

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

КОВАЛЬЧУК Д.В.

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-
ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.**

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПТБДзвнм-21
Д.В. Ковальчук

Науковий керівник

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту :

« ____ » _____ 20____ р.

Завідувач кафедри

_____ В. М. Пилявець

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ ..6	
1.1. Зміст і класифікація форм інтернет-торгівлі, бізнес-моделі електронної комерції	6
1.2. Інфраструктура інтернет-торгівлі та регулювання електронної комерції в Україні та ЄС	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств інтернет-торгівлі	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «ROZETKA»	
2.1. Стан і тенденції розвитку інтернет-торгівлі та структура ринку електронної комерції в Україні	22
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «ROZETKA»	28
2.3. Фінансова діагностика та оцінка ефективності господарської діяльності компанії «ROZETKA»	32
2.4. SWOT-аналіз конкурентних переваг та викликів для розвитку інтернет-торгівлі в Україні	37
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ	
3.1. Глобальні тенденції та розвиток cross-border e-commerce у контексті євроінтеграції України	44
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделі компанії «ROZETKA»	59
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтернет-торгівля є одним із найдинамічніших секторів сучасної економіки, що формує нову архітектуру глобального споживчого ринку. В Україні цей сегмент демонструє високі темпи зростання навіть у кризових умовах воєнного стану, забезпечуючи безперервність товарообігу, підтримку малого бізнесу та інтеграцію національної економіки у світові цифрові ланцюги. Перехід значної частини підприємств до онлайн-форматів збуту, розвиток маркетплейсів, використання штучного інтелекту в аналітиці продажів і персоналізації сервісів, поширення платіжних технологій «безконтактного споживання» створюють підґрунтя для нового етапу розвитку торгівлі.

Водночас ринок інтернет-торгівлі в Україні стикається з низкою викликів: недосконалістю логістичної інфраструктури, високою конкуренцією з міжнародними гравцями, регуляторними обмеженнями, низьким рівнем довіри споживачів до електронних платежів і нестачею системної державної політики підтримки e-commerce. Ці обставини визначають потребу у науковому осмисленні сучасного стану ринку та розробленні перспективних напрямів його розвитку в контексті євроінтеграції, цифрової трансформації та глобальних трендів електронної комерції.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти інтернет-торгівлі висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників значний внесок зробили: О. Мельник, І. Кузьмін, Л. Петренко у сфері цифрової економіки та розвитку маркетплейсів; Т. Соловйова, Н. Орлова у дослідженні інноваційних бізнес-моделей електронної комерції; О. Мазур, І. Підгурська у вивченні проблем логістики та електронних платежів; С. Ілляшенко, І. Рудь у питаннях цифрової трансформації торгівлі.

Серед зарубіжних учених варто відзначити праці Ф. Котлера, Д. Чаффі, А. Пейна, М. Портера, П. Друкера, К. Андерсона, К. Лаудона та Д. Траута, які досліджували маркетингові, стратегічні та поведінкові аспекти електронного

бізнесу. Незважаючи на глибину досліджень, у сучасних умовах трансформації української економіки залишається недостатньо опрацьованим комплексне питання діагностики поточного стану та прогнозування розвитку інтернет-торгівлі як складової цифрової економіки.

Мета роботи – проаналізувати сучасний стан інтернет-торгівлі в Україні, оцінити ефективність функціонування провідних підприємств цього сектору (на прикладі компанії «ROZETKA») та обґрунтувати перспективні напрями розвитку інтернет-торгівлі в умовах цифрової економіки та євроінтеграційних процесів. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та особливості розвитку інтернет-торгівлі.
- проаналізувати сучасні бізнес-моделі та інфраструктуру електронної комерції.
- дослідити динаміку, структуру та тенденції розвитку інтернет-торгівлі в Україні.
- провести фінансово-економічну діагностику діяльності компанії «ROZETKA».
- визначити ключові проблеми, ризики та можливості для розвитку інтернет-торгівлі.
- сформулювати стратегічні напрями та прогноз розвитку інтернет-торгівлі України до 2030 року.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку інтернет-торгівлі в Україні.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, механізми та інструменти формування, управління та підвищення ефективності інтернет-торгівлі в умовах цифрової економіки.

Методологічну основу становлять положення сучасної економічної теорії, концепції цифрової трансформації, теорії підприємництва та торгівлі, інноваційного розвитку та глобалізації. В процесі дослідження застосовано: абстрактно-логічний метод для теоретичних узагальнень і формування висновків; порівняльний аналіз для виявлення тенденцій розвитку електронної

комерції; статистико-економічні методи для оцінки показників діяльності підприємств e-commerce; фінансову діагностику для аналізу результатів діяльності компанії «ROZETKA»; графічний та табличний методи для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу становлять офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані Євростату, Національного банку України, галузеві звіти компаній «GfK», «Research & Branding Group», «Ecommerce Europe», «SimilarWeb», а також аналітичні огляди та фінансові звіти компанії «ROZETKA» та інших українських e-commerce операторів. Додатково використано наукові публікації, нормативно-правові акти України та директиви ЄС щодо цифрової економіки.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі інтернет-торгівлі України з позицій фінансової діагностики провідного підприємства галузі та розробленні концептуальної моделі стратегічного розвитку e-commerce до 2030 року. У роботі удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності інтернет-торгівлі через поєднання класичних фінансових коефіцієнтів та показників юніт-економіки (CAC, LTV, AOV, ROI). Вперше запропоновано інтегровану систему оцінювання конкурентоспроможності онлайн-торговельних підприємств, адаптовану до умов цифрової економіки України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформованих рекомендацій для розроблення стратегій розвитку підприємств інтернет-торгівлі, оптимізації їхніх бізнес-процесів, підвищення рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики цифрової економіки, навчальними закладами у підготовці фахівців із підприємництва, торгівлі та маркетингу, а також власниками онлайн-бізнесу для стратегічного планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

1.1. Зміст і класифікація форм інтернет-торгівлі, бізнес-моделі електронної комерції

Інтернет-торгівля, або електронна комерція, є складовою цифрової економіки, що забезпечує здійснення торговельних операцій із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У сучасних умовах вона виступає не лише як інструмент реалізації товарів і послуг, а й як комплексна система економічних відносин, у якій взаємодіють виробники, посередники, фінансові інститути та споживачі у віртуальному середовищі.

Економічна сутність інтернет-торгівлі полягає у «перенесенні процесів купівлі-продажу з фізичного простору в цифровий, що забезпечує мінімізацію транзакційних витрат, підвищення швидкості обігу капіталу, розширення географії ринків та формування нових каналів збуту» [18]. Вона характеризується високим ступенем автоматизації процесів, використанням алгоритмів обробки великих даних (Big Data), аналітики поведінки споживачів, штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та прогнозування попиту.

Інтернет-торгівля як економічне явище об'єднує такі базові компоненти:

- суб'єктний склад – продавці, покупці, торговельні платформи, платіжні системи, логістичні оператори, маркетингові агенції;
- об'єкт угоди – матеріальні товари, цифрові продукти, послуги, інформаційні ресурси;
- механізм здійснення операцій – онлайн-каталог, електронний кошик, платіжна система, служба доставки;
- інфраструктура підтримки – цифрові платформи, канали комунікації, хмарні сервіси, дата-центри, кібербезпека.

Зміст інтернет-торгівлі не обмежується лише процесом продажу. Він охоплює весь цикл створення та реалізації вартості у цифровому форматі,

включно з маркетинговими дослідженнями, управлінням клієнтським досвідом «Customer Experience», післяпродажним сервісом і зворотним зв'язком. У цьому аспекті інтернет-торгівля «трансформує класичну функцію торгівлі, перетворюючи її на інтегровану систему, у якій дані, технології та комунікації відіграють таку ж важливу роль, як товар чи ціна» [26].

Залежно від типу взаємодії між учасниками ринку, виділяють такі основні форми інтернет-торгівлі:

«B2C (Business-to-Consumer) – продаж товарів або послуг кінцевим споживачам через інтернет-магазини або маркетплейси» [40]. Це найпоширеніша форма, яка охоплює більшість e-commerce операцій. Прикладом є компанії Rozetka, Allo, Comfy, Epicentr Online.

«B2B (Business-to-Business) – електронна взаємодія між підприємствами, що передбачає закупівлі, тендери, контракти через спеціалізовані електронні платформи» [11] (наприклад, Prom.ua, Zakupki.prom.ua, Alibaba.com). Ця форма характеризується великими обсягами угод і тривалими відносинами між контрагентами.

«C2C (Consumer-to-Consumer) – продаж товарів між приватними особами за допомогою посередницьких платформ» [20], таких як OLX, Facebook Marketplace, eBay. Основними особливостями є мінімальне регулювання, низький бар'єр входу та високий рівень довіри в межах спільнот.

«C2B (Consumer-to-Business) – зворотна модель, коли споживач пропонує свої послуги або товари бізнесу» [14] (наприклад, фріланс-платформи Freelancer.com, UpWork, фотостоки Shutterstock).

«B2G (Business-to-Government) – електронні комерційні відносини між бізнесом і державними структурами, переважно у сфері публічних закупівель» [10]. Прикладом є українська система Prozorro, яка забезпечує прозорість та конкурентність державних закупівель.

«G2C (Government-to-Citizen) – форма цифрової торгівлі послугами, коли державні установи надають громадянам платні сервіси онлайн» [6] (отримання довідок, сертифікатів, ліцензій тощо).

«D2C (Direct-to-Consumer) – модель прямого продажу виробником без посередників» [19], що активно розвивається завдяки соціальним мережам та платформам електронної комерції.

Класифікація форм інтернет-торгівлі наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація форм інтернет-торгівлі

Критерій класифікації	Форми інтернет-торгівлі	Характеристика
За типом суб'єктів	B2C, B2B, C2C, C2B, B2G, G2C, D2C	Напрями електронної взаємодії між бізнесом, споживачем і державою
За типом об'єкта	Товари, послуги, цифровий контент, інформаційні ресурси	Матеріальні й нематеріальні активи, що продаються онлайн
За технологічною платформою	Інтернет-магазин, маркетплейс, соціальна комерція, мобільні додатки	Інструменти реалізації операцій у цифровому середовищі
За ступенем інтеграції	Автономна (незалежна), платформа-агрегатор, омніканальна модель	Рівень поєднання онлайн та офлайн каналів
За географічним охопленням	Національна, транснаціональна, глобальна	Масштаб ринку та доступність споживачів

Джерело: систематизовано автором за даними [9; 30; 45]

У XXI столітті інтернет-торгівля набуває омніканального характеру, коли взаємодія зі споживачем здійснюється через декілька синхронізованих каналів: вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, месенджери, офлайн-точки видачі. Впровадження технологій штучного інтелекту, big data-аналітики, блокчейн-рішень та автоматизованого маркетингу дозволяє бізнесу глибше розуміти поведінку клієнта, підвищувати ефективність продажів та мінімізувати витрати.

Інтернет-торгівля є драйвером інноваційного розвитку, адже стимулює створення нових форм підприємництва, змінює структуру зайнятості, сприяє цифровій грамотності населення та інтеграції національної економіки у глобальні торговельні процеси. Вона поступово перетворюється з окремого виду діяльності на системоутворюючий елемент цифрового бізнес-середовища, де ключовим ресурсом стають не товари, а дані – і формація про споживачів, ринки,

транзакції та логістичні ланцюги. Отже, інтернет-торгівля в сучасній економіці є багатограним соціально-економічним явищем, що об'єднує функції маркетингу, логістики, фінансів, аналітики та сервісу, а її форми та механізми постійно еволюціонують під впливом цифрових технологій, глобалізаційних процесів і змін споживчих переваг.

Інтернет-торгівля є складним багаторівневим економічним явищем, у межах якого формуються різноманітні бізнес-моделі, що відображають способи створення, передачі та отримання вартості у цифровому середовищі. Бізнес-модель електронної комерції – це «система взаємопов'язаних рішень щодо структури доходів, каналів взаємодії зі споживачами, організації логістичних та фінансових потоків, а також цифрових технологій, що забезпечують процес купівлі-продажу в онлайн-просторі» [15].

Ефективність функціонування підприємства у сфері e-commerce безпосередньо залежить від обраної бізнес-моделі, оскільки вона визначає логіку створення доданої вартості, рівень контролю над ринковими процесами та характер відносин між учасниками торговельного ланцюга. Виділяють декілька основних бізнес-моделей електронної комерції (табл. 1.2).

Модель власного інтернет-магазину (Direct e-store). Підприємство самостійно створює та адмініструє власну електронну платформу, на якій реалізує товари або послуги кінцевим споживачам. Власник контролює усі процеси від формування асортименту до доставки й сервісного супроводу. Основними перевагами цієї моделі є персоналізація взаємодії зі споживачем, формування бренду та гнучкість цінової політики. Недоліки – це значні інвестиції у створення сайту, рекламу та логістичну інфраструктуру.

Маркетплейс-модель (Marketplace 3P/1P). Маркетплейс є цифровою торговельною екосистемою, де взаємодіють численні продавці та покупці. «У форматі 3P (third-party) платформа виступає посередником і отримує комісію за продаж, тоді як у 1P (first-party) вона сама закуповує товари у виробників і продає під власним брендом» [23]. Перевагою є масштабування без значних витрат на

складські запаси, недоліком є висока конкуренція між продавцями. Українські приклади це Rozetka, Prom.ua, Epicentr Marketplace.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних бізнес-моделей інтернет-торгівлі

Модель	Джерело доходів	Рівень контролю над процесом	Основні переваги	Потенційні ризики
Власний інтернет-магазин	Маржа з продажів	Високий	Контроль бренду, гнучкість цін	Високі витрати на маркетинг
Маркет плейс	Комісія або продаж власних товарів	Середній/низький	Масштабування, велика аудиторія	Залежність від правил платформи
Dropshipping	Комісійна винагорода	Низький	Мінімальні інвестиції	Ризики якості та доставки
Підписка	Регулярні платежі	Високий	Стабільний дохід	Необхідність утримання клієнтів
Freemium	Продаж преміум-функцій	Середній	Широке охоплення користувачів	Низька монетизація базової версії
C2C	Комісія з операцій	Низький	Простота входу на ринок	Відсутність гарантій якості

Джерело: систематизовано автором за даними [8; 29; 31]

Dropshipping-модель. Продавець приймає замовлення, проте фактично не зберігає товарів на складі, а постачальник відправляє їх безпосередньо клієнту. Така модель «мінімізує витрати на логістику та складське утримання, але ускладнює контроль якості та термінів доставки» [33]. Dropshipping широко використовується малим бізнесом та стартапами.

Affiliate-модель (партнерський маркетинг). Доходи формуються за рахунок комісійних від переходів або покупок, здійснених через партнерські посилання. Учасники партнерських програм забезпечують просування товарів та послуг великих платформ, що знижує маркетингові витрати для останніх.

Модель підписки «Subscription model» [41]. Підприємство надає доступ до продуктів або послуг на умовах регулярних платежів (щомісячних, щоквартальних тощо). Ця модель забезпечує стабільний грошовий потік і довгострокові відносини з клієнтами. Типовими прикладами є сервіси цифрового

контенту, доставки їжі, косметики чи товарів для дому (Netflix, Grammarly, Spotify, Amazon Prime).

Freemium-модель. Передбачає безоплатне надання базового функціоналу продукту з можливістю платного розширення сервісу. Її застосовують у сфері програмного забезпечення, онлайн-освіти, аналітичних сервісів. Її мета, це залучення максимальної кількості користувачів і подальша їх конверсія у платних клієнтів.

«Модель C2C-платформ (peer-to-peer commerce)» [8] ґрунтується на взаємодії між споживачами, які самостійно виступають продавцями, використовуючи платформу лише як посередника для безпечних транзакцій і реклами. Прикладами є OLX, Etsy, eBay.

Модель соціальної комерції передбачає реалізацію товарів безпосередньо через соціальні мережі та месенджери (Instagram Shopping, Facebook Marketplace, Telegram-магазини). Особливістю є емоційна взаємодія зі споживачем, високий рівень довіри та персоналізовані рекомендації.

Організаційні формати електронної комерції визначають структуру управління, способи логістичного обслуговування, типи взаємодії зі споживачами та рівень інтеграції онлайн- і офлайн-каналів. Так, моноканальний формат полягає в тому, що компанія здійснює продаж лише через один канал, зазвичай вебсайт. Модель характерна для малих підприємств або спеціалізованих нішевих брендів. З іншого боку, мультиканальний формат передбачає використання декількох незалежних каналів збуту (власний сайт, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні застосунки). Недоліком є фрагментованість клієнтського досвіду.

Оmnіканальний формат являє собою сучасну інтегровану модель, за якої усі канали збуту, комунікації та сервісу поєднані в єдину систему. Клієнт може замовити товар онлайн і забрати в офлайн-магазині, повернути у пункті видачі або скористатися доставкою за декілька годин. «Оmnіканальність базується на CRM-системах, big data-аналітиці, інтегрованій логістиці та автоматизації» [15].

Модель електронного фулфілменту (E-fulfillment) включає централізоване управління складом, замовленнями, упаковкою, доставкою та поверненнями. У сучасних умовах формується тренд мікрофулфілменту, тобто створення малих автоматизованих складів поблизу великих міст, що скорочує «останню милю».

Модель екосистемного бізнесу передбачає те, що підприємство формує навколо себе комплекс взаємопов'язаних сервісів (торгівля, фінанси, логістика, контент, реклама), що створюють єдиний простір для користувача. Прикладом є Amazon, Rozetka, Alibaba, які поєднують функції магазину, банківських послуг, хмарних рішень і доставки.

Узагальнюючи, слід зазначити, що вибір бізнес-моделі в електронній комерції визначається масштабом діяльності, стратегічними цілями підприємства, технологічними можливостями та характером споживчої аудиторії. У сучасних умовах глобальної конкуренції перевагу мають гібридні та омніканальні моделі, що поєднують різні джерела доходу та типи взаємодії з клієнтом. Саме такі підходи лежать в основі успіху провідних компаній e-commerce, серед яких Rozetka, Amazon, Alibaba, eBay та Shopify, які трансформують електронну комерцію у потужну цифрову екосистему з високим рівнем інтеграції процесів, автоматизації та персоналізації споживацького досвіду.

1.2. Інфраструктура інтернет-торгівлі та регулювання електронної комерції в Україні та ЄС

Інфраструктура інтернет-торгівлі – це «сукупність технологічних, фінансових, логістичних, інформаційних та організаційних елементів, які забезпечують повний цикл електронної комерції від моменту розміщення товару на онлайн-платформі до його доставки споживачеві та післяпродажного обслуговування» [24]. Розвинена інфраструктура є визначальною умовою стабільності, масштабованості та конкурентоспроможності електронної торгівлі.



Рис. 1.1. Складові інфраструктури інтернет-торгівлі

У сучасних умовах інтернет-торгівля функціонує як складна цифрово-логістична екосистема, де взаємодіють технологічні платформи, фінансові сервіси, системи управління даними, маркетингові інструменти, оператори доставки та центри зберігання. Взаємопов'язане функціонування цих складових забезпечує безперервність торговельного процесу, оптимізацію витрат і підвищення задоволеності споживачів.

Технологічна база інтернет-торгівлі охоплює цифрові платформи, програмні рішення, системи управління даними та інструменти інтеграції бізнес-процесів. Основними елементами є платформи електронної комерції (CMS та SaaS-рішення) Shopify, Magento, OpenCart, WooCommerce, Prom.ua, які забезпечують створення інтернет-магазинів, управління асортиментом, кошиками, цінами та клієнтськими замовленнями. Також системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), такі як Bitrix24, HubSpot, Salesforce, що забезпечують аналітику покупців, персоналізацію пропозицій, автоматизацію комунікацій та формування лояльності.

Сюди також відносяться аналітичні системи та big data-платформи, які дозволяють прогнозувати попит, аналізувати ефективність рекламних кампаній, сегментувати споживачів за поведінковими характеристиками. Хмарні

технології «cloud solutions», що забезпечують гнучке масштабування обсягів обробки даних, зберігання контенту та інтеграцію з іншими цифровими сервісами.

До технологічної складової інфраструктури інтернет-торгівлі відноситься кібербезпека та захист даних, ті системи шифрування, сертифікації SSL, багатофакторної автентифікації та стандарти PCI DSS, які гарантують безпечність фінансових операцій і захист персональних даних клієнтів. І, звісно, мобільні технології та соціальна комерція для використання мобільних застосунків, чат-ботів, соціальних мереж і месенджерів (Instagram Shopping, Telegram Shop, Facebook Marketplace) для продажів і підтримки клієнтів.

«Розвиток технологічної інфраструктури сприяє автоматизації бізнес-процесів, скороченню людського чинника, зменшенню транзакційних витрат і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у сфері інтернет-торгівлі» [34].

Логістична складова інфраструктури, тобто логістика інтернет-торгівлі є системоутворюючим елементом, який забезпечує фізичне переміщення товарів від постачальника до кінцевого споживача. Її структура охоплює такі основні елементи, як фулфілмент-центри та сервіси доставки. Фулфілмент-центри – це «багатофункціональні логістичні комплекси, що здійснюють зберігання, комплектацію, пакування та відправлення товарів» [17]. Прикладами в Україні є логістичні хаби компаній Rozetka, Нова Пошта, Meest, Prom.ua. Служби доставки та «остання миля» є важлива ланка взаємодії з клієнтом. Останнім часом поширюються моделі pick-up points і lockers (поштомати), що зменшують витрати на кур'єрську доставку.

Відбувається інтеграція з логістичними ІТ-системами, що дозволяє відстежувати рух товарів у режимі реального часу, прогнозувати затримки та оптимізувати маршрути. Розвивається «мікрофулфілмент та dark stores» [25], як нові формати складів ближче до споживача, які скорочують терміни доставки до кількох годин, а також зелена логістика «Green Logistics – впровадження екологічно безпечних технологій транспортування, переробки упаковки та

мінімізації вуглецевого сліду, що стає складовою ESG-стратегій сучасних торговельних компаній» [39]. Логістична інфраструктура визначає якість сервісу та довіру споживача до інтернет-магазину, а тому її ефективність безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова інфраструктура інтернет-торгівлі забезпечує безпечне, швидке та зручне здійснення розрахунків між суб'єктами електронної торгівлі. До її основних компонентів належать глатіжні шлюзи та системи онлайн-еквайрингу LiqPay, Portmone, WayForPay, Fondy, Stripe, PayPal, які забезпечують прийом платежів з банківських карток, електронних гаманців і мобільних сервісів. Системи BNPL «Buy Now – Pay Later» як новий тренд у фінансовій інфраструктурі e-commerce, що дозволяє клієнтам отримувати товар із відстроченим платежем без участі банку. Фінансові посередники та необанки, на зразок Monobank, Revolut, Wise, які інтегрують фінансові послуги безпосередньо у торговельні платформи, скорочуючи час операцій і витрати на комісії.

Вже досить відомі електронні гаманці та платіжні мобільні системи Google Pay, Apple Pay, забезпечують, сьогодні, миттєві транзакції й підвищують лояльність клієнтів за рахунок простоти використання. Системи фінансової аналітики забезпечують облік, прогнозування грошових потоків, аналіз оборотності капіталу та оптимізацію cash-flow у цифровій торгівлі. Загалом, ефективна фінансова інфраструктура є запорукою стабільності електронного бізнесу, оскільки забезпечує швидкість транзакцій, зниження ризику шахрайства та можливість використання різноманітних валют і платіжних методів у глобальному масштабі.

Функціонування сучасної системи електронної комерції передбачає інтеграцію технологічної, логістичної та фінансової підсистем у єдиний цифровий простір. Це дозволяє формувати наскрізні бізнес-процеси, де дані про замовлення, оплату та доставку синхронізуються в режимі реального часу. Інтеграційна архітектура інтернет-торгівлі включає: API-взаємодію між платформами (CRM, ERP, WMS, еквайрингом); «аналітичні панелі (dashboards) для управління ключовими показниками ефективності» [2]; автоматизацію

операційних процесів через використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML); системи зворотного зв'язку для моніторингу рівня задоволеності клієнтів. Інтеграція забезпечує прозорість, контрольованість та адаптивність усієї системи e-commerce, що особливо актуально в умовах високої турбулентності ринку.

Отже, інфраструктура є не лише технічним чи організаційним підґрунтям електронної торгівлі, а й детермінантою її конкурентоспроможності. Вона визначає рівень зручності користувача, швидкість обслуговування, доступність товарів, надійність платежів і довіру до бренду. Сучасна інфраструктура інтернет-торгівлі формується за принципом «цифрової симбіозності», коли технологічні, логістичні та фінансові елементи діють як єдина інтегрована система. Підприємства, що здатні забезпечити високу ефективність цієї взаємодії, отримують стійку конкурентну перевагу на внутрішньому й міжнародному ринках.

Щодо законодавчого та інституційного регулювання електронної торгівлі в Україні та ЄС, то електронна торгівля функціонує в полі багаторівневого регулювання, що поєднує норми приватного й публічного права, стандарти кібербезпеки та фінансового комплаєнсу. Регуляторні вимоги зосереджені навколо трьох блоків: 1) укладення електронних правочинів і захист прав споживачів; 2) захист персональних даних та електронні довірчі послуги; 3) платіжна інфраструктура, оподаткування та відповідальність платформ.

В Україні базу становлять норми Цивільного та Господарського кодексів, Закон «Про електронну комерцію» [1] (правила дистанційних договорів, інформаційні обов'язки продавця, ідентифікація суб'єктів), Закон «Про електронні довірчі послуги» [2] (електронний підпис/печатка, часові мітки), «Про захист прав споживачів» (право на інформацію, гарантії, повернення), «Про захист персональних даних» [3] (режим обробки даних, трансфер за кордон), «Про платіжні послуги» та нормативи НБУ (еквайринг, відкритий банкінг). Діють також положення з реклами, конкуренції, оподаткування (зокрема ПДВ для цифрових послуг нерезидентів). Інституційно залучені:

Мінцифри (цифрова політика), НБУ (платежі), Держпродспоживслужба (захист споживачів), АМКУ (конкуренція), ДССЗЗІ/НКЦК (кіберстійкість).

В Європейському Союзі регулювання вибудоване на «горизонтальних» регламентах і директивах: GDPR (правила обробки даних), eIDAS (довірчі послуги та взаємне визнання е-підписів), Digital Services Act (DSA) відповідальність посередницьких сервісів, прозорість алгоритмів, «notice-and-action»; Digital Markets Act (DMA) – антиконкурентні практики «gatekeepers»; PSD2/пакет платіжних правил (доступ до рахунків, SCA), Omnibus/Consumer Rights» [50] (інформаційні обов’язки, ціноутворення та відгуки), P2B Regulation (прозорість умов маркетплейсів), VAT e-commerce package (OSS/IOSS), Geo-blocking Regulation, ePrivacy (cookies), General Product Safety Regulation (безпека товарів онлайн). Інституційно регулює Єврокомісія (DG CONNECT, DG JUST), EDPB і національні DPA, органи захисту прав споживачів та мережа ECC-Net.

Україна поступово зближує норми із правом ЄС (GDPR-подібний режим, е-підпис за eIDAS-логікою, захист споживача за зразком директив ЄС, правила для нерезидентів щодо ПДВ). Основні напрями подальшої імплементації, це підвищення прозорості маркетплейсів (P2B/DSA-подібні вимоги), посилення механізмів видалення незаконного контенту, стандарти безпеки продукції та управління алгоритмічним ціноутворенням.

Практичними орієнтирами комплаєнсу для e-commerce-компаній є коректні оферта та публічна інформація (ціна, характеристики, умови повернення); «privacy-by-design і повний пакет документів із захисту даних» [6]; ідентифікація чи автентифікація та використання кваліфікованих е-підписів й печаток там, де потрібно. Доцільним для впровадження в регулювання е-комерції є платіжна безпека та договори з платіжними провайдерами, трасованість логістики й безпека продукції (відповідність, інструкції, рекламації), прозорість маркетплейсів (ранжування, відгуки, умови доступу продавців), а також податковий режим (ПДВ/OSS для транскордонних продажів).

Таким чином, регуляторна рамка України та ЄС рухається до конвергенції стандартів безпеки, прозорості та відповідальності платформ. Для українських

суб'єктів інтернет-торгівлі це означає стратегічну доцільність «ex-ante комплаєнсу» з європейськими нормами, що зменшує правові ризики, полегшує вихід на ринки ЄС і підвищує довіру споживачів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств інтернет-торгівлі

Оцінка ефективності діяльності підприємств інтернет-торгівлі є складовою стратегічного управління цифровим бізнесом, оскільки дозволяє визначити рівень прибутковості, стійкість бізнес-моделі, ефективність маркетингових і логістичних рішень, а також ступінь задоволеності споживачів. У системі електронної комерції ефективність має багатовимірний характер, адже поєднує фінансові, технологічні, операційні та поведінкові аспекти.

Економічна ефективність підприємства e-commerce визначається співвідношенням результатів діяльності (виручка, прибуток, приріст клієнтів) до витрат ресурсів (капітал, маркетинг, логістика, ІТ). На відміну від традиційної торгівлі, у цифровому бізнесі вимірювання ефективності базується на інтеграції фінансових показників із поведінковими метриками користувачів (частота покупок, конверсія, час на сайті, середній чек).

Відповідно, у сучасній науці виділяють три головні підходи. Фінансово-економічний підхід орієнтований на рентабельність, прибутковість та оборотність активів. «Маркетингово-аналітичний підхід оцінює поведінкові KPI споживачів і ефективність комунікаційних каналів» [46]. Комплексний (інтегрований) підхід поєднує фінансові, операційні, клієнтські та технологічні показники, формуючи систему Balanced Scorecard (BSC) для e-commerce.

До традиційних фінансових показників та індикаторів ефективності діяльності належать:

- «рентабельність продажів (ROS) – частка прибутку у виручці» [27];

- «рентабельність активів (ROA) – прибутковість використаних ресурсів» [18];
- «рентабельність власного капіталу (ROE) – ефективність інвестованого капіталу» [6];
- оборотність запасів – швидкість реалізації товарів;
- «коефіцієнт ліквідності – здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання» [29];
- «ЕВІТДА та Cash-flow – показники операційної прибутковості та платоспроможності» [35].

Фінансова ефективність є базовим індикатором життєздатності бізнесу, однак не враховує специфіку електронної взаємодії зі споживачем, тому потребує доповнення нефінансовими метриками.

Оцінювання маркетингової ефективності в e-commerce спирається на аналіз цифрових KPI (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки ефективності діяльності компаній інтернет-торгівлі

Показник	Формула / Суть	Інтерпретація
LTV (Lifetime Value)	середній чек × частота покупок × середній життєвий цикл клієнта	Дохід від одного клієнта
CAC (Customer Acquisition Cost)	витрати на маркетинг / кількість залучених клієнтів	Вартість залучення клієнта
Unit Margin	LTV – CAC	Маржинальний прибуток на клієнта
Payback Period	CAC / середній щомісячний прибуток	Період окупності залучення
Take Rate	комісійний дохід / загальний обсяг продажів	Частка доходу платформи в GMV

Джерело: систематизовано автором за даними [42; 43; 45]

Серед них CR – частка відвідувачів, що здійснили покупку; CAC – вартість залучення одного клієнта; LTV – сукупна цінність клієнта за весь період взаємодії; AOV – середній чек замовлення; RPR – частота повторних покупок; Churn Rate – рівень відтоку клієнтів; Net Promoter Score (NPS) – індекс лояльності

споживачів. Ефективність цифрового маркетингу додатково визначається показниками «Return on Marketing Investment (ROMI) та Cost per Acquisition (CPA)» [30] (табл. 1.3). Поєднання цих метрик дозволяє оцінити ефективність витрат на залучення та утримання клієнтів.

Сьогодні виник сучасний метод оцінювання – юніт-економіка. В основі юніт-економіки «unit economics» [49] лежить «розрахунок прибутковості одного клієнта або одного замовлення» [28], що дозволяє оцінити економічну доцільність масштабування бізнесу. Юніт-економіка є основним інструментом оцінювання ефективності маркетингових та цифрових сервісів, оскільки дозволяє визначати точку беззбитковості та обґрунтовувати обсяги інвестицій у розширення клієнтської бази.

Для комплексної оцінки ефективності підприємств інтернет-торгівлі застосовуються Інтегровані методичні системи, підходи та цифрові індекси, зокрема:

- «Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників» [15] (фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток);

- E-commerce Performance Index (EPI) – агрегований індекс, що враховує показники відвідуваності, конверсії, фінансових результатів і задоволеності клієнтів;

- Digital Maturity Index (DMI) – рівень цифрової зрілості компанії (інфраструктура, аналітика, автоматизація, культура даних).

Схематично система оцінювання може бути подана як сукупність взаємопов'язаних блоків (рис. 1.2).



Рис.1.2. Система оцінювання е-комерції як сукупність взаємопов'язаних блоків

Інтеграція цих елементів формує системну основу для управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності інтернет-торгівлі повинні враховувати гібридний характер цього бізнесу, тобто поєднання фінансових результатів і цифрових метрик. Тільки системна оцінка, що базується на аналітиці даних, дозволяє формувати об'єктивну картину ефективності діяльності підприємства. У підсумку, сучасна система оцінювання ефективності e-commerce передбачає використання комплексного підходу, який поєднує класичні економічні методи, юніт-економіку, аналітику споживчої поведінки та цифрові індекси. Це забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень у сфері інтернет-торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «ROZETKA»

2.1. Стан і тенденції розвитку інтернет-торгівлі та структура ринку електронної комерції в Україні

Інтернет-торгівля в Україні упродовж останнього десятиліття демонструє стрімке зростання, трансформуючись із додаткового каналу збуту у повноцінний сектор національної економіки. Вона стає ключовим чинником цифрової трансформації підприємництва, інтегруючи сучасні технології, фінансові сервіси, логістику та споживчий досвід у єдиний цифровий простір. У 2024 році частка онлайн-продажів в Україні досягла майже 10% загального роздрібного товарообігу, що свідчить про стійку тенденцію переходу споживачів до цифрових форматів купівлі.

Після різкого спаду у 2022 році, спричиненого воєнними подіями, український ринок e-commerce у 2023-2024 роках відновився та продемонстрував зростання на 25-30% у грошовому вимірі. За даними Ecommerce Europe та GfK Ukraine, загальний обсяг ринку у 2024 році оцінювався у понад 240 млрд грн, що еквівалентно близько \$6,5-7 млрд (рис.2.1). Кількість активних онлайн-покупців перевищила 11 млн осіб, а середній чек замовлення становив 1200 - 1400 грн [50].

Серед основних категорій товарів, що реалізуються онлайн, переважають: побутова техніка та електроніка (32%), одяг і взуття (18%), товари для дому та косметика (15%), дитячі товари, книги, іграшки (10%), продукти харчування та FMCG-сегмент (8%), інші (автотовари, меблі, спорттовари тощо). Провідними гравцями ринку залишаються Rozetka, Prom.ua, Epicentr Online, Allo, MakeUp, Comfy, Citrus, Kasta та F.ua. Разом вони формують понад 70% усього обсягу електронної комерції в Україні.

Сучасні тенденції розвитку інтернет-торгівлі визначаються сукупністю економічних, технологічних і соціальних факторів.

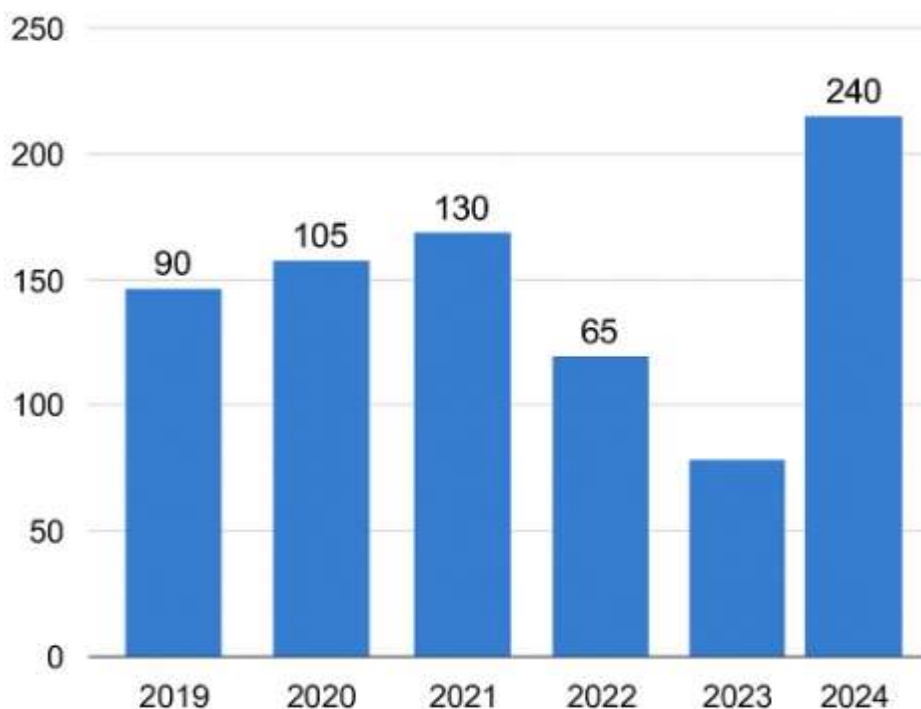


Рис. 2.1. Динаміка обсягу інтернет-торгівлі в Україні, 2019-2024 рр., млрд. грн.

Перш за все причиною є зростання рівня цифровізації суспільства. Поширення смартфонів (понад 90% користувачів мають доступ до мобільного інтернету), розвиток мобільних додатків та соціальної комерції стали головними драйверами зростання продажів. Вагомим чинником є активне використання фінтех-сервісів. Україна входить до числа лідерів Східної Європи за впровадженням cashless-платежів, цифрових банків і мобільних гаманців (Monobank, LiqPay, Apple Pay, Google Pay).

Ще один значимий фактор, що визначає тенденції розвитку інтернет-торгівлі, це розширення логістичної інфраструктури. Підприємства Нова пошта, Meest і Укрпошта створили національну мережу пунктів видачі замовлень, поштоматів і експрес-доставок, що скоротило час «останньої милі» до 1-2 днів.

Відбулася зміна споживчої поведінки. Війна, пандемія COVID-19 та економічна нестабільність сформували нову модель поведінки покупця, орієнтовану на онлайн-довіру, безпечну оплату та швидке отримання товару. Як

наслідок, відбулась інтеграція маркетплейсів і соціальних мереж. Зростає роль Facebook Marketplace, Instagram Shopping, TikTok Shop, що стимулює розвиток соціальної комерції (S-commerce).

Спираючись на дані відкритих джерел, можемо визначити головні тенденції розвитку ринку.

1. Омніканалізація торговельного процесу. Компанії дедалі частіше інтегрують онлайн- та офлайн-канали, створюючи єдине середовище для клієнта «omni-channel experience» [46]. Покупці можуть замовити товар онлайн, забрати у фізичному магазині або повернути через пункт видачі. Такий підхід підвищує зручність і довіру до бренду.

2. Автоматизація логістики. Поширення dark stores, мікрофулфілмент-центрів і роботизованих складів дозволяє зменшити час обробки замовлення та вартість доставки. Rozetka та Нова пошта активно впроваджують моделі швидкої доставки.

3. Використання штучного інтелекту та аналітики. AI-технології застосовуються для персоналізації пропозицій, рекомендацій, динамічного ціноутворення, прогнозування попиту та управління запасами. Це підвищує маржинальність бізнесу та ефективність маркетингу.

4. «Експансія cross-border e-commerce» [47]. Завдяки спрощенню митного оформлення та міжнародним платіжним системам українські підприємства активно інтегруються у глобальні торговельні платформи (Amazon, Etsy, eBay, Allegro). Це розширює географію збуту українських товарів.

5. Розвиток екосистем і сервісів лояльності. Великі маркетплейси створюють власні фінансово-логістичні екосистеми з бонусними програмами, кешбек-сервісами, кредитними інструментами, доставкою за передплатою, що сприяє утриманню клієнтів.

Попри високий потенціал, український сектор інтернет-торгівлі стикається з низкою системних проблем. Серед них недостатня регіональна інфраструктура. Слабке покриття швидкісним інтернетом у сільських районах обмежує географію споживачів. Висока конкуренція і цінові війни на маркетплейсах

знижують рентабельність малих продавців. Низький рівень довіри споживачів до нових або невідомих онлайн-магазинів. Відсутність єдиного державного регулятора e-commerce та фрагментарне законодавче поле. Кадровий дефіцит у сфері цифрового маркетингу, аналітики та логістики.

Щодо перспектив подальшого розвитку, то аналітики до 2030 року очікують подвоєння обсягу інтернет-торгівлі в Україні за рахунок розвитку штучного інтелекту та аналітики даних; впровадження інтегрованих фінансових сервісів (FinTech + e-commerce); глобалізації українських маркетплейсів і виходу на ринки ЄС; розширення сегменту продуктового онлайн-ритейлу; екологізації логістики та цифровізації державного регулювання.

Загалом, інтернет-торгівля стає одним із найстійкіших сегментів української економіки, який демонструє гнучкість до криз і здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Її розвиток сприятиме не лише розширенню внутрішнього ринку, а й інтеграції України до європейського цифрового простору.

Ринок електронної комерції України характеризується високою динамікою розвитку, швидкою адаптацією до технологічних змін і гнучкістю бізнес-моделей. Його структура є багаторівневою системою, у якій взаємодіють підприємства різних форм власності, технологічні платформи, логістичні оператори, фінансові посередники та кінцеві споживачі. Електронна комерція перетворилася на важливий елемент сучасної економіки, який формує значну частину споживчого попиту та сприяє цифровій трансформації українського бізнесу.

Зазначимо, що вітчизняний ринок e-commerce охоплює три основні сегменти:

- B2C (business-to-consumer) найбільш розвинений сегмент, який становить понад 75% загального обсягу інтернет-торгівлі. У ньому діють великі маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Epicentr Online, Kasta, MakeUp), а також мережеві інтернет-магазини електроніки, побутової техніки, одягу та косметики.

- B2B (business-to-business) представлений електронними платформами корпоративних закупівель і тендерів (Zakupki.prom.ua, SmartTender, E-Tender). Частка цього сегменту поступово зростає у зв'язку з розвитком цифрової логістики, автоматизації ланцюгів постачання та електронного документообігу.

- C2C (consumer-to-consumer) формується платформами, які надають можливість користувачам продавати товари один одному (OLX, Facebook Marketplace, Shafa.ua). Цей сегмент має високий рівень динаміки, зокрема завдяки популярності соціальної комерції та локальних маркетплейсів.

Сучасна структура електронної комерції в Україні базується на декількох основних формах організації продажів, серед яких власні інтернет-магазини та самостійні сайти брендів, які забезпечують повний цикл взаємодії з клієнтом (Comfy.ua, Citrus.ua, Eva.ua). Популярною є форма маркетплейс, як багатостороння платформа, що поєднує продавців і покупців (Rozetka, Prom.ua, Epicentr Online). Функціонують соціальна комерція (S-commerce), тобто продажі через соціальні мережі, месенджери та інфлюенсер-маркетинг (Instagram, TikTok, Telegram); мобільна комерція (M-commerce), яка супроводжується швидким зростанням транзакцій із мобільних пристроїв: «понад 70% онлайн-покупок у 2024 році здійснено через смартфони» [41], а також cross-border e-commerce – закупівля товарів на закордонних платформах (AliExpress, Amazon, eBay), обсяг якої перевищує 15% ринку.

В табл. 2.1 представлена структура учасників ринку електронної комерції з якої видно, що ринок e-commerce України утворюють кілька основних груп учасників. Ця екосистема взаємодіє за принципом цифрової синергії, коли кожен учасник додає цінність до ланцюга постачання — від виробника до кінцевого споживача.

Серед просторових особливостей ринку відмітимо, що найвищу концентрацію підприємств електронної торгівлі спостерігають у м. Києві (понад 45%), Дніпропетровській, Львівській, Одеській та Харківській областях. Саме ці регіони мають найрозвиненішу логістичну та цифрову інфраструктуру.

Таблиця 2.1

Структура учасників ринку електронної комерції

Категорія учасників	Функції у ринковій екосистемі	Приклади
Онлайн-ритейлери	Реалізація товарів кінцевим споживачам	Rozetka, Allo, MakeUp, Comfy
Маркетплейси	Посередництво між продавцями та покупцями, комісійні доходи	Prom.ua, Epicentr Marketplace, Kasta
Логістичні оператори	Доставка, зберігання, фулфілмент	Нова Пошта, Meest, Укрпошта
Платіжні сервіси	Онлайн-еквайринг, BNPL, безготівкові розрахунки	LiqPay, Portmone, Fondy, WayForPay
Фінтех-організації	Мікrokредитування, платіжні інструменти, розстрочки	Monobank, EasyPay
ІТ-компанії та провайдери рішень	Розробка платформ, CRM, SEO, кіберзахист	Shopify Partners, TemplateMonster
Споживачі	Кінцеві користувачі, які формують попит і зворотний зв'язок	11 млн активних покупців

Джерело: сформовано автором за відкритими інтернет-джерелами

Водночас у західних і центральних регіонах активно зростає частка малого бізнесу, який використовує соціальні мережі та локальні маркетплейси для збуту продукції. Така децентралізація електронної комерції сприяє підвищенню доступності товарів для споживачів навіть у малих громадах.

Серед особливостей функціонування ринку електронної комерції України можемо виділити високу концентрацію капіталу, адже лідери ринку, насамперед Rozetka і Prom.ua, контролюють основну частку електронної торгівлі. Присутня цінова конкуренція та низька маржинальність, тому, що маркетплейси ведуть боротьбу за покупця шляхом зниження цін і безкоштовної доставки. Відбувається підвищення ролі довіри та сервісу, а споживачі дедалі більше оцінюють швидкість доставки, зручність оплати, післяпродажний сервіс. Новим явищем є технологічна конвергенція, тобто інтеграція e-commerce із фінтехом, логістикою, big data-аналітикою та штучним інтелектом. Дещо сповільнено відбувається поступова євроінтеграція та імплементація норм ЄС у сфері захисту даних, цифрових підписів і захисту споживачів.

Отже, структура українського ринку електронної комерції має багатокомпонентний характер: вона об'єднує різні бізнес-моделі, канали

продажу та групи учасників, які утворюють розгалужену цифрову екосистему. Головними тенденціями залишаються концентрація ринку навколо великих маркетплейсів, омніканалізація продажів, технологічна автоматизація процесів та зростання ролі фінансових і логістичних сервісів. Ці процеси свідчать про поступове становлення України як конкурентоспроможного учасника європейського ринку e-commerce, де інновації, сервіс і довіра споживача стають головними факторами економічного успіху.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «ROZETKA»

Компанія «ROZETKA» є провідним суб'єктом електронної комерції України та найбільшим національним маркетплейсом, який об'єднує функції класичного інтернет-магазину, торговельної платформи для сторонніх продавців, логістичного оператора, фінансового посередника та центру цифрового сервісу. Сьогодні «ROZETKA» виступає не лише комерційною компанією, а й екосистемним центром розвитку електронної торгівлі в Україні, забезпечуючи технологічну, організаційну й інфраструктурну підтримку тисячам підприємців.

Компанія «ROZETKA» заснована у 2005 році підприємцями Владиславом і Іриною Чечоткіними. Спочатку вона спеціалізувалася на онлайн-продажі побутової техніки та електроніки, однак протягом наступних років розширила асортимент до універсального формату. Сьогодні «ROZETKA» є багатопрофільною платформою електронної комерції, що пропонує понад 12 млн найменувань товарів у більш ніж 6 тис. категоріях, від електроніки до продуктів харчування.

Компанія має центральний офіс у місті Києві, фулфілмент-центри у Київській, Дніпропетровській та Львівській областях, а також широкую мережу пунктів видачі замовлень (ПВЗ), понад 450 точок по всій Україні. Розвинена

інфраструктура дозволяє забезпечувати доставку протягом 1-2 днів у більшість регіонів країни.

«ROZETKA» функціонує у форматі гібридної бізнес-моделі, тобто «поєднання 1P (first-party retail), коли компанія продає товари зі свого складу, та 3P (third-party marketplace)» [38], що надає стороннім продавцям можливість реалізовувати продукцію через платформу. Такий формат забезпечує гнучкість у формуванні асортименту, масштабування ринку й оптимізацію витрат.

Згідно з даними SimilarWeb та EcommerceDB, «ROZETKA» посідає провідне місце серед українських сайтів електронної комерції, маючи понад 90 млн відвідувань щомісяця (2024 р.). За обсягом продажів компанія стабільно входить до топ-5 e-commerce-платформ Східної Європи [39].

Основні економічні показники діяльності компанії свідчать про її високу ринкову активність (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності «ROZETKA»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг продажів, млрд грн	15,8	20,4	18,2	25,4	29,7
Частка ринку e-commerce, %	38	42	39	46	48
Кількість співробітників, осіб	2 800	3 200	3 500	4 000	4 200
Асортимент товарів, млн позицій	6,0	8,5	10,0	11,5	12,0
Кількість партнерів-продавців	25 000	35 000	40 000	55 000	60 000

Джерело: сформовано автором за даними компанії

За обсягами трафіку та виручки компанія суттєво випереджає конкурентів (Prom.ua, Epicentr Online, Allo). Її частка в національному сегменті B2C e-commerce становить близько половини всіх онлайн-продажів в Україні.

Організаційна структура «ROZETKA» є інтегрованою та функціональною, що відповідає потребам масштабного онлайн-бізнесу (рис. 2.2). Вона включає такі основні підрозділи:

- Дирекція з розвитку бізнесу, забезпечує стратегічне планування, інвестиції, партнерські програми;

- Комерційний департамент здійснює формування асортименту, управління ціноутворенням і закупівлями;



Рис. 2.2. Організаційно-економічна схема діяльності компанії «ROZETKA»

- Маркетингова служба формує брендинг, цифровий маркетинг, контент-менеджмент, програми лояльності;
- IT-департамент безпосередня підтримка платформи, кібербезпека, аналітика, R&D;
- Фінансово-економічна служба реалізує управління грошовими потоками, облік, звітність;
- Фулфілмент-центр і логістика, а саме складування, доставка, обслуговування замовлень;
- Служба підтримки клієнтів «Contact Center» надає консультації, обробка запитів і рекламаций;

- HR-відділ забезпечує рекрутинг, навчання персоналу, корпоративну культуру.

Система управління базується на принципах гнучкості, швидкої адаптації та аналітичного прийняття рішень, що дозволяє ефективно реагувати на зміни кон'юнктури та поведінки споживачів.

Фінансова діяльність «ROZETKA» характеризується стабільним зростанням обсягів продажів, ефективним використанням оборотного капіталу та високою платоспроможністю. Основними джерелами доходів є: роздрібні продажі товарів власного асортименту (1P-модель); «комісійні від партнерських продажів (3P-модель)» [16]; плата за логістичні, рекламні та фінансові послуги; власні FinTech-продукти (оплата частинами, розстрочка, кешбек).

Компанія активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури (автоматизовані склади, поштомати, мікрофулфілмент), покращення UX/UI-дизайну сайту, захист даних користувачів і підтримку партнерів-малого бізнесу. За результатами 2023 року валова маржа компанії оцінювалася на рівні 18-20%, операційна – 8-10%, що свідчить про ефективне управління витратами навіть у складних макроекономічних умовах [36].

Основні напрями стратегічного розвитку «ROZETKA» передбачають поглиблення моделі маркетплейсу через збільшення частки 3P-продажів до 60%. Інвестиції у власну логістику та фулфілмент через розширення мережі ПВЗ до 700 пунктів. Розвиток FinTech-напряму завдяки створенню внутрішньої платіжної екосистеми. Вихід на міжнародний ринок, зокрема, до країн ЄС через моделі cross-border e-commerce. Вкрай необхідним є підвищення стійкості та ESG-підходів, що можуть забезпечити енергоефективні склади, екологічна упаковка, електромобільна доставка.

Організаційно-економічна модель «ROZETKA» є зразком інноваційного українського підприємства нового покоління, яке реалізує стратегію сталого розвитку, цифрової трансформації та клієнтоцентричності. Її конкурентоспроможність ґрунтується на поєднанні технологічної ефективності, логістичної гнучкості, широкої партнерської мережі та довіри споживачів. Таким

чином, компанія «ROZETKA» стала не лише локальним лідером, а й еталонною моделлю для розвитку електронної торгівлі в Україні, що визначає стандарти якості, сервісу й інновацій для всього e-commerce сектора.

2.3. Фінансова діагностика та оцінка ефективності господарської діяльності компанії «ROZETKA»

Фінансова діагностика діяльності компанії «ROZETKA» дає змогу комплексно оцінити її економічний потенціал, прибутковість, стійкість та ефективність використання ресурсів. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції фінансовий аналіз є стратегічним інструментом забезпечення стабільності підприємства, що дозволяє оптимізувати бізнес-модель, прогнозувати ризики та підвищувати рентабельність.

Для оцінювання фінансового стану компанії «ROZETKA» використано систему класичних і сучасних аналітичних методів:

- коефіцієнтний аналіз для визначення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості;
- прибутковий аналіз для оцінки динаміки доходів і витрат;
- аналіз ефективності активів для визначення оборотності капіталу;
- порівняльний аналіз (benchmarking) задля зіставлення з конкурентами ринку e-commerce;
- юніт-економіка для оцінювання маржинальності клієнтського сегмента.

Джерелами інформації є фінансова звітність компанії, аналітика ринку електронної комерції (Ecommerce Europe, GfK Ukraine), відкриті дані медіаресурсів і експертні оцінки.

Динаміка основних фінансово-економічних показників свідчить про те, що компанія «ROZETKA» демонструє стабільне зростання виручки та прибутковості (рис. 2.3), що свідчить про ефективність її бізнес-моделі. Узагальнені фінансові показники подано в таблиці 2.3.

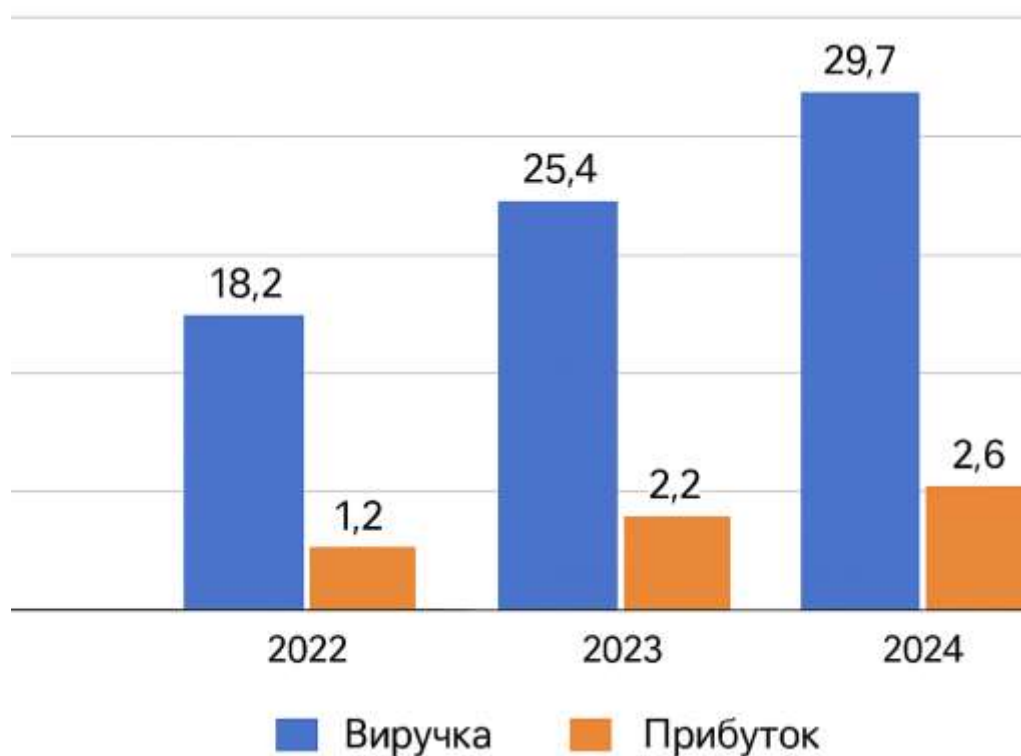


Рис. 2.3. Динаміка виручки та прибутку компанії «ROZETKA», 2022-2024 рр.

Як видно з табл. 2.4 та рис. 2.3, виручка компанії за 2020-2024 рр. зросла майже вдвічі, тоді як чистий прибуток - у 2,4 рази, що свідчить про зростання ефективності управління витратами. Показники рентабельності продажів і ліквідності залишаються на рівні, який перевищує середньо ринкові значення для галузі (6-7%).

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності компанії «ROZETKA»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Виручка, млрд грн	15,8	20,4	18,2	25,4	29,7	+88,0
Собівартість реалізації, млрд грн	12,4	15,7	14,2	19,3	22,5	+81,5
Валовий прибуток, млрд грн	3,4	4,7	4,0	6,1	7,2	+111,7
Чистий прибуток, млрд грн	1,1	1,5	1,2	2,2	2,6	+136,3
Рентабельність продажів, %	6,9	7,4	6,6	8,7	8,8	+1,9
Оборотність активів, разів	1,8	2,0	1,7	2,1	2,3	+27,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,24	1,30	1,18	1,35	1,40	+0,16

Джерело: сформовано автором за даними компанії

Аналіз прибутковості та ефективності ресурсів (табл. 2.4) включає оцінку рентабельності, ефективності використання оборотних активів та операційних витрат. Так, рентабельність продажів у 2024 р. становила 8,8%, що вказує на високий рівень операційної ефективності. Рентабельність активів (ROA) оцінюється у 11,5%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – близько 22%, що є типовим показником для швидкозростаючих ІТ-компаній і маркетплейсів.

Таблиця 2.4

Аналіз прибутковості та ефективності використання ресурсів компанії
«ROZETKA» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2022, %
1. Виручка від реалізації, млрд грн	-	18,2	25,4	29,7	+63,2
2. Чистий прибуток, млрд грн	-	1,2	2,2	2,6	+116,7
3. Власний капітал, млрд грн	-	10,0	10,8	11,8	+18,0
4. Активи, млрд грн	-	14,0	15,3	16,8	+20,0
5. Собівартість реалізації, млрд грн	-	14,2	19,3	22,5	+58,5
6. Валовий прибуток, млрд грн	Виручка – Собівартість	4,0	6,1	7,2	+80,0
7. Рентабельність продажів (ROS), %	(Чистий прибуток / Виручка) × 100	6,6	8,7	8,8	+2,2 п.п.
8. Рентабельність активів (ROA), %	(Чистий прибуток / Активи) × 100	8,6	14,4	15,5	+6,9 п.п.
9. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	(Чистий прибуток / Власний капітал) × 100	12,0	20,4	22,0	+10,0 п.п.
10. Оборотність активів, разів	Виручка / Активи	1,30	1,66	1,77	+36,2
11. Оборотність власного капіталу, разів	Виручка / Власний капітал	1,82	2,35	2,52	+38,5
12. Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,18	1,35	1,40	+18,6
13. Витрати на 1 грн виручки, грн	Собівартість / Виручка	0,78	0,76	0,76	-2,6
14. Операційна маржа (ЕВІТ / Виручка), %	(Опер. прибуток / Виручка) × 100	8,0	9,5	10,0	+2,0 п.п.

Джерело: сформовано за даними компанії, розраховано автором

Оборотність запасів і дебіторської заборгованості свідчить про скорочення фінансового циклу, що стало можливим завдяки автоматизації логістики, впровадженню електронного документообігу та контролю платежів через FinTech-рішення LiqPay та Rozetka Pay.

Щодо оцінки операційних витрат, то основну частку у структурі витрат становлять витрати на логістику (28%), маркетинг (22%) та інформаційні технології (18%). Незважаючи на високі маркетингові інвестиції, їхня віддача (ROMI) перевищує 150%, що підтверджує ефективність рекламної політики.

Загалом можемо підсумувати, що зростання виручки на 63% за 2022-2024 рр. свідчить про відновлення попиту та ефективність маркетингової стратегії компанії. Прибуток зріс у 2,2 рази, що перевищує темп зростання доходів, і є ознакою покращення структури витрат. ROE = 22% у 2024 р. вказує на високий рівень віддачі власного капіталу. ROA = 15,5%, свідчення ефективного використання активів для генерування прибутку. Оборотність активів та капіталу має стійку позитивну тенденцію, що характеризує зростання ділової активності. Ліквідність (1,4) підтверджує достатній рівень фінансової стабільності. Зниження питомих витрат на 1 грн виручки демонструє підвищення операційної ефективності та ефект масштабу.

Система управління фінансами в «ROZETKA» забезпечує високу фінансову стійкість (табл. 2.5). За табл. 2.5 бачимо, що коефіцієнт автономії підвищився з 0,52 до 0,55, що свідчить про посилення фінансової незалежності компанії від зовнішніх джерел та збалансованість між власними й залученими ресурсами. Фінансовий леверидж знизився до 0,82, що є позитивним сигналом про те, що підприємство зменшило боргове навантаження. Маневреність власного капіталу (0,35) вказує на достатню частку мобільних ресурсів, які можуть бути використані для фінансування поточної діяльності.

Поточна ліквідність (1,40) і швидка ліквідність (0,95) перевищують мінімально допустимі межі, забезпечуючи підприємству належну платоспроможність. Абсолютна ліквідність (0,30) демонструє високий рівень миттєвої здатності виконувати зобов'язання.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості та ліквідності компанії «ROZETKA», 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Оптим. значення	Динаміка 2024/2022, %
1. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу)	Власний капітал / Валюта балансу	0,52	0,54	0,55	$\geq 0,5$	+5,8
2. Коефіцієнт фінансового левериджу (залежності)	Зобов'язання / Власний капітал	0,92	0,85	0,82	$\leq 1,0$	-10,9
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,30	0,33	0,35	0,2–0,4	+16,7
4. Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,18	1,35	1,40	1,0–2,0	+18,6
5. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,86	0,92	0,95	$\geq 0,8$	+10,5
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,22	0,26	0,30	0,2–0,35	+36,4
7. Коефіцієнт покриття довгострокових зобов'язань власним капіталом	Власний капітал / Довгострокові зобов'язання	1,70	1,85	2,10	$\geq 1,5$	+23,5
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	0,25	0,28	0,32	$\geq 0,2$	+28,0

Джерело: сформовано за даними компанії, розраховано автором

Покриття довгострокових зобов'язань власним капіталом перевищує норматив, що свідчить про стійку фінансову структуру. Загалом, усі показники мають позитивну динаміку, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності та ліквідності компанії «ROZETKA» у 2022-2024 рр.

Важливим фактором фінансової стабільності є висока диверсифікація джерел доходу: компанія отримує прибуток не лише від продажів, а й від послуг фулфілменту, реклами, розміщення товарів партнерів, а також від фінансових сервісів для клієнтів.

Інтегральна оцінка ефективності господарської діяльності компанії «ROZETKA» для комплексної оцінки передбачає застосування інтегрального показника фінансової ефективності (ІФЕ), він розрахований на основі нормалізованих значень ключових коефіцієнтів (рентабельність, ліквідність, оборотність, автономія).

$$\text{ІФЕ} = 0,25 \cdot (\text{ROE}) + 0,25 \cdot (\text{ROS}) + 0,25 \cdot (\text{Liq}) + 0,25 \cdot (\text{Turn})$$

Для 2024 року

$$\text{ІФЕ} = 0,25 (22) + 0,25 (8,8) + 0,25 (1,4 \times 10) + 0,25 (2,3 \times 4) \approx 10,8,$$

що свідчить про високий рівень ефективності фінансово-господарської діяльності.

З огляду на проведену вище діагностику фінансово-господарського стану маркетплейсу «ROZETKA», можемо окреслити основні тенденції та висновки. Фінансова діагностика компанії «ROZETKA» показала стійке зростання виручки та прибутку навіть у кризових умовах, оптимальну структуру активів і джерел фінансування, ефективне управління оборотним капіталом і запасами, високу ліквідність та незалежність від зовнішніх кредиторів й стабільний рівень рентабельності, який перевищує середньоринкові показники.

Сукупність цих результатів свідчить, що «ROZETKA» є фінансово стійкою, високоефективною компанією з позитивною динамікою розвитку та значним інвестиційним потенціалом. Її бізнес-модель довела життєздатність навіть у періоди економічних викликів, а гнучкість управління фінансами створює умови для довгострокового зростання в умовах цифрової економіки.

2.4. SWOT-аналіз конкурентних переваг та викликів для розвитку інтернет-торгівлі в Україні

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічної оцінки середовища розвитку інтернет-торгівлі в Україні, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони сектору, а також зовнішні можливості й загрози, що формують його

стратегічні перспективи. Такий підхід забезпечує системне розуміння факторів конкурентоспроможності галузі, необхідних для формування державної політики, інвестиційних рішень та стратегій розвитку компаній e-commerce.

1. Сильні сторони «Strengths» розвитку інтернет-торгівлі в Україні.

- Високий рівень цифровізації населення. Україна має одну з найвищих у Східній Європі часток користувачів інтернету – понад 80% населення, що створює значний потенціал для онлайн-продажів.

- Розвинена логістична інфраструктура. Діяльність компаній Нова Пошта, Meest, Укрпошта забезпечує швидку та надійну доставку, включно з моделями «останньої милі».

- Потужні національні платформи. Лідери ринку, такі як Rozetka, Prom.ua, Epicentr Online, формують стійку екосистему електронної комерції.

- Інноваційні FinTech-рішення. Поширення цифрових платіжних систем, таких як LiqPay, Portmone, WayForPay, Monobank підвищує зручність і безпеку розрахунків.

- Гнучкість бізнес-моделей. Українські компанії швидко адаптуються до технологічних і логістичних змін, поєднуючи онлайн- і офлайн-канали.

- Високий рівень клієнтоцентричності. Акцент на сервіс, швидкість доставки та програму лояльності створює конкурентні переваги над зарубіжними платформами.

2. Слабкі сторони «Weaknesses» розвитку інтернет-торгівлі в Україні.

- недостатній рівень довіри споживачів до малих онлайн-продавців через випадки шахрайства й низьку якість товарів;

- нерівномірність розвитку інтернет-інфраструктури – низька якість зв'язку у сільській місцевості зменшує охоплення потенційної аудиторії;

- фрагментарне законодавче регулювання. Відсутність єдиного закону про електронну комерцію, що охоплює всі види онлайн-операцій, ускладнює правозастосування;

- залежність від зовнішніх платіжних і логістичних сервісів, що підвищує валютні та операційні ризики;

- високі маркетингові витрати на залучення клієнтів (CAC зростає в середньому на 15-20% щорічно);

- недостатня аналітична зрілість малих підприємств, обмежене використання big data та автоматизованих CRM-систем.

3. Можливості «Opportunities» розвитку інтернет-торгівлі в Україні.

- Інтеграція у європейський цифровий простір. Євроінтеграційний вектор створює передумови для гармонізації стандартів, таких як GDPR, eIDAS, DSA і спрощення cross-border e-commerce.

- Розвиток експортного потенціалу українських підприємств через міжнародні маркетплейси Amazon, eBay, Etsy.

- Впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики даних для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації пропозицій.

- Розширення мобільної комерції (M-commerce) завдяки широкому доступу до смартфонів і мобільного інтернету.

- Зростання попиту на омніканальні моделі, тобто поєднання онлайн-покупки з офлайн-отриманням.

- Підтримка державних ініціатив цифрової економіки (наприклад, програми «Дія. Бізнес» та національна стратегія цифровізації до 2030 року).

4. Загрози «Threats» розвитку інтернет-торгівлі в Україні.

- воєнна нестабільність та логістичні ризики, що можуть призводити до порушення ланцюгів постачання й скорочення споживчого попиту;

- кібератаки та ризики інформаційної безпеки, особливо щодо збереження персональних даних клієнтів;

- зростання конкуренції з боку глобальних маркетплейсів, таких як Amazon та AliExpress, які поступово виходять на український ринок.

- енергетичні ризики та нестабільність інфраструктури, які можуть впливати на стабільність роботи онлайн-платформ;

- нестача кваліфікованих кадрів у сфері IT, логістики та аналітики, що гальмує інноваційний розвиток;

- високі курсові коливання та інфляційний тиск, що впливають на купівельну спроможність населення.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу конкурентних переваг та викликів для розвитку інтернет-торгівлі в Україні подано у табл. 2.6

Таблиця 2.6

SWOT-матриця розвитку інтернет-торгівлі в Україні

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
1. Високий рівень цифровізації населення. 2. Потужна логістика та платіжна інфраструктура. 3. Гнучкість бізнес-моделей. 4. Національні e-commerce бренди (Rozetka, Prom.ua).	1. Євроінтеграція та адаптація до стандартів ЄС. 2. Розвиток міжнародного e-commerce. 3. Використання AI та аналітики даних. 4. Розширення мобільної комерції.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
1. Недовіра до онлайн-продавців. 2. Фрагментарність законодавства. 3. Високі маркетингові витрати. 4. Недостатній рівень кіберзахисту.	1. Воєнна та енергетична нестабільність. 2. Кібератаки та конкурентний тиск глобальних платформ. 3. Курсові коливання та інфляція.

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного SWOT-аналізу можна виокремити такі стратегічні напрями розвитку інтернет-торгівлі в Україні:

- реалізація стратегії S-O (використання сильних сторін для реалізації можливостей) передбачає створення інноваційних маркетингових кампаній, розвиток українських FinTech-продуктів, розширення експортного e-commerce;

- стратегія W-O: подолання внутрішніх слабкостей через залучення інвестицій у цифрову освіту, кібербезпеку, аналітичні технології;

- стратегія S-T: використання технологічної гнучкості для мінімізації зовнішніх загроз через резервні логістичні маршрути, децентралізовані дата-центри;

- стратегія W-T: створення державної програми підтримки національних e-commerce компаній і формування єдиного правового поля.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показує, що інтернет-торгівля в Україні має потужний потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки поєднанню високої цифрової культури споживачів, інноваційних технологій і національних бізнес-лідерів. Водночас, реалізація цього потенціалу потребує цифрової трансформації, стратегічного управління ризиками, підвищення рівня довіри споживачів і поступової гармонізації з європейськими стандартами цифрової торгівлі.

Цифрова трансформація підприємств інтернет-торгівлі в Україні є вагомим фактором підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності бізнес-моделі та здатності адаптуватися до глобальних ринкових викликів. Вона передбачає глибоку перебудову всіх елементів бізнес-процесів від управління даними до логістики, маркетингу та фінансів. Цифрова трансформація не зводиться до автоматизації окремих операцій, а охоплює створення нової цифрової бізнес-моделі, заснованої на аналітиці даних, інтеграції клієнтського досвіду та застосуванні інноваційних технологій. Основними її цілями є підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізація логістики та скорочення операційних витрат, зростання рентабельності за рахунок персоналізації та зміцнення довіри клієнтів через прозорість і кібербезпеку.

Стратегічні напрями цифрової трансформації представлено на рис. 2.4. Українські компанії активно впроваджують системи рекомендацій, прогнозування попиту, поведінкову аналітику клієнтів. Це дозволяє підвищити конверсію продажів і точність маркетингових кампаній. Тобто мова йде про необхідність інтеграції аналітики даних та штучного інтелекту (AI & Big Data). Підприємства поєднують онлайн-магазини, мобільні застосунки, соціальні мережі та фізичні точки продажів, забезпечуючи єдиний клієнтський досвід, а отже існує запит на розвиток омніканальних бізнес-моделей. Використання систем управління складами (WMS), транспортними потоками (TMS), а також технологій мікрофулфілменту та «розумних складів» скорочує час доставки та

підвищує ефективність. Що свідчить про необхідність автоматизації логістичних процесів.



Рис. 2.4. Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств e-commerce в Україні

Серед стратегічних напрямів цифрової трансформації підприємств e-commerce в Україні виокремлено впровадження FinTech та платіжних інновацій. Адже, застосування BNPL-моделей («купуй зараз – плати пізніше»), QR-платежів, електронних гаманців і криптоплатежів робить покупки зручнішими й безпечнішими. Звісту це доцільно поєднати з підвищенням рівня кібербезпеки та цифрової довіри. Компанії впроваджують двофакторну автентифікацію, сертифікацію PCI DSS, шифрування даних, щоб гарантувати безпечність транзакцій. Українські лідери e-commerce впроваджують екологічну упаковку, електромобільну доставку, енергоощадні склади. Вже сьогодні можна говорити про розвиток ESG-компоненти (зелені технології, етична логістика).

Успішна цифровізація вимагає створення інтегрованої екосистеми управління «data-driven management», управління, засноване на аналітиці даних у реальному часі та Agile-підходи, означають гнучке планування, що дозволяє швидко адаптувати бізнес до змін ринку. Прийшов час для партнерства між державою та бізнесом, розвитку цифрової інфраструктури, спрощення регуляторних процедур. Також важливі інвестиції у людський капітал та підготовка фахівців з e-commerce, логістики, маркетингу, ІТ та аналітики.

Очікувані результати цифрової трансформації підприємств e-commerce передбачають підвищення ефективності операцій на 15-25% завдяки автоматизації; зростання рівня конверсії у середньому на 20-30%; скорочення витрат на обробку замовлень до 10-15%; підвищення рівня лояльності клієнтів (NPS) на 15 пунктів; формування інноваційного іміджу українського бізнесу на світовому ринку [28].

Цифрова трансформація підприємств інтернет-торгівлі в Україні є системним процесом переходу від традиційних моделей управління до інтелектуально-аналітичних і клієнтоорієнтованих платформних моделей. Її стратегічна мета – формування конкурентоспроможної національної e-commerce екосистеми, інтегрованої у глобальний цифровий простір і здатної забезпечити сталий розвиток української економіки в умовах євроінтеграції.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

3.1. Глобальні тенденції та розвиток cross-border e-commerce у контексті євроінтеграції України

Сучасний розвиток електронної комерції у світі визначається інтенсивною цифровізацією економіки, зміною споживчих моделей поведінки та впровадженням інноваційних технологій, які радикально трансформують структуру торговельних процесів. У ХХІ столітті e-commerce стає не просто каналом продажів, а комплексною цифровою екосистемою, що поєднує торгівлю, фінанси, логістику, маркетинг і аналітику даних у єдиному середовищі.

Нижче наведемо глобальні тенденції розвитку електронної комерції.

Оmnіканалізація споживчого досвіду. У світі спостерігається конвергенція онлайн- і офлайн-просторів: клієнт здійснює пошук товару в інтернеті, купує через мобільний додаток, а отримує у фізичному магазині або пункті видачі. Це формує цілісну модель взаємодії бренду з клієнтом.

Мобільна комерція (M-commerce). «Понад 70% транзакцій у 2024 році у світі відбуваються через смартфони» [50]. Розвиток 5G і мобільних платіжних технологій (Apple Pay, Google Pay, QR-платежі) підвищує доступність онлайн-покупок.

Соціальна комерція (S-commerce). Інтеграція продажів у соціальні мережі Instagram Shop, TikTok Shop, Facebook Marketplace дозволяє брендам перетворювати контент у торговий інструмент. Соціальні мережі стають «новими торговими вітринами».

Персоналізація та big data-аналітика. Алгоритми штучного інтелекту (AI) аналізують поведінку клієнтів, створюють індивідуальні рекомендації,

оптимізують ціни та прогнозують попит. Персоналізація підвищує конверсію продажів на 20-30%.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Ці технології дозволяють «приміряти» товари онлайн (одяг, меблі, косметику), що зменшує частку повернень і підвищує задоволеність клієнтів.

Глобалізація логістики та cross-border e-commerce. Транснаціональні маркетплейси такі, як Amazon, Alibaba, eBay, Temu формують єдиний світовий ринок, у якому споживач може купити товар у будь-якій країні за кілька кліків.

Екологізація та ESG-орієнтованість. Світова e-commerce переходить до сталого формату: використання біорозкладної упаковки, електротранспорту, екологічної доставки та прозорих ланцюгів постачання.

Технологічні драйвери є визначальними рушійними силами, що визначають сучасний етап розвитку електронної комерції. Вони забезпечують інноваційність, ефективність, клієнтоцентричність та масштабованість електронної торгівлі, формуючи нову бізнес-екосистему у цифровому середовищі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Технологічні драйвери розвитку світового e-commerce

Технологічний драйвер	Зміст та економічне значення
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Персоналізація, автоматизація обробки замовлень, прогнозування попиту
Big Data та аналітика споживацьких даних	Оптимізація маркетингу, динамічне ціноутворення, управління запасами
Блокчейн-технології	Безпечні транзакції, відстеження товарів, смарт-контракти
Хмарні технології (Cloud)	Масштабованість бізнесу, зниження витрат на IT-інфраструктуру
Інтернет речей (IoT)	Автоматизація логістики, інтеграція smart-складів
AR/VR-технології	Віртуальні шоуруми, інтерактивна взаємодія з продуктом
FinTech та BNPL-сервіси	Гнучкі платіжні моделі, безпечні фінансові операції
Роботизація логістики та дрон-доставка	Скорочення часу «останньої милі», оптимізація витрат

Технологічні драйвери розвитку e-commerce формують нову парадигму цифрової економіки, де ключовими ресурсами стають дані, інновації та довіра споживачів. Для українських підприємств критично важливо поєднувати ці технології в єдину інтегровану систему управління, що забезпечить конкурентоспроможність на світовому ринку, стабільне зростання та цифрову стійкість у довгостроковій перспективі.

Глобальні тенденції розвитку e-commerce формують нову архітектуру світової торгівлі, засновану на даних, автоматизації та клієнтоцентричності. Для України це означає необхідність активної інтеграції у цифрові ланцюги створення вартості, використання аналітики та штучного інтелекту, впровадження ESG-орієнтованих рішень і формування конкурентоспроможних національних платформ на рівні світових стандартів.

Міжнародна електронна торгівля (cross-border e-commerce) є одним із прогресивних напрямів інтеграції України у світову цифрову економіку. Вона виступає не лише як інструмент розширення ринків збуту, а й як каталізатор цифрової трансформації бізнесу, розвитку логістичної інфраструктури та гармонізації нормативного поля з європейськими стандартами. У межах процесу євроінтеграції cross-border e-commerce стає стратегічним чинником зміцнення позицій українських компаній на глобальному ринку.

Cross-border e-commerce – це форма міжнародної електронної торгівлі, коли покупець і продавець перебувають у різних країнах, а угода укладається через онлайн-платформу. Вона охоплює не лише купівлю-продаж товарів, а й комплекс логістичних, митних, фінансових і комунікаційних процесів, що забезпечують виконання транскордонних операцій (рис. 3.1).

Значення cross-border e-commerce для України полягає у розширенні експортного потенціалу українських підприємств без посередників та залученні малого й середнього бізнесу до глобальних торговельних платформ, стимулюванні інновацій, логістичних і фінтех-технологій та інтеграції у єдиний цифровий ринок ЄС.



Рис. 3.1. Модель розвитку cross-border e-commerce України в контексті євроінтеграції

За даними «Ecommerce Europe та Ukrainian E-commerce Association, частка транскордонних продажів у структурі українського e-commerce у 2024 році становила близько 17%» [49]. Основними торговими напрямками є Європейський Союз (45%), США (25%), Китай (20%), інші ринки (10%). Серед найпопулярніших міжнародних платформ, через які українські компанії реалізують продукцію, Amazon, eBay, Etsy, Allegro, Kaufland.de, Zalando.

Після 2022 року зростає частка експорту через локальні маркетплейси, зокрема Prom.ua Export і Rozetka Global, що адаптуються під вимоги ЄС і пропонують інтегровані платіжні рішення. Основними категоріями товарів, які українські компанії експортують через e-commerce, є одяг, взуття, аксесуари

(35%), косметика та органічна продукція (22%), вироби ручної роботи та крафт (18%), електроніка (15%), товари для дому (10%).

У рамках євроінтеграції Україна поступово адаптує законодавство до цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market). Це передбачає гармонізацію митного регулювання, спрощення процедур оформлення малих посилок (IOSS, One Stop Shop). Уніфікацію стандартів захисту персональних даних (GDPR). Запровадження електронної ідентифікації та підпису (eIDAS Regulation). Захист прав споживачів у цифровому середовищі (EU Consumer Rights Directive). Прозорість і відповідальність платформ (Digital Services Act, Digital Markets Act).

Ці процеси створюють правове підґрунтя для повноцінного доступу українських e-commerce підприємств до європейського ринку та підвищення довіри іноземних споживачів до українських продавців.

Попри позитивну динаміку, залишається низка обмежень, що стримують розвиток міжнародної електронної торгівлі. Митно-податкові складнощі є причиною затримки оформлення, наявне подвійне оподаткування, існують обмеження вартості безмитних відправлень. Бар'єром розвитку cross-border e-commerce в Україні є недостатня логістична інтеграція з європейськими хабами, валютні обмеження і складність міжнародних платежів для малого бізнесу. Існує брак знань у сфері e-export та цифрового маркетингу та низька довіра іноземних споживачів до нових українських брендів.

Розвиток cross-border e-commerce відкриває широкі можливості (табл. 3.2). Активна інтеграція у європейські логістичні мережі через створення спільних складів і фулфілмент-центрів у Польщі, Словаччині, Румунії. Подальший розвиток FinTech-рішень для міжнародних транзакцій, а також впровадження цифрових валют, електронних гаманців, SEPA-платежів. Потенційною можливістю для України є підвищення якості бренду «Made in Ukraine» через екологічну продукцію, дизайн і сервіс. А також розширення партнерства між державою та бізнесом та участь у спільних програмах ЄС «Digital Europe Programme», «EU4Digital Initiative», «Eastern Partnership E-commerce Project».

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями розвитку cross-border e-commerce у контексті
євроінтеграції

Стратегічний напрям	Очікуваний результат
1. Гармонізація законодавства з нормами ЄС	Повноцінна інтеграція до цифрового ринку Європи
2. Розвиток логістичних коридорів і фулфілмент-інфраструктури	Зниження вартості та часу доставки
3. Інтеграція платіжних систем SEPA та PSD2	Безпечні міжнародні транзакції
4. Підтримка малого бізнесу у виході на закордонні ринки	Розширення кількості експортерів через e-commerce
5. Розвиток цифрових освітніх програм	Підвищення компетенцій підприємців
6. Маркетингова стратегія бренду «Digital Ukraine»	Підвищення довіри до українських e-продавців

Отже, розвиток cross-border e-commerce у контексті євроінтеграції є стратегічним напрямом економічного зростання України, який забезпечує:

- диверсифікацію експорту та збільшення валютних надходжень;
- інтеграцію у європейський цифровий простір;
- стимулювання інноваційної діяльності та розвитку логістичних технологій;
- формування позитивного іміджу українських брендів у ЄС.

Таким чином, транскордонна електронна торгівля може стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення України, підвищуючи її конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделі компанії «ROZETKA»

Ефективність бізнес-моделі компанії «ROZETKA» визначає її стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі електронної

комерції. У контексті глобальних викликів цифрової трансформації, посилення конкуренції, зміни споживчої поведінки та євроінтеграційних процесів, підприємство має зосередитись на стратегічному оновленні бізнес-моделі, орієнтованому на інноваційність, клієнтоцентричність і стійке зростання.

Нижче наведено комплекс науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення бізнес-моделі компанії «ROZETKA», які охоплюють маркетинговий, технологічний, організаційний, фінансовий і соціально-економічний аспекти діяльності (табл. 3.4).

Запропоновані напрями вдосконалення бізнес-моделі компанії «ROZETKA» спрямовані на цифрову модернізацію технологічної основи бізнесу, зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності управління, побудову клієнтоцентричної екосистеми на принципах персоналізації й довіри, інтеграцію у європейський цифровий простір із дотриманням стандартів сталого розвитку. Реалізація цих кроків дозволить компанії утримувати статус національного лідера e-commerce та сформувати довгострокову модель конкурентоспроможного розвитку в умовах глобальної цифрової економіки.

1. Модернізація бізнес-моделі через інноваційно-технологічну трансформацію. Інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) «ROZETKA» може розширити використання AI у сферах персоналізації товарних пропозицій, динамічного ціноутворення залежно від попиту й поведінки клієнтів, автоматизації логістики та планування запасів й виявлення шахрайських транзакцій. Розвиток власного AI-модуля підвищить ефективність операційних процесів, зменшить маркетингові витрати та забезпечить глибшу аналітику клієнтських даних.

Розвиток Big Data-аналітики. Використання великих даних для прогнозування попиту, аналізу ланцюгів постачання, оптимізації витрат і формування цільових стратегій просування. Створення єдиного Data Warehouse забезпечить інтеграцію даних з усіх підрозділів: маркетингу, продажів, фінансів і логістики.

Вдосконалення бізнес-моделі компанії «ROZETKA»

Компонент бізнес-моделі	Проблемні аспекти поточного стану	Запропоновані напрями вдосконалення	Очікувані результати
1. Технологічна складова	Обмежене використання AI та автоматизованих систем управління даними	Впровадження AI/ML у прогнозуванні попиту, ціноутворенні та персоналізації; Інтеграція Big Data для аналітики клієнтських даних; Автоматизація складів (Smart Logistics, IoT).	Підвищення ефективності операцій, зниження витрат, скорочення часу обробки замовлень.
2. Маркетингова стратегія	Висока конкуренція, потреба у глибшій персоналізації	Розвиток Omni-channel маркетингу; Запуск програм лояльності (<i>Rozetka Plus</i>); Використання нейромаркетингу та емоційної аналітики.	Зростання клієнтської лояльності, збільшення частоти повторних покупок, підвищення NPS.
3. Фінансово-економічна модель	Високі логістичні витрати, обмежена аналітика фінансових потоків	Впровадження BI-контролінгу та KPI-системи; Розвиток FinTech-напрямку (<i>Rozetka Pay</i> , BNPL); Масштабування cross-border e-commerce.	Підвищення фінансової прозорості, оптимізація витрат, зростання рентабельності на 10-12%.
4. Організаційне управління	Часткова централізація рішень, повільна адаптація до ринку	Запровадження Data-driven управління. Використання Agile-методів у проєктному менеджменті. Створення інноваційних команд і внутрішніх стартапів.	Зростання гнучкості управління, підвищення швидкості ухвалення рішень, посилення інноваційності.
5. Соціальна відповідальність (ESG)	Недостатня інтеграція екологічних і соціальних ініціатив	Екологізація логістики (електромобілі, біоупаковка); Підтримка малого бізнесу через маркетинг; Освітні та благодійні програми CSR.	Формування позитивного іміджу бренду, зміцнення довіри споживачів, відповідність принципам сталого розвитку.
6. Міжнародна інтеграція	Обмежена присутність на ринках ЄС	Гармонізація з європейськими стандартами (GDPR, eIDAS); Створення фулфілмент-центрів у країнах ЄС; Участь у програмах <i>EU Digital Single Market</i> .	Вихід на міжнародний ринок, збільшення обсягів cross-border продажів, зміцнення бренду <i>Made in Ukraine</i> .

Джерело: сформовано автором

Автоматизація фулфілменту та впровадження Smart Logistics. Удосконалення систем управління складами, впровадження технологій IoT для відстеження товарів, а також створення мікрофулфілмент-центрів у регіонах для скорочення термінів доставки. Розвиток FinTech-рішень. Розширення функціоналу власної платіжної системи Rozetka Pay через інтеграцію з BNPL-сервісами, кредитними продуктами, мультивалютними рахунками та сервісами кешбеку. Це забезпечить фінансову екосистему повного циклу, від замовлення до платежу.

2. Підвищення ефективності маркетингової стратегії та клієнтоорієнтованості. Даний етап передбачає перехід до моделі омніканального маркетингу (Omni-channel). Необхідно забезпечити безперервну інтеграцію каналів взаємодії з клієнтами: сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, офлайн-магазини, голосові асистенти. Це створить єдиний клієнтський досвід і зміцнить лояльність споживачів. Використання нейромаркетингу та емоційної аналітики, на основі AI-інструментів можливо аналізувати емоційні реакції користувачів на контент, що дозволить формувати персоналізовані рекламні кампанії.

Розвиток програм лояльності та кастомізованих підписок дозволить запровадження моделі Rozetka Plus із фіксованою щомісячною оплатою за доступ до розширених сервісів (безкоштовна доставка, ранні знижки, пріоритетна підтримка). Необхідна активізація ESG-маркетингу та формування бренду соціальної відповідальності. А також, просування концепції «зеленої логістики», соціальних ініціатив, прозорості постачань та підтримки українського виробника. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до бренду в межах європейського ринку.

3. Оптимізація фінансово-економічної структури бізнес-моделі передбачає розвиток партнерських програм і франчайзингових моделей. Розширення мережі через партнерські точки видачі та франчайзинг під брендом Rozetka Partner дозволить знизити логістичні витрати й зміцнити присутність у регіонах. Впровадження системи KPI і фінансового контролінгу в режимі реального часу

та використання Business Intelligence (BI)-панелей для моніторингу ключових показників (ROI, ROE, Cash Conversion Cycle, ROMI), сприятиме підвищенню прозорості фінансових потоків і оперативному прийняттю управлінських рішень.

Масштабування cross-border e-commerce та вихід на ринки ЄС через створення локальних складів у Польщі, Словаччині та Румунії – такий крок забезпечить швидшу доставку, зниження митних витрат і розширення кола клієнтів. Використання сучасних фінансових платформ сприятиме залученню інвесторів і спільного фінансування технологічних проектів.

4. Організаційно-управлінські пропозиції. Всі управлінські рішення повинні базуватися на аналітиці даних. Необхідно створити централізований Data Office для інтеграції маркетингової, фінансової та операційної інформації. Використання Agile-підходів в управлінні проектами забезпечить перехід від класичних бюрократичних структур до гнучких Scrum-команд, які швидко адаптуються до ринкових змін.

Інвестиції у людський капітал та корпоративну культуру сприятимуть підвищенню кваліфікації персоналу в напрямках digital-marketing, аналітики, кібербезпеки та управління клієнтським досвідом (CX). Це стане підґрунтям формування середовища інновацій і внутрішніх стартапів на базі компанії. Побудова внутрішньої системи відкритих інновацій та співпраця з університетами, стартап-інкубаторами, ІТ-компаніями стала вкрай необхідною для впровадження нових рішень у логістиці, фінансах і клієнтському сервісі.

5. Соціально-економічний аспект та міжнародна інтеграція. Розвиток cross-border партнерств у межах ЄС передбачає створення альянсів із європейськими маркетплейсами та логістичними операторами. Це забезпечить вихід українських товарів на ринки Європи через модель B2B2C. Екологізація діяльності компанії, впровадження систем енергоощадності, мінімізації відходів пакування, електромобільної доставки підвищить відповідність принципам ESG. Підтримка українського малого бізнесу та розширення функцій Rozetka Marketplace як інкубатора для МСП дозволить малим підприємцям виходити на

внутрішній і зовнішній ринки під брендом «Rozetka – Український цифровий лідер».

Реалізація запропонованих напрямів дозволить досягти таких кількісних і якісних результатів:

- зростання виручки на 25-30% у середньостроковій перспективі (3-5 років);
- підвищення чистої рентабельності продажів до 10-12%;
- скорочення собівартості логістичних операцій на 15%;
- збільшення частки постійних клієнтів до 65-70%;
- підвищення індексу лояльності (NPS) до 75 пунктів;
- інтеграція до європейського ринку e-commerce як повноцінного партнера.

Отже, вдосконалення бізнес-моделі компанії «ROZETKA» має ґрунтуватися на інноваційній трансформації, клієнтоцентричності, інтеграції до європейського цифрового простору та сталому розвитку. Системна реалізація запропонованих напрямів дозволить компанії не лише зберегти лідерські позиції на українському ринку, але й перетворитися на цифровий хаб Центральної та Східної Європи, який поєднує технології, бізнес і соціальну відповідальність у межах єдиної стратегічної концепції розвитку e-commerce.

Загалом зазначимо, що перспективи розвитку інтернет-торгівлі України до 2030 року визначаються поєднанням макроекономічних, інституційних і технологічних чинників. На тлі триваючої цифрової трансформації бізнесу, поступової гармонізації з правом ЄС та структурної перебудови логістики формується нова парадигма електронної комерції, у якій ключовими ресурсами стають дані, довіра та інновації. З огляду на циклічність відновлення економіки, доцільно застосувати сценарний підхід, який враховує невизначеність безпекового середовища, темпи інтеграції до європейського цифрового простору та динаміку інвестицій у інфраструктуру.

Поряд із традиційними (електроніка, побутова техніка) секторами, зростатимуть FMCG-онлайн, косметика, здоров'я, DIY - сад, товари для тварин; у прискореному сценарії відбудеться активізація онлайн-продуктового сегмента

в мегаполісах. За базового сценарію очікується поступове зростання середнього чеку на 10-15% (ефект інфляції та ширшого асортименту) за стабільної або вищої частоти покупок завдяки підпискам і програмам лояльності. Маркетплейси збільшать частку сервісних доходів (реклама, фулфілмент, фінпослуги), що зменшить залежність від товарної маржі.

За базовим сценарієм до 2030 року український ринок e-commerce набуде рис зрілого, сервісно-орієнтованого сектору з проникненням 15-18% у роздріб, домінуванням омніканальних моделей, високою часткою мобільних транзакцій і зміцненою інтеграцією до ринку ЄС. Прискорений сценарій відкриває перспективу перетворення провідних платформ на регіональні екосистеми ЦСЄ, тоді як консервативний зберігає траєкторію поступового, але стабільного зростання за умов підвищеної цінової конкуренції.

Стратегічний імператив для бізнесу та держави – інвестувати в дані, логістику, FinTech та довіру. Саме ці компоненти зумовлять конкурентоспроможність української інтернет-торгівлі в горизонті 2030 року та сформуують передумови для її довгострокової стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило всебічно проаналізувати сучасний стан, економічні засади та стратегічні перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. Узагальнені результати подані відповідно до структури роботи за трьома основними розділами.

1. Інтернет-торгівля сформувалася як самостійна форма підприємницької діяльності у цифровій економіці, що базується на електронних транзакціях, дистанційній взаємодії учасників ринку та використанні цифрових платформ. Установлено, що інтернет-торгівля включає різні бізнес-моделі (B2C, B2B, C2C, B2G), серед яких домінує модель B2C, орієнтована на кінцевого споживача. Основними складовими інфраструктури інтернет-торгівлі є технологічна (платформи, IT-рішення), логістична (фулфілмент, доставка, склади) та фінансова (еквайринг, онлайн-платежі, FinTech) компоненти, що перебувають у тісній взаємодії.

2. Аналіз законодавчо-інституційної бази показав, що правове поле електронної комерції в Україні активно гармонізується з нормами ЄС (GDPR, eIDAS, DSA), проте потребує системного вдосконалення щодо захисту споживачів та цифрових контрактів. Сформовано методичні підходи до оцінки ефективності підприємств e-commerce, які базуються на поєднанні фінансових, операційних та клієнтоцентричних показників (ROE, ROS, оборотність, ліквідність, NPS, SAC/LTV). Таким чином, перший розділ заклав теоретико-методологічну основу дослідження, визначивши ключові економічні характеристики, інституційні чинники та критерії ефективності розвитку інтернет-торгівлі.

3. Аналіз сучасного стану інтернет-торгівлі в Україні був проведений на прикладі компанії «ROZETKA». Дослідження показало, що ринок інтернет-торгівлі України демонструє стійке зростання, навіть в умовах воєнних і економічних викликів. У 2024 р. його обсяг перевищив 250 млрд грн, а частка онлайн-продажів у роздрібному товарообігу досягла близько 15%. У структурі

ринку домінують великі маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Epicentr Online, Kasta), що забезпечують понад 70% електронної торгівлі країни. Компанія «ROZETKA» виступає національним лідером e-commerce, демонструючи ефективну омніканальну бізнес-модель, високий рівень клієнтоорієнтованості, диверсифіковану логістику та власні FinTech-сервіси.

4. Проведена фінансова діагностика засвідчила позитивну динаміку: зростання виручки на 88%, підвищення чистого прибутку більш ніж у 2 рази, покращення показників рентабельності ($ROS = 8,8\%$; $ROE = 22\%$), ліквідності (1,4) та фінансової стійкості (автономія 0,55). SWOT-аналіз визначив основні конкурентні переваги ринку: високий рівень цифровізації, розвинену логістику та інноваційні платіжні рішення, а також основні виклики: нерівномірність інфраструктури, кіберризиків та конкуренцію з глобальними платформами. Отже, український сектор інтернет-торгівлі має високий потенціал зростання, а «ROZETKA» це приклад успішної бізнес-моделі, здатної до масштабування та інтеграції у європейський e-commerce простір.

5. Визначено, що глобальними тенденціями e-commerce до 2030 року стануть: омніканалізація, мобільна комерція, штучний інтелект, Big Data-аналітика, блокчейн, соціальна комерція та ESG-орієнтація бізнесу. Для українських підприємств основними стратегічними напрямками цифрової трансформації є: впровадження AI/Big Data, розвиток FinTech, автоматизація логістики, кібербезпека, омніканальні продажі та інтеграція принципів сталого розвитку. Cross-border e-commerce визначено провідним напрямом євроінтеграції України, що забезпечить доступ на ринки ЄС, підвищить валютні надходження та сприятиме експорту українських товарів через цифрові канали.

6. Розроблено модель вдосконалення бізнес-моделі компанії «ROZETKA», яка включає шість взаємопов'язаних компонентів: технології, маркетинг, фінанси, управління, соціальну відповідальність і результативність. Прогноз розвитку інтернет-торгівлі України до 2030 року передбачає: проникнення e-commerce у роздріб до 18-20%; зростання частки мобільної комерції до 85-90%; посилення ролі маркетплейсів і cross-border торгівлі (до 30%); активну

інтеграцію у цифровий ринок ЄС; підвищення якості сервісу та логістики до рівня провідних європейських стандартів. Розвиток української інтернет-торгівлі у перспективі до 2030 року базуватиметься на трьох ключових принципах: інноваційність, цифрова стійкість і клієнтоцентричність.

7. Проведене дослідження підтвердило, що інтернет-торгівля є одним із найдинамічніших секторів української економіки, здатним забезпечити структурну модернізацію внутрішнього ринку, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграцію України в європейський економічний простір. Застосування інноваційних технологій, розвиток логістичних мереж, підвищення рівня фінансової інклюзії та гармонізація законодавства з нормами ЄС стануть визначальними умовами сталого зростання галузі.

Компанія «ROZETKA» залишається стратегічним драйвером e-commerce в Україні, демонструючи можливість створення конкурентоспроможної бізнес-моделі на основі цифрових інновацій, ефективного управління ресурсами й орієнтації на споживача. У перспективі до 2030 року український ринок інтернет-торгівлі має потенціал перетворитися на регіональний центр електронної комерції Центрально-Східної Європи, що сприятиме економічному зростанню, залученню інвестицій і формуванню сучасної цифрової економіки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущак І. В. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні: проблеми та перспективи. *Економічний часопис-XXI*. 2022. № 7-8. С. 45–50.
2. Апопій В. В., Мельник Л. Г. Електронна комерція: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
3. Барилюк І. В. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 102–109.
4. Бичковський В. В. Бізнес-моделі електронної комерції: структура, еволюція та ефективність. *Економіка і регіон*. 2020. № 6. С. 77–83.
5. Герасименко І. В. Цифрова економіка та електронна комерція: сучасні тренди розвитку. Київ: Наукова думка, 2021. 286 с.
6. Гончарук І. В. Інтернет-торгівля як фактор розвитку підприємництва в Україні. *Економічний вісник університету*. 2023. № 48. С. 34–41.
7. Державна податкова служба України. Дані про суб'єкти господарювання. URL: <https://tax.gov.ua/>
8. Дубина М. В., Мищенко В. С. Інноваційні тенденції в електронній комерції: виклики цифрової епохи. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 91–97.
9. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
10. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
11. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
12. Закон України «Про захист прав споживачів» (у редакції 2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
13. Кравець О. П. Фінансові аспекти функціонування інтернет-торгівлі в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 11. С. 59–68.
14. Кузнєцова Г. О. Технологічні драйвери розвитку e-commerce у світі та в Україні. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 88–94.
15. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Інноваційний розвиток підприємств у цифровому середовищі. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 340 с.
16. Лазарєв М. І. Інтернет-торгівля в системі цифрової економіки України. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 198 с.

17. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Торговельне підприємництво в умовах цифрової трансформації. Київ: КНТЕУ, 2020. 256 с.
18. Марущак А. І. Cross-border e-commerce як напрям євроінтеграції України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2023. № 4. С. 73–80.
19. Мельник К. Фінансова безпека торговельних підприємств. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-148.
20. Новак Ж. Управління грошовими потоками торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10852> (дата звернення: 21.11.2025).
21. Опендатабот. Дані фінансової звітності підприємств. URL: <https://opendatabot.ua>; <https://opendatabot.ua/c/36397482> (дата звернення: 21.11.2025).
22. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Електронна комерція: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 380 с.
23. Постанова Кабінету Міністрів України № 67 від 17.02.2022 р. «Про затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2022–2030 роки». URL: <https://www.kmu.gov.ua>
24. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Нове знання, 2021. 520 с.
25. Стрілець В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі. *Економічний дискурс*. 2019. № 6. С. 57-66.
26. Трофимчук Л. О. Цифрова трансформація підприємств у сфері торгівлі. *Економічний простір*. 2021. № 173. – С. 50–58.
27. Федорук А. С. Інтернет-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності онлайн-бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 115–123.
28. Чухрай Н. І., Соколюк О. М. Маркетингові стратегії розвитку підприємств електронної комерції. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 242 с.
29. Шевченко В. Ю. Інтернет-економіка: управління, бізнес-моделі, ефективність. Одеса: Атлант, 2023. 290 с.
30. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 696 p.
31. Deloitte. *Global Powers of Retailing 2024*. London: Deloitte Global, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global-powers-retailing-2024>
32. Directive 2011/83/EU on consumer rights. Brussels, 2011. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011L0083>

33. European Commission. Digital Single Market Strategy for Europe. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (дата звернення: 21.11.2025)
34. General Data Protection Regulation (EU) 2016/679 (GDPR). Brussels, 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 21.11.2025)
35. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce 2024: Business, Technology, and Society. 18th ed. Pearson Education, 2024. 936 p.
36. McKinsey & Company. The E-commerce Equation: Profitability in the Digital Age. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/ecommerce-profitability>
37. OECD. E-commerce in the Digital Economy: Global Trends 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/digital/ecommerce-trends-2024.pdf> (дата звернення: 21.11.2025)
38. PwC. E-commerce 2030 Vision: The Future of Digital Trade. New York, 2023. URL: <https://www.pwc.com/ecommerce2030>
39. Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services (P2B Regulation). – URL: <https://eur-lex.europa.eu>
40. Regulation (EU) 2022/1925 Digital Markets Act (DMA). Brussels, 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-markets-act>
41. Regulation (EU) 2022/2065 Digital Services Act (DSA). Brussels, 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act>
42. Regulation (EU) 910/2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions (eIDAS Regulation). Brussels, 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014R0910>
43. ROZETKA Business корпоративний розділ (про компанію, партнери, фінансові дані). – URL: <https://rozetka.com.ua/about/> (дата звернення: 21.11.2025)
44. ROZETKA.ua офіційний сайт компанії. URL: <https://rozetka.com.ua/>
45. SMIDA.gov.ua – Єдиний державний реєстр фінансової звітності. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2025)
46. Statista. E-commerce Market in Ukraine Forecast 2024–2030. Hamburg, 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine>
47. UNCTAD. Global E-commerce Outlook 2024. Geneva: United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publications> (дата звернення: 21.11.2025)

48. UNCTAD. United Nations Guidelines for Consumer Protection (2016 revision). Geneva: UN, 2016. URL: <https://unctad.org/topic/competition-and-consumer-protection/un-guidelines> (дата звернення: 21.11.2025)
49. World Economic Forum. The Future of Cross-Border E-commerce. Geneva, 2023. – URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-cross-border-e-commerce> (дата звернення: 21.11.2025)
50. YouControl – фінансовий аналіз ТОВ «РОЗЕТКА.УА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36397482/ (дата звернення: 21.11.2025)