технологічних змін (рис. 1.2).

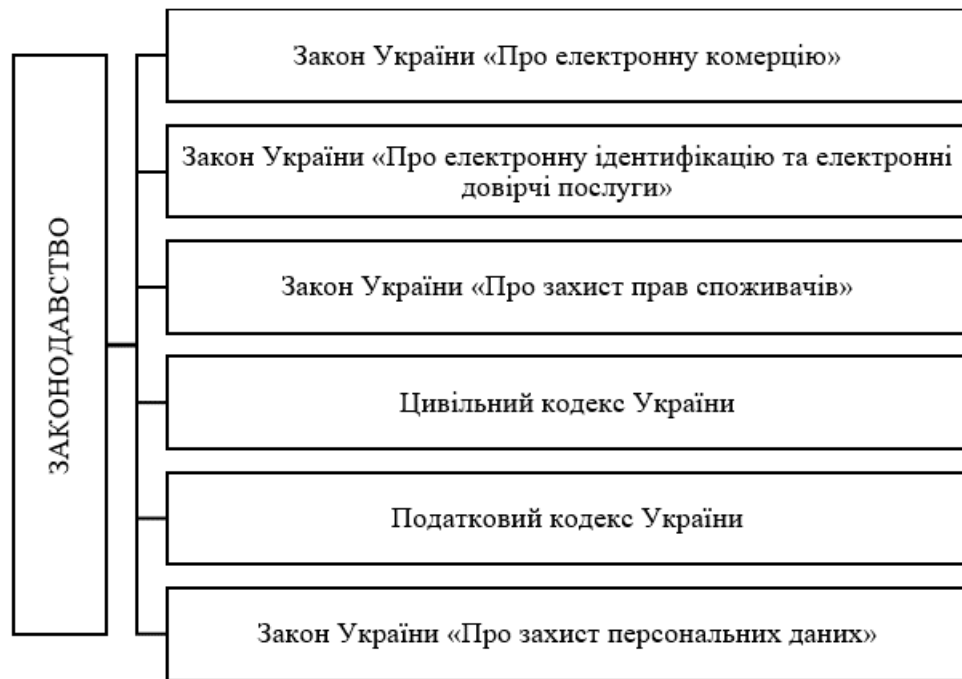


Рис. 1.2. Нормативно-правове регулювання електронної комерції в Україні

Примітка. Побудовано автором.

Ключовим нормативно-правовим актом, що регламентує ЕК в Україні, є Закон України «Про електронну комерцію» [27], котрий визначає основні принципи, правовий статус суб'єктів електронної комерції, вимоги до електронних правочинів, електронної ідентифікації та електронного підпису.

Згідно із законодавством, ЕК визначається як «відносини, що виникають при здійсненні правочинів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема засобів електронного зв'язку та електронних повідомлень» [27]. Закон чітко визначає поняття електронного документа, електронного правочину, електронної ідентифікації та електронного підпису, що є фундаментальними для здійснення комерційної діяльності в цифровому середовищі.

Значну роль у регулюванні електронної комерції також відіграє Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [26], що регулює використання електронних підписів, печаток, позначок часу.

Закон України «Про захист прав споживачів» [29] містить положення, що стосуються дистанційного продажу товарів та надання послуг. Цивільний кодекс України [35], зокрема розділи щодо укладення правочинів, включаючи електронну форму договорів. Податковий кодекс України [25], у контексті оподаткування операцій в електронному середовищі. Закон України «Про захист персональних даних» [28] є важливий у контексті збереження конфіденційності інформації клієнтів та користувачів.

Законодавство також закладає механізми державного нагляду у сфері електронної комерції, права та обов'язки суб'єктів, механізми вирішення спорів, а також передбачає гарантії захисту прав споживачів у цифровому середовищі.

Необхідно зазначити, що правове регулювання ЕК в Україні перебуває на стадії розвитку та вдосконалення. Впровадження європейських норм, адаптація до вимог ЄС у рамках Угоди про асоціацію, а також поширення сучасних цифрових інструментів вимагають від законодавця постійного оновлення нормативної бази та адаптації її до нових викликів.

Таким чином, законодавство України у сфері ЕК створює базу для розвитку безпечного, конкурентного та прозорого цифрового ринку, проте потребує подальшої гармонізації з міжнародними стандартами та практиками.

Зауважимо, що в глобалізованому світі ЕК відіграє ключову роль у розвитку міжнародної торгівлі, забезпечуючи швидкий, зручний та ефективний обмін товарами й послугами між суб'єктами з різних країн. Для регулювання цієї сфери необхідно мати уніфіковані правила, які гарантують безпеку, довіру та правову визначеність у міжнародному цифровому середовищі.

Однією з перших спроб врегулювання ЕК на міжнародному рівні стало прийняття у 1996 році «Типового закону ЮНСІТРАЛ про електронну комерцію». Цей документ, розроблений Комісією ООН з права міжнародної торгівлі, став основою для створення національного законодавства у багатьох країнах. Закон визнає юридичну силу електронних повідомлень і договорів,

встановлює принцип технологічної нейтральності та сприяє спрощенню транскордонних операцій.

Наступним важливим етапом стало прийняття «Типового закону ЮНСІТРАЛ про електронні підписи» у 2001 році, що врегульовує питання аутентифікації та підтвердження особи в електронному середовищі. Ці акти рекомендуються до імплементації в національні законодавства як основа для гармонізації правового простору.

У рамках Світової організації торгівлі діє Програма з електронної комерції, започаткована на міністерській конференції в 1998 році. Вона охоплює питання митного оподаткування, доступу до ринків, захисту прав споживачів і персональних даних, а також сприяння участі країн, що розвиваються, у глобальній електронній торгівлі.

У країнах Європейського Союзу ЕК регулюється низкою актів, зокрема, Директива ЄС 2000/31/ЕС «Про електронну комерцію», яка встановлює правові умови для надання послуг в інформаційному суспільстві, включаючи питання укладення договорів, відповідальності провайдерів, електронної реклами та захисту споживачів.

Загальний регламент про захист даних (GDPR, 2016/679), що встановлює суворі вимоги до обробки персональних даних у цифровому середовищі.

Директива про цифрові послуги (Digital Services Act, 2022) — актуалізує вимоги до онлайн-платформ, посилюючи відповідальність за контент і захист прав користувачів.

Крім того, у межах Організації економічного співробітництва та розвитку діють рекомендації щодо захисту споживачів в електронній комерції, прийняті у 1999 році та оновлені у 2016 році. Вони окреслюють стандарти прозорості, добросовісної ділової практики, механізмів вирішення спорів та доступу до правосуддя.

Таким чином, міжнародне правове регулювання ЕК базується на принципах:

- технологічної нейтральності;
- юридичної рівності електронних та паперових документів;
- транскордонної взаємодії;
- захисту прав споживачів і персональних даних;
- сприяння інноваціям та розвитку електронної торгівлі.

Хоча існує низка міжнародних документів і стандартів, законодавча уніфікація в цій сфері ще не досягла глобального масштабу. Проте, поступова імплементація положень міжнародних актів у національні правові системи сприяє створенню більш передбачуваного та безпечного середовища для розвитку електронної комерції у світі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ

2.1. Аналіз поточних підходів до управління електронною комерцією в торгівлі

В умовах розвитку цифрових технологій електронна комерція стала однією з ключових форм торговельної діяльності. Вона охоплює широкий спектр бізнес-процесів – від онлайн-продажу товарів і послуг до управління ланцюгами постачання, логістикою, аналітикою споживацької поведінки та маркетинговими комунікаціями. ЕК стає не лише альтернативним каналом збуту, але й стратегічним напрямом розвитку підприємств торгівлі.

Платформа електронної комерції *B2B Sellers Commerce* представила ключову статистику електронної комерції (рис. 2.1).

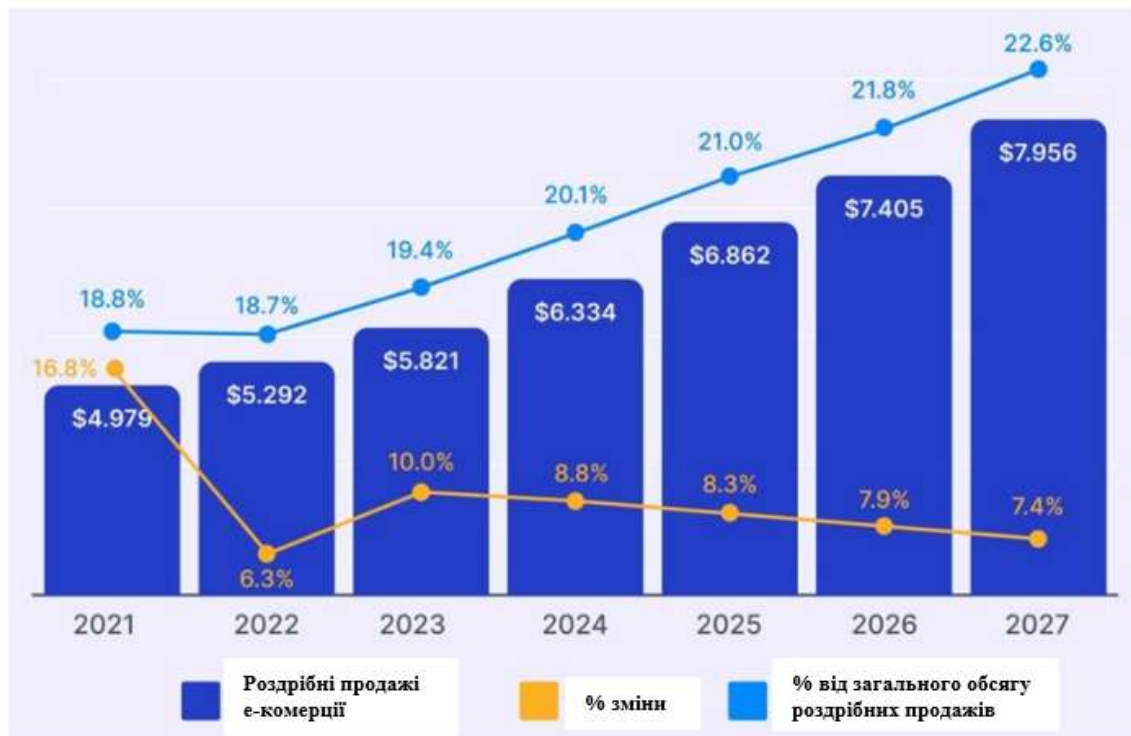


Рис. 2.1. Роздрібні продажі електронної комерції у світі

Примітка. Наведено за [2].

Обсяг світового ринку електронної комерції демонструє стійке зростання (рис. 2.2).

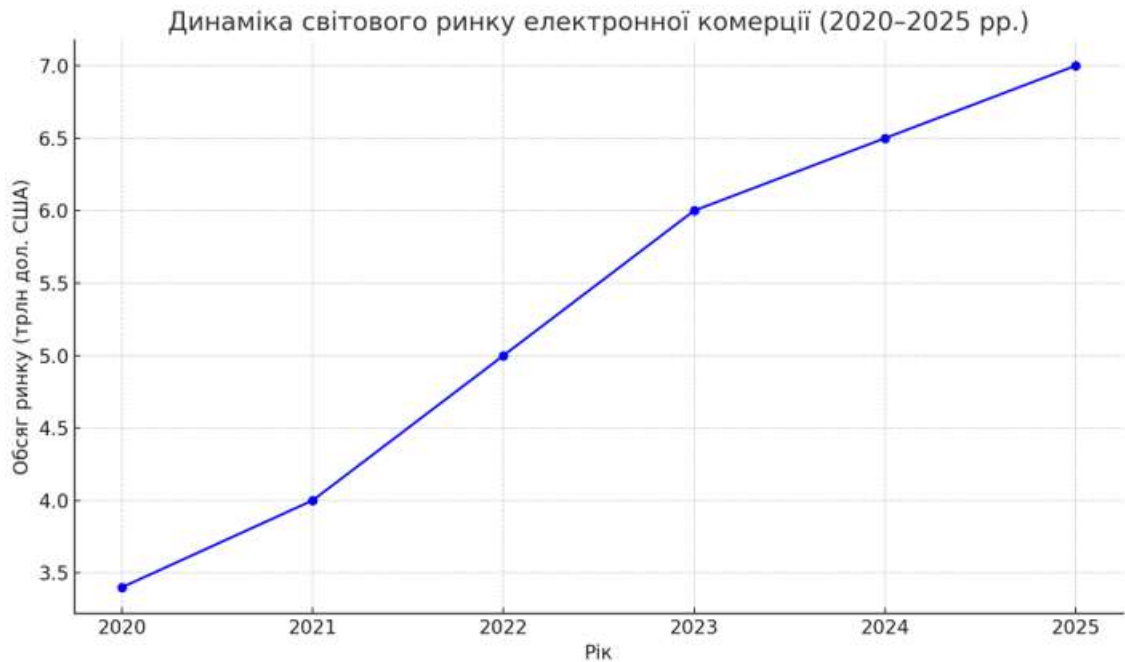


Рис. 2.2. Динаміка світового ринку електронної комерції, трлн дол. США

Примітка. Побудовано на основі [39].

У 2020 році його розмір складав \$3,4 трлн, у 2024 році оборот ЕК досягнув 6,5 трильйонів дол., за прогнозами до 2025 року він досягне \$7 трлн. і до 8 трильйонів дол. до 2027 року. Така динаміка свідчить про поступову цифровізацію торговельної сфери й стрімке зростання онлайн-продажів як серед споживачів, так і серед бізнесу.

Стан галузі та тенденції розвитку у 2024 році [2]:

1. Поширеність онлайн-шопінгу. Близько 33 % населення світу здійснює покупки онлайн. Це число збільшилось на 2,7 % порівняно з минулим роком.
2. Зростання кількості покупців. У 2024 році кількість онлайн-покупців досягла 2,71 мільярда, і очікується, що в 2025 році цей показник виросте до 2,77 мільярда.
3. Лідери галузі. Китай та США виділяються як найбільші ринки електронної комерції, з 915,1 млн. онлайн-покупців у Китаї та 270,11

млн. у США.

Зазначимо, що розповсюдження смартфонів, Інтернету й зручність покупок сприяли розширенню електронної комерції навіть у найвіддаленіших регіонах.

З 2021 року частка онлайн-покупок у роздрібній торгівлі зростала в середньому на 0,32% на рік [30]. Це показує, що роздрібні торговці повинні інвестувати в онлайн-присутність, щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному світі. У табл. 2.1 наведено поточну й прогнозовану динаміку частки онлайн-транзакцій.

Таблиця 2.1

Динаміка частки онлайн транзакцій

Рік	Частка онлайн транзакцій, %
2021	18,8
2022	18,7
2023	19,4
2024	20,1
2025	21,0 ¹
2026	21,8 ¹
2027	22,6 ¹

Примітки:

1. Прогнозоване значення.
2. Наведено за [30].

Як бачимо, ЕК впевнено займає важливу роль у глобальній економіці та має тенденцію до подальшого зростання. Це особливо помітно завдяки технологічному прогресу та зміні споживчих вподобань.

До 2024 року у світі налічуватиметься 26,6 мільйона веб-сайтів електронної комерції, що на 3,83 % більше, ніж у попередньому періоді. Це означає, що щодня в Інтернеті з'являється 2,685 тис. веб-сайтів електронної комерції [2]. Майже половина всіх веб-сайтів електрон. комерції базується у Сполучених Штатах. Більшість інтернет-магазинів працюють на *Shopify* та *Wix*, якими забезпечено 19,07 % та 11,84 % магазинів відповідно [2].

Зауважимо, що більшість походів за покупками починаються онлайн. В результаті, 44 % людей спочатку шукають інформацію в Інтернеті, а 41 %

шукають безпосередньо в інтернет-магазинах, таких як *Amazon*, або на веб-сайтах. «Дослідження шведської фінтех-компанії *Klarna* підтвердило, що 83 % покупців шукають інформацію в Інтернеті, перш ніж піти до магазину» [30]. 14 % онлайн-покупців надають перевагу соціальним мережам.

Що стосується уподобань онлайн-покупців (табл. 2.2), то у 2024 році онлайн-покупці витратили найбільше на електроніку (продаж електроніки досягнув 922,5 млрд. доларів). Друге місце зайняло придбання одягу, взуття й аксесуарів (760 млрд. доларів). Крім того, до трійки найпопулярніших товарів увійшли продукти харчування й напої, вартість яких оцінена в 708,8 мільярда доларів.

Таблиця 2.2

Витрати онлайн-покупців

Категорія товарів	Витрати в 2024 році, млрд. дол.
Споживча електроніка	922,5
<u>Fashion</u>	760,0
FMCG	708,1
DIY	220,2
Меблі	220,1
Медіа	193,9
Товари для краси	169,6

Примітка. Наведено за [30].

Чинники, які найбільше мотивують споживачів здійснювати покупки онлайн подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Топ-10 чинників, що спонукають купувати онлайн

Чинник	%
Безкоштовна доставка	50,6%
Купони та знижки	39,3%
Легка процедура повернення товару	33,2%
Проста онлайн-оплата	30,6%
Відгуки клієнтів	30,5%
Доставка наступного дня	30,4%
Бали лояльності	27,2%
Післяплата	19,8%
<u>Вподобайки та коментарі</u>	19,4%
Сертифікати про екологічну чистоту	18,9%

Примітка. Наведено за [2].

Наведені дані можна поділити на кілька основних категорій мотиваторів: економічні вигоди, зручність процесу покупки, довіра до товару та екологічна свідомість. Так, економічні чинники відіграють провідну роль. Безкоштовна доставка (50,6 %) є найсильнішим стимулом для онлайн-покупців, що свідчить про чутливість споживачів до додаткових витрат. Купони та знижки (39,3 %) також займають високу позицію, що підтверджує важливість цінових переваг для покупців. Бали лояльності (27,2 %) мотивують покупців, орієнтованих на довготривалу вигоду.

Крім того, зручність процесу купівлі також має велике значення. Наприклад, легка процедура повернення товару (33,2 %) та проста онлайн-оплата (30,6 %) створюють відчуття безпеки й контролю, що є важливими для користувачів. Доставка наступного дня (30,4 %) підкреслює прагнення споживачів до швидкого задоволення своїх потреб.

Чинники довіри й соціального впливу передбачають, що відгуки клієнтів (30,5 %) є важливим джерелом інформації при прийнятті рішення про купівлю. Вподобайки та коментарі (19,4 %) відіграють роль соціального доказу якості чи популярності товару.

Післяплата (19,8 %) приваблює тих, хто прагне впевненості у якості товару перед оплатою.

Сертифікати про екологічну чистоту (18,9 %) мають значення для частини покупців, що орієнтовані на сталий розвиток і екологічність продукції і свідчать про свідоме споживання.

Як бачимо, найбільше споживачів приваблюють економічні вигоди та зручність процесу купівлі. Довіра до товару, фінансова гнучкість та екологічна відповідальність також відіграють роль, проте для меншої частини споживачів. Це свідчить про необхідність інтернет-магазинам забезпечувати привабливі цінові пропозиції, простий і зручний процес покупки, а також надавати достовірну інформацію про товари й умови доставки.

Зазначимо, що ефективне управління електронною комерцією потребує системного підходу, орієнтованого як на досягнення фінансових результатів,

так і на створення довгострокової цінності для клієнта.

Управління електронною комерцією передбачає застосування цілого комплексу підходів, які дозволяють ефективно організовувати процеси взаємодії з клієнтами, управління ланцюгами постачання, просування товарів та забезпечення високого рівня обслуговування. Основні підходи до управління електронною комерцією в торгівлі подані на рис. 2.3.

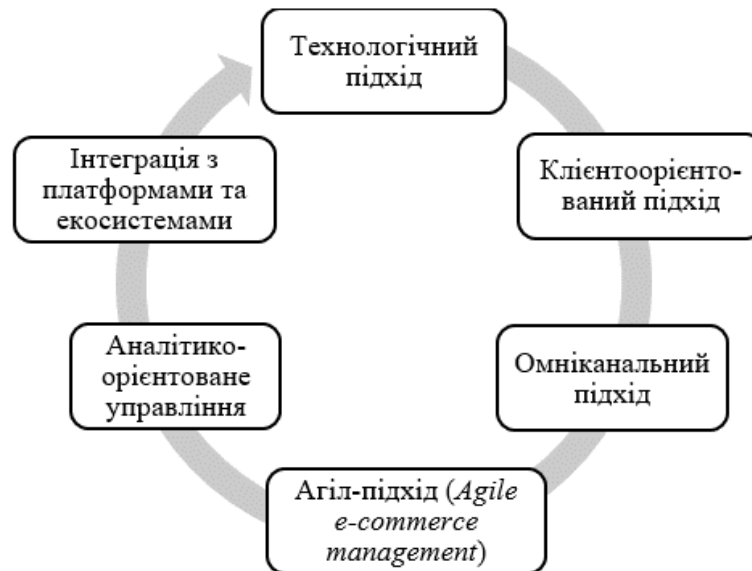


Рис. 2.3. Основні підходи до управління електронною комерцією в торгівлі

Примітка. Побудовано на основі [11; 24].

Отже, ефективне управління ЕК передбачає поєднання технологічних можливостей з гнучкою стратегією орієнтації на споживача й вимагає комплексного використання інноваційних технологій, стратегічного мислення та здатності адаптуватися до динамічних змін споживчих уподобань. Компанії, що впроваджують сучасні підходи до *e-commerce*, отримують конкурентну перевагу на ринку та мають високі шанси на сталий розвиток. В умовах високої конкуренції та змін споживчих уподобань, саме комплексний підхід до управління електронною комерцією стає запорукою сталого розвитку торговельного бізнесу.

2.2. Практика використання цифрових платформ у провідних компаніях

У сучасних умовах цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку торгівлі. Одним з найважливіших інструментів цифровізації є ЕК, яка активно розвивається завдяки використанню цифрових платформ. Вони забезпечують взаємодію між продавцями, покупцями, логістичними компаніями, платіжними системами та іншими учасниками торговельного процесу. Цифрові платформи у сфері електронної комерції дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у споживчій поведінці, знижувати витрати на операційні процеси, забезпечувати масштабованість бізнесу, а також відкривати нові канали продажу на міжнародних ринках. Розглянемо практичний досвід використання CRM-, ERP-систем та автоматизації у провідних компаніях (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння провідних цифрових платформ електронної комерції

Платформа	Країна походження	Основна спеціалізація	Особливості цифрової платформи	Кількість активних користувачів (2024, млн)
1	2	3	4	5
Amazon	США	B2C, хмарні сервіси	AI-рекомендації, AWS, Prime, власна логістика	300+
Alibaba Group	Китай	B2B, B2C, фінтех	Платформи Tmall, Taobao, Alipay, Alibaba Cloud	1 000+
Rozetka	Україна	Універсальний маркетплейс	Логістика, мобільний застосунок, власна платіжна система	10+
Novus	Україна	Роздрібна торгівля (супермаркети)	Мобільний додаток, онлайн-замовлення, цифрова програма лояльності	~1
Епіцентр К	Україна	DIY, будівельні матеріали	Великий e-commerce портал, цифрові каталоги, чат-боти, самовивіз	3+

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Сільпо	Україна	Продуктова роздрібна торгівля	Цифрова екосистема «Сільпо», мобільний застосунок, бонусна система	5+
Zalando	Німеччина	Мода, взуття	Персоналізація, цифрова примірка, мобільний додаток	50+
eBay	США	C2C, аукціони	Глобальні продажі, зручна доставка, підтримка малого бізнесу	130+

Примітка. Узагальнено.

Успішні приклади впровадження сучасних систем управління в ЕК демонструють, як технології сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню взаємодії з клієнтами та зростанню прибутковості.

Одним із провідних прикладів є *Amazon* [15], який побудував універсальну електронну торговельну платформу з розвиненою екосистемою. Вона включає в себе функціонал для розміщення товарів, управління запасами, автоматизованого прийому замовлень, доставки, аналітики продажів та маркетингу. Інноваційним рішенням *Amazon* стало використання алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій і прогнозування попиту, що дозволяє значно підвищити рівень обслуговування клієнтів і збільшити обсяги продажу. Таким чином, компанія *Amazon* є еталоном автоматизації в електронній комерції. У своїх розподільчих центрах *Amazon* впровадила роботизовані системи (через дочірню компанію *Kiva Systems*), які автоматично переміщують товари до пакувальників. Окрім цього, *ERP*-система власної розробки дозволяє керувати мільйонами одиниць товару у реальному часі. Аналітика даних допомагає прогнозувати попит, оптимізувати запаси, персоналізувати рекомендації для покупців. *CRM*-рішення інтегроване з акаунтами користувачів, що дозволяє аналізувати покупки, зберігати списки бажань, формувати індивідуальні пропозиції.

Alibaba Group – ще один приклад ефективного використання цифрових платформ у сфері B2B- та B2C-торгівлі. Її платформи *Alibaba.com* [17], *Tmall*

і *Taobao* охоплюють різні сегменти ринку – від великих оптових покупців до звичайних споживачів. *Alibaba* активно інтегрує цифрові фінансові інструменти (через *Alipay*) і хмарні сервіси (*Alibaba Cloud*), що дозволяє підтримувати стабільну інфраструктуру для мільйонів транзакцій щодня.

Окрім провідних міжнародних платформ, приклади цифрової трансформації демонструють також низка українських компаній, які успішно інтегрують елементи електронної комерції у свої бізнес-моделі.

У контексті українського ринку слід відзначити платформу *Rozetka* [19], яка трансформувалася з інтернет-магазину електроніки у багатофункціональний маркетплейс, що надає можливості для електронної торгівлі тисячам підприємців. Компанія активно розвиває логістичну інфраструктуру, власну платіжну систему, а також мобільний додаток, що дозволяє зручно здійснювати покупки з будь-якого пристрою. *Rozetka*, найбільший маркетплейс в Україні, впровадила комплексну *ERP*-систему, що охоплює управління замовленнями, координацію доставки, облік фінансів та товарних залишків.

На базі власноруч розробленої *CRM* компанія автоматизувала опрацювання запитів клієнтів (через чат, *e-mail*, телефон), генерацію персоналізованих пропозицій, внутрішні процеси комунікації між відділами. Це дозволило значно скоротити час обробки замовлень і підвищити рівень лояльності покупців. У *Rozetka* було запроваджено комплексну *ERP*-систему на базі власного програмного рішення, яке об'єднує складську логістику, закупівлі, фінансову звітність та управління замовленнями. В результаті оцінки ефективності, здійсненої через систему *KPI*, було зафіксовано:

зменшення часу обробки одного замовлення на 27 %;

підвищення точності формування залишків на складі на 15 %;

збільшення повторних покупок на 12 % завдяки інтеграції з *CRM*-модулем і персоналізованими пропозиціями.

Цей кейс демонструє, що впровадження ефективних механізмів управління дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й

покращити клієнтський досвід, що є ключовим чинником успіху в електронній комерції.

Мережа супермаркетів *Novus* [18], яка також веде активну онлайн-торгівлю, впровадила *ERP*-систему на базі *SAP*. Система забезпечує ефективний контроль логістики, асортименту, закупівель та взаємодії з постачальниками. Інтегрована *CRM*-модель дозволяє відстежувати історію покупок, управляти бонусною програмою, налаштовувати персональні пропозиції. Завдяки цьому вдалося скоротити витрати на логістику та підвищити середній чек у онлайн-магазині. *Novus* - мережа супермаркетів з європейськими стандартами, яка активно впроваджує цифрові рішення для покращення клієнтського досвіду. Компанія має сучасний онлайн-магазин *Novus*, що дозволяє здійснювати повноцінне замовлення товарів з доставкою або самовивозом. Впроваджено мобільний додаток, у якому доступні персоналізовані акційні пропозиції, бонусна програма, push-сповіщення про акції. Особливу увагу приділяється цифровій програмі лояльності та безконтактним способам оплати.

Епіцентр К - найбільший в Україні ритейлер товарів для будівництва, ремонту, побуту та саду [21]. Компанія створила одну з наймасштабніших e-commerce платформ в країні - *epicentrk.ua*, яка включає функції інтернет-магазину, конфігураторів товарів, можливості «click & collect», доставки по всій Україні, а також інтеграцію з мобільними застосунками. Важливим елементом цифрової стратегії є впровадження чат-ботів, цифрових каталогів, AR-візуалізацій інтер'єрів, а також автоматизація складської та логістичної систем.

Сільпо - одна з найінноваційніших продуктових мереж в Україні, яка створила власну цифрову екосистему [22]. Вона включає мобільний застосунок «Сільпо», де клієнти можуть переглядати персоналізовані пропозиції, збирати бали програми лояльності «Власний Рахунок», замовляти доставку продуктів через партнерські сервіси (наприклад, *LOKO* чи *GLOVO*), а також отримувати електронні чеки. Додаток дозволяє створювати списки

покупок, сканувати штрихкоди, а в окремих магазинах реалізовано сервіс самообслуговування та безконтактного розрахунку.

Як бачимо, вказані українські торговельні компанії демонструють ефективно використання цифрових платформ для підвищення якості обслуговування, автоматизації бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій на ринку, і свідчить про поступову, але впевнену цифрову трансформацію роздрібної торгівлі в Україні.

У Європі прикладом успішної платформи електронної комерції є *Zalando* [20], яка спеціалізується на торгівлі одягом і взуттям. *Zalando*, як один із провідних онлайн-рітейлерів модного одягу в Європі, активно застосовує CRM-системи для поглиблення взаємовідносин з клієнтами. За допомогою *Salesforce CRM* компанія здійснює сегментацію клієнтів, автоматизує електронні розсилки та аналізує рівень задоволеності покупців. Завдяки впровадженню омніканальної стратегії клієнти отримують цілісний досвід незалежно від того, чи взаємодіють вони з компанією через мобільний застосунок, сайт чи соціальні мережі. Власна ERP-платформа контролює ланцюг поставок, закупівлі, залишки на складах у декількох країнах. *Zalando* інвестує в цифрові технології для покращення взаємодії з клієнтами: використовуються мобільні додатки, віртуальні примірки, чат-боти для обслуговування покупців та інструменти прогнозування модних трендів на основі аналітики великих даних.

Американська компанія *Warby Parker*, що спеціалізується на продажу окулярів, зробила ставку на аналіз клієнтських даних. Завдяки інтеграції *Google BigQuery* та *Tableau*, компанія аналізує поведінку споживачів на сайті й адаптує UX-дизайн. CRM-система *HubSpot* допомагає формувати персоналізовані маркетингові кампанії, враховуючи попередні покупки, реакції на акції та канали комунікації. Компанія активно використовує A/B-тестування для оптимізації воронки продажів.

Таким чином, практика провідних компаній демонструє, що впровадження цифрових платформ в електронній комерції є не лише сучасним

трендом, а необхідною умовою ефективного функціонування та конкурентоспроможності торговельних підприємств у цифрову епоху. Упровадження *CRM*- і *ERP*-систем, а також автоматизація бізнес-процесів у провідних компаніях дозволяє оптимізувати операційну діяльність, покращити обслуговування клієнтів і забезпечити гнучкість у стратегічному управлінні. Результати цих кейсів доводять, що інвестиції в сучасні цифрові інструменти є вирішальними для успіху в електронній комерції.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ

Світ електронної комерції стрімко трансформується під впливом новітніх технологій. Інновації формують нові стандарти як у взаємодії з клієнтами, так і в управлінні внутрішніми бізнес-процесами.

Розглянемо ключові тренди, які визначатимуть майбутнє управління електронною комерцією (рис. 3.1).

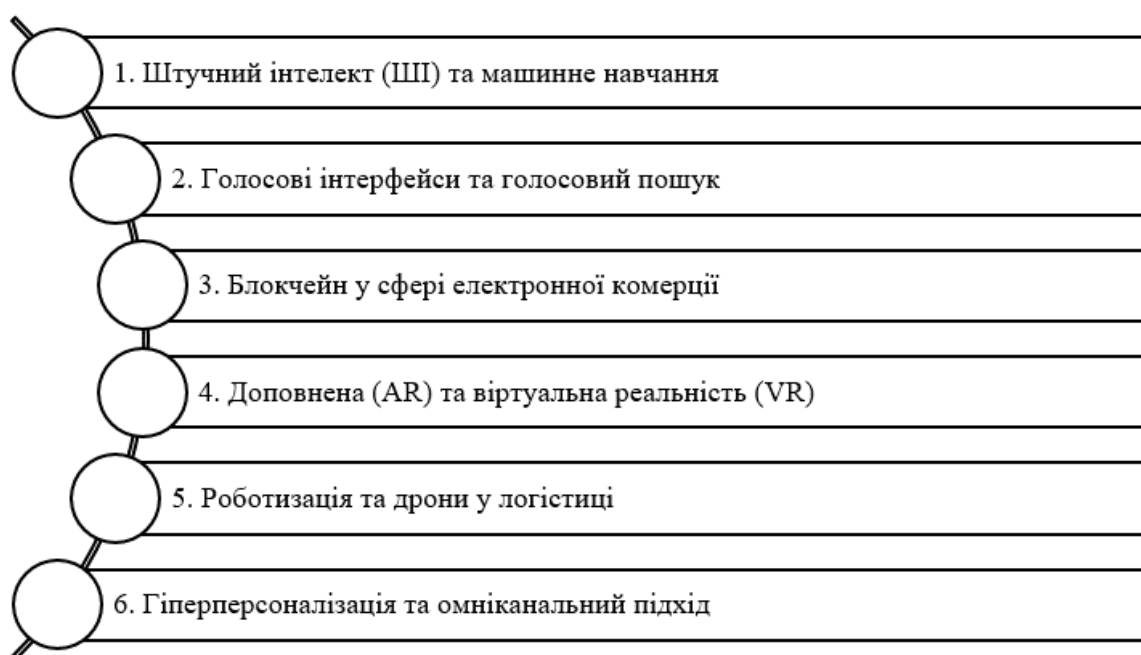


Рис. 3.1. Тренди управління електронною комерцією

Примітка. Побудовано на основі [37; 40].

Використання штучного інтелекту є одним із найпотужніших інструментів у сучасній ЕК. ШІ дозволяє персоналізувати взаємодію з клієнтами (рекомендації товарів, динамічне ціноутворення, адаптивна реклама), автоматизувати підтримку клієнтів за допомогою чат-ботів, віртуальних асистентів, аналізувати великі обсяги даних для прогнозування поведінки споживачів, виявлення тенденцій та визначення ризиків, автоматизувати управлінські рішення, зокрема у сфері логістики, закупівель і

запасів. Наприклад, *Alibaba* застосовує власну ШІ-платформу для прогнозування попиту, а *eBay* – для виявлення шахрайства та вдосконалення пошукових алгоритмів.

Із розвитком голосових помічників (*Google Assistant*, *Amazon Alexa*, *Apple Siri*) все більше користувачів здійснюють пошук і покупки за допомогою голосу. Це спричиняє нові вимоги до оптимізації контенту для голосового пошуку (використання природної мови, питальних фраз), інтеграції голосових інтерфейсів у платформи електронної комерції, створення голосових чат-ботів для обробки запитів клієнтів. Компанії, які першими адаптують свої платформи під голосову взаємодію, отримають конкурентну перевагу на ринку.

Блокчейн-технології мають потенціал радикально змінити механізми безпеки, прозорості та довіри в електронній комерції: забезпечення прозорості ланцюгів постачання (track & trace товарів); автоматизація угод через смарт-контракти; захист персональних даних користувачів; використання криптовалют як платіжного засобу. Деякі компанії, як Overstock або Shopify, вже інтегрували можливість оплати криптовалютами та досліджують потенціал блокчейну для логістики.

Доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR) змінюють сприйняття покупок в електронній комерції. AR дозволяє «приміряти» товар у віртуальному просторі – наприклад, IKEA дає змогу побачити, як меблі виглядатимуть у кімнаті. VR забезпечує повноцінний занурювальний досвід, наприклад, віртуальні тури магазинами або шоурумами. Інтеграція AR/VR з CRM-системами дозволяє збирати поведінкові дані на новому рівні. Ці технології особливо актуальні для fashion, косметики, інтер'єру, автомобільного ринку.

Автоматизація доставки – ще один перспективний напрям. Так, дрони й автономні транспортні засоби скорочують час і вартість доставки. Роботи-кур'єри (як у Domino's або Starship Technologies) вже проходять тестування в реальних умовах. Інтелектуальні склади, де замість людей діють роботи,

дозволяють скоротити витрати й мінімізувати помилки.

Поєднання даних з CRM, ERP та аналітики дозволяє здійснювати гіперперсоналізацію – унікальні пропозиції для кожного клієнта в реальному часі; омніканальний менеджмент – єдина система управління клієнтом через сайт, мобільний застосунок, соцмережі, месенджери, офлайн-точки. Це дозволяє побудувати єдину комунікаційну платформу і підвищити лояльність споживачів.

Таким чином, майбутнє управління ЕК пов'язане з глибокою інтеграцією новітніх технологій у всі бізнес-процеси – від персоналізації обслуговування до повної автоматизації логістики. Компанії, що вже сьогодні інвестують у ІІТ, блокчейн, AR/VR та аналітику, формують ландшафт е-комерції завтрашнього дня.

Зауважимо, що підприємства, що ведуть діяльність у сфері ЕК, активно впроваджують новітні інструменти управління, які дозволяють забезпечити ефективність бізнес-процесів, гнучке реагування на зміни споживчого попиту та підвищення конкурентоспроможності. Основними з таких інструментів (рис. 3.2) є:

- системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- системи планування ресурсів підприємства (ERP);
- автоматизація процесів (BPA – Business Process Automation)
- аналітика даних.

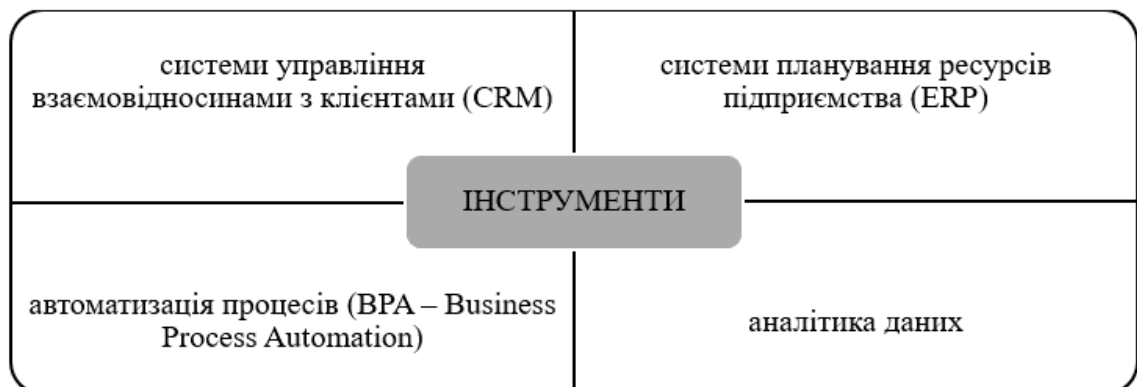


Рис. 3.2. Новітні інструменти управління електронною комерцією

Примітка. Побудовано автором.

I. Використання CRM-систем як програмного рішення, що дозволяє зосередитися на управлінні контактами з клієнтами, продажами, маркетингом і сервісом. У сфері електронної комерції CRM-системи виконують такі функції:

- збір та збереження інформації про клієнтів, включно з історією покупок, поведінкою на сайті, уподобаннями;
- автоматизація комунікацій (розсилки, повідомлення, нагадування);
- персоналізація маркетингу на основі клієнтських даних;
- сегментація клієнтів за критеріями цінності, частоти покупок, реакцій на пропозиції;
- інтеграція з іншими системами – ERP, платіжними шлюзами, аналітичними модулями.

Серед популярних CRM-систем у електронній комерції варто відзначити Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Bitrix24, Pipedrive, які мають адаптовані рішення для онлайн-торгівлі.

II. Інтеграція ERP-систем, що є програмним забезпеченням, яке забезпечує централізоване управління основними ресурсами підприємства (фінансами, складом, логістикою, закупівлями, виробництвом, кадрами). В електронній комерції ERP-системи дозволяють:

синхронізувати залишки товарів на складі з онлайн-магазином у режимі реального часу;

автоматизувати облік продажів, повернень, закупівель;

контролювати фінансові потоки й операційні витрати;

забезпечити інтеграцію з логістичними партнерами (службами доставки, складами);

формувати звітність і прогнози для стратегічного планування.

Інтеграція ERP та CRM дозволяє досягти повної прозорості процесів, уникати дублювання інформації та забезпечити клієнтоорієнтований підхід на всіх рівнях управління.

III. Автоматизація бізнес-процесів є ключовим чинником успіху в ЕК, де

важлива швидкість обробки замовлень, мінімізація людських помилок та масштабованість. Основні напрями автоматизації: обробка замовлень (від оформлення до доставки – без участі оператора); документообіг (автоматичне формування рахунків, актів, етикеток, звітів); обслуговування клієнтів (чат-боти, онлайн-консультанти, автоматичні відповіді); маркетинг (тригерні розсилки, автоворонки продажів, повторні пропозиції); логістика (автоматичне відстеження доставки, інтеграція з службами транспортування). Сучасні інструменти, такі як Zapier, Make (ex-Integromat), Power Automate, дозволяють створювати складні сценарії автоматизації без потреби у програмуванні.

IV. Аналіз споживчих даних, що є фундаментом прийняття рішень у ЕК. Платформи онлайн-торгівлі генерують великі обсяги даних, які можуть бути використані для вивчення поведінки користувачів на сайті (час перебування, кліки, сторінки виходу), визначення ефективності рекламних кампаній, прогнозування попиту на товари, оптимізації цінової політики, виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах, оцінки задоволеності клієнтів та їх лояльності. Сучасні інструменти бізнес-аналітики включають *Google Analytics*, *Tableau*, *Microsoft Power BI*, *Looker*, які дозволяють візуалізувати дані, будувати дашборди та прогнозні моделі.

Таким чином, сучасні механізми управління ЕК базуються на синергії технологій CRM та ERP, широкій автоматизації процесів і глибокому аналізі даних. Їх впровадження дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, підвищити ефективність та створити унікальний досвід для споживача.

Запровадження сучасних управлінських технологій у сфері електронної комерції є важливим стратегічний крок, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагувати на зміни ринку та задовольняти зростаючі вимоги споживачів. Однак поряд із численними перевагами, ці механізми мають і певні недоліки.

Переваги і недоліки сучасних механізмів управління в електронній комерції подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки сучасних механізмів управління в електронній комерції

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
1. Підвищення ефективності бізнес-процесів	1. Високі витрати на впровадження та обслуговування
2. Покращення взаємодії з клієнтами через CRM-системи	2. Технічна складність, потреба у фахівцях
3. Аналітична підтримка управлінських рішень на основі даних	3. Залежність від стабільності інтернету та інфраструктури
4. Автоматизація рутинних процесів і економія часу	4. Ризики витоків персональних даних, потреба в дотриманні норм <u>кібербезпеки</u>
5. <u>Оmnіканальний</u> підхід до комунікації з клієнтами	5. Опір персоналу до змін, потреба в адаптації
6. Масштабованість та гнучкість (особливо у хмарних рішеннях)	6. Ризик надмірної автоматизації та втрати гнучкості

Примітка. Сформовано автором.

Сучасні механізми управління в ЕК відкривають широкі можливості для розвитку бізнесу, проте їх впровадження повинно супроводжуватися ретельним плануванням, підготовкою персоналу, дотриманням безпекових норм і регулярним моніторингом ефективності. Баланс між технологічними інноваціями та стратегічним баченням є ключем до сталого успіху в цифровому середовищі.

Отже, сучасні механізми управління в електронній комерції, зокрема CRM- та ERP-системи, аналітика даних та автоматизація процесів, стали важливими інструментами для досягнення стратегічних цілей бізнесу в цифровому середовищі. Їх використання дозволяє підвищити продуктивність, адаптивність і клієнтоорієнтованість компаній.

Разом із тим, ефективне впровадження таких механізмів вимагає не лише фінансових ресурсів, але й глибокої технологічної підготовки, стратегічного бачення та змістовної роботи з персоналом. Важливо враховувати як можливості, що відкриваються перед бізнесом, так і потенційні ризики, щоб забезпечити стабільний розвиток і конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації.

Попри значні переваги та потенціал сучасних управлінських інструментів, компанії, що функціонують у сфері ЕК, стикаються з низкою об'єктивних та суб'єктивних труднощів при їх впровадженні, адаптації та подальшій оптимізації. Ці бар'єри можуть істотно стримувати розвиток підприємств та знижувати ефективність використання технологій.

1. Низький рівень цифрової грамотності персоналу. Однією з ключових проблем залишається недостатня підготовленість працівників до роботи з цифровими системами. Відсутність технічної кваліфікації або небажання адаптуватися до нових умов призводить до помилок у роботі, зниження ефективності та навіть відмови від впроваджених рішень.

2. Обмежені фінансові ресурси. Малі та середні підприємства часто не мають достатнього бюджету для впровадження повноцінних ERP- чи CRM-систем, що включають налаштування, навчання персоналу, технічну підтримку та оновлення. У результаті обираються спрощені рішення, які не завжди відповідають реальним потребам бізнесу.

3. Невизначеність бізнес-моделі й відсутність стратегії цифрової трансформації. Багато компаній переходять до цифрових інструментів без чіткого плану чи стратегії. Відсутність узгодженої дорожньої карти розвитку електронної комерції спричиняє хаотичне впровадження рішень, дублювання функцій і неефективне використання ресурсів.

4. Проблеми інтеграції нових систем з існуючими. При запровадженні нових технологій часто виникає складність у поєднанні їх з уже діючими системами обліку, логістики, маркетингу або складського обліку, що спричиняє додаткові витрати на налаштування або потребує розробки індивідуальних рішень.

5. Низький рівень захисту даних і ризики кіберзагроз. Поширення цифрових технологій супроводжується зростанням кіберзагроз. Компанії, які не мають належного захисту інформаційної інфраструктури, можуть зазнати втрат через зломи, витоки даних чи шантаж з боку хакерів, що особливо критично для підприємств, які обробляють великі обсяги персональних даних.

6. Юридичні та нормативні бар'єри. У ряді країн ЕК регулюється недосконалим законодавством, що ускладнює її розвиток. Застарілі норми або відсутність чітких вимог до обігу електронних документів, захисту персональних даних чи цифрової ідентифікації створюють правову невизначеність.

7. Нестабільність інтернет-з'єднання або технічна інфраструктура. У деяких регіонах доступ до швидкісного інтернету залишається проблемою. Це обмежує можливості для роботи в хмарних системах, комунікації з клієнтами та ведення онлайн-бізнесу в цілому.

8. Психологічний опір змінам. Перехід на нові технології часто супроводжується опором серед персоналу, особливо у компаніях з традиційним стилем управління. Співробітники можуть сприймати автоматизацію як загрозу для своєї роботи, що знижує мотивацію та ефективність навчання.

Незважаючи на високий потенціал сучасних управлінських інструментів, їх повноцінне застосування в електронній комерції стикається з цілою низкою бар'єрів. Для їх подолання необхідні комплексні заходи, які включають технічну модернізацію, кадрову підготовку, формування цифрової стратегії, а також активну участь держави у формуванні сприятливого нормативно-правового середовища.

Зауважимо, що зростання кількості інтернет-магазинів та посилення глобальної конкуренції зумовлюють необхідність впровадження стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств електронного бізнесу.

У табл. 3.2 подано *SWOT*-аналізу електронного бізнесу в сфері торгівлі. Аналіз дозволяє оцінити внутрішній потенціал й зовнішнє середовище для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз електронного бізнесу в сфері торгівлі

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
– широке охоплення цільової аудиторії через онлайн-канали – низькі витрати на утримання фізичних торговельних точок – можливість автоматизації бізнес-процесів (<i>CRM, ERP</i>, логістика) – гнучкість в адаптації до змін попиту та трендів – доступ до аналітики покупців та поведінкових даних	– високий рівень конкуренції на ринку електронної комерції – залежність від стабільної роботи іт-інфраструктури – обмежений контакт з клієнтом порівняно з офлайн-торгівлею – наявність ризиків, пов'язаних із кібербезпекою – можливі труднощі з логістикою та поверненнями товарів
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
– зростання популярності онлайн-покупок серед усіх вікових груп – вихід на міжнародні ринки через цифрові платформи (<i>маркетплейси, софмережі</i>) – розвиток мобільної комерції (<i>m-commerce</i>) – використання штучного інтелекту для персоналізації досвіду – підвищення ефективності реклами через <i>Big Data</i> та автоматизацію маркетингу	– часті зміни в законодавстві щодо захисту прав споживачів та персональних даних – зниження лояльності клієнтів через надмірну пропозицію – технічні проблеми, які можуть призвести до втрати трафіку та продажів – нестабільність економічної ситуації та коливання валютних курсів – негативні відгуки в мережі, що швидко поширюються та впливають на репутацію

Примітка. Сформовано на основі [2; 8; 12; 30; 33].

Проведений *SWOT*-аналіз дозволив виявити як внутрішні сильні сторони, що створюють передумови для активного розвитку, так і слабкі місця, які потребують стратегічного вдосконалення. Зовнішні можливості, такі як зростання популярності онлайн-торгівлі, розвиток мобільної комерції та використання цифрових інструментів маркетингу, відкривають нові горизонти для масштабування бізнесу. Водночас загрози у вигляді посилення конкуренції, змін у законодавстві, ризиків кібербезпеки потребують оперативного реагування та ефективної системи управління.

У табл. 3.3 представлено матрицю *TOWS* для електронного бізнесу в сфері торгівлі.

На основі матриці *TOWS* сформульовано такі стратегічні ініціативи:

1. Вихід на маркетплейси передбачає інтеграцію з платформами Amazon, Etsy, eBay, Rozetka для розширення каналів збуту та налаштування

мультивалютної підтримки, мовних версій та міжнародної доставки.

Таблиця 3.3

Матриця TOWS для електронного бізнесу в сфері торгівлі

	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	<i>SO-стратегії</i> (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<i>ST-стратегії</i> (Використання сильних сторін для подолання загроз)
	- Використати широке охоплення аудиторії для виходу на міжнародні <u>маркетплейси</u> - Автоматизувати бізнес-процеси для ефективного обслуговування клієнтів у мобільній комерції - Впроваджувати AI та <u>big data</u> для персоналізованої реклами та підвищення конверсії	- Застосовувати аналітику покупців для швидкого реагування на зміну споживчих уподобань - Інвестувати в <u>кіберзахист</u> завдяки гнучкості IT-рішень - Створити потужну онлайн-репутацію за допомогою інтерактивної клієнтської підтримки
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	<i>WO-стратегії</i> (Подолання слабких сторін через використання можливостей)	<i>WT-стратегії</i> (Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)
	- Використовувати міжнародні платформи для зниження залежності від локального трафіку - Впроваджувати <u>омніканальні</u> рішення для покращення взаємодії з клієнтами - Залучити логістичних партнерів для покращення доставки та зменшення повернень	- Оптимізувати IT-інфраструктуру для зниження ризиків технічних збоїв - Забезпечити <u>мультиканальну</u> підтримку клієнтів, щоб зменшити негатив впливу віддаленості - Розробити антикризові стратегії на випадок змін у законодавстві або економічній ситуації

Примітка. Сформовано на основі [2; 8; 12; 30; 33].

2. Впровадження інструментів персоналізації пов'язаний із встановленням модулів на основі штучного інтелекту (рекомендації товарів, таргетинг) та збором й аналізом поведінкових даних клієнтів з метою сегментації та підвищення LTV (lifetime value).

3. Розвиток омніканальних продажів через створення єдиного облікового запису клієнта для сайту, мобільного додатку, соцмереж, а також інтеграцію CRM з месенджерами (Viber, Telegram, WhatsApp) для підтримки продажів та сервісу.

4. Підвищення рівня кібербезпеки завдяки встановленню SSL-сертифікатів, захищених шлюзів оплати, двофакторної авторизації, резервному копіювання даних та постійний аудит безпеки.

5. Удосконалення клієнтського сервісу передбачає впровадження онлайн-чату з оператором і AI-бота та розробку системи бонусів і лояльності для утримання клієнтів.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємствам електронної торгівлі не лише зберегти свої позиції на ринку, а й значно зміцнити їх у довгостроковій перспективі.

Отже, у конкурентоспроможність електронного бізнесу в сфері торгівлі значною мірою визначається здатністю підприємства адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні рішення та орієнтуватися на потреби сучасного споживача. Підвищення конкурентоспроможності електронного бізнесу має здійснюватися комплексно через поєднання технологічних рішень, маркетингових стратегій, ефективного управління та клієнтоорієнтованого підходу.

ВИСНОВКИ

1. Електронний бізнес у сучасних умовах цифрової трансформації економіки набуває стратегічного значення для підприємств. Його суть полягає не лише в електронній комерції як формі онлайн-продажу, а й у комплексному використанні цифрових технологій для автоматизації управлінських, фінансових, логістичних та маркетингових процесів. Ефективне впровадження елементів електронного бізнесу сприяє зниженню витрат, розширенню ринків збуту, покращенню клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Електронна комерція, як ключовий компонент електронного бізнесу, динамічно розвивається завдяки новітнім технологіям: мобільним застосункам, штучному інтелекту, AR/VR, соціальним мережам та екосистемам електронних платежів. Вона перетворилась на складну багатокомпонентну систему, яка змінює традиційні підходи до торгівлі, комунікації з клієнтами та формування маркетингових стратегій. Особливо важливою є роль аналітики даних у прийнятті управлінських рішень у сфері e-commerce.

Управління електронною комерцією еволюціонувало від технічної підтримки продажів до стратегічного підходу, який вимагає інтеграції цифрових інструментів у всі бізнес-процеси підприємства. Сучасне управління передбачає стратегічне планування цифрової присутності, персоналізацію контенту, використання CRM, ERP і омніканальних платформ, а також гнучке управління командами (Agile, DevOps). Такий підхід забезпечує сталий розвиток підприємств у конкурентному цифровому середовищі.

2. В умовах стрімкого зростання обсягів онлайн-продажів і цифровізації торговельної сфери, електронна комерція перетворюється на один із ключових векторів розвитку сучасного бізнесу. Аналіз показує, що зростання кількості покупців, поширення Інтернету та мобільних технологій, а також переваги, які

отримують споживачі (зручність, економія часу, знижки та акції), сприяють активному розвитку ринку. Попит на онлайн-торгівлю стимулюється економічними чинниками, потребою в зручності та високим рівнем персоналізації, що змушує компанії адаптуватися до нових умов, впроваджуючи сучасні інструменти цифрового маркетингу, автоматизації та клієнтоорієнтованого сервісу.

Водночас ефективне управління електронною комерцією вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні, клієнтоорієнтовані, омніканальні, аналітичні та гнучкі управлінські стратегії. Успішні компанії інтегрують CRM, ERP, маркетингові та аналітику даних для підвищення ефективності бізнес-процесів, швидко реагують на зміну споживчих вподобань та активно працюють над створенням безшовного користувацького досвіду. Таким чином, сучасна електронна комерція вимагає не лише технічної підтримки, а й стратегічного мислення, що дозволяє адаптуватися до змін та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

3. Узагальнюючи досвід провідних компаній, можна зробити висновок, що цифрові платформи стали основою для трансформації торговельного бізнесу у всьому світі. Впровадження CRM- та ERP-систем, автоматизація логістичних процесів, використання аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяють компаніям значно підвищити ефективність, персоналізувати обслуговування клієнтів і забезпечити масштабованість бізнесу. Приклади Amazon, Alibaba, Zalando та Warby Parker демонструють, як цифрові інструменти сприяють побудові цілісної цифрової екосистеми, орієнтованої на споживача.

Українські компанії, такі як Rozetka, Novus, Епіцентр К та Сільпо, також активно інтегрують сучасні цифрові рішення у свою діяльність, що свідчить про динамічний розвиток електронної комерції в Україні. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління та цифрових сервісів ці підприємства змогли не лише покращити обслуговування клієнтів, але й зміцнити свої позиції на ринку. Отже, практика показує, що цифрова

трансформація є необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

4. Ключові інноваційні механізми, які формують сучасне управління в електронній комерції (широке впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейн-рішень, доповненої та віртуальної реальності, голосових інтерфейсів, автоматизованої доставки, а також омніканального управління клієнтськими контактами) дозволяють персоналізувати досвід користувача, забезпечити прозорість операцій, підвищити ефективність логістики й управлінських рішень, що в сукупності сприяє зростанню конкурентоспроможності компаній.

Крім того, значну роль у підвищенні ефективності електронного бізнесу відіграють CRM- та ERP-системи, автоматизація бізнес-процесів і аналітика даних. Вони забезпечують інтеграцію і синхронізацію внутрішніх процесів, дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу та будувати довгострокову клієнтоорієнтовану стратегію. Сучасні інструменти автоматизації спрощують рутинні операції, а глибока аналітика дає змогу краще розуміти поведінку споживачів і адаптувати пропозиції до їхніх потреб.

Разом із тим, ефективне впровадження інноваційних механізмів вимагає стратегічного підходу, кваліфікованого персоналу та інвестицій у цифрову трансформацію. Недостатній рівень цифрової грамотності працівників, складність інтеграції нових технологій у чинні процеси, ризики безпеки та високі витрати можуть ускладнювати адаптацію. Тому важливо забезпечити баланс між впровадженням новітніх рішень і реальними можливостями підприємства, аби інновації стали джерелом сталого розвитку, а не джерелом додаткових ризиків.