

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

«Електронна комерція: стратегії розвитку та інновації»

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала здобувачка:

Галюлько А.В._____

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи електронної комерції.....	
РОЗДІЛ 2. Аналіз ведення та розвитку електронної комерції у вітчизняних організаціях	
2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення електронної комерційної діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	
2.2. Аналіз ефективності функціонування ТОВ «РОЗЕТКА. УА» на ринку електронної комерції	
РОЗДІЛ 3. Напрямки удосконалення та стратегії розвитку електронної комерційної діяльності вітчизняних організацій на основі інновацій	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність проблеми обумовлюється стрімкою цифровою трансформацією глобальної економіки, зміною споживчих поведінкових моделей та зростанням значення онлайн-каналів у структурі сучасного бізнесу. В умовах посилення конкуренції, зокрема з боку міжнародних платформ, вітчизняні компанії змушені шукати нові підходи до ведення комерційної діяльності, адаптуючись до цифрових реалій і підвищених очікувань клієнтів.

Незважаючи на активне поширення цифрових технологій в Україні, галузь електронної комерції стикається з низкою викликів, серед яких недостатній рівень інфраструктури, обмежений доступ до сучасних технологічних рішень, фрагментарна законодавча база, а також нерівномірний рівень цифрової грамотності населення. Це ускладнює повноцінну інтеграцію електронної комерції у загальну економічну систему країни та знижує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

На цьому тлі стратегічний розвиток електронної комерції з акцентом на інноваційність стає ключовим фактором не лише для зростання окремих компаній, а й для формування нових економічних моделей у масштабах держави. Впровадження сучасних цифрових рішень, трансформація логістичних і маркетингових процесів, створення платформ нової генерації, використання штучного інтелекту — усе це потребує системного підходу й належної підтримки з боку держави та бізнесу. Саме тому дослідження стратегій розвитку електронної комерції та вивчення можливостей інновацій є надзвичайно актуальним і практично значущим у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика розвитку електронної комерції активно розглядається у працях як українських, так і зарубіжних дослідників. Серед авторів, які зробили вагомий внесок у формування теоретичних і прикладних засад функціонування інтернет-торгівлі, варто виокремити таких науковців, як: Болотнюк І., Висоцька В., Гліненко Л.,

Донтіглі Е., Євтушенко Д., Зайцева О., Карнаушенко А., Кендалл К., Кириченко А., Козьє Д., Литовченко І., Лисак О., Лук'яненко Н., Маршалл Б., Одарченко А., Пілевич Д., Полях В., Романенко М., Саммер А., Синявська О., Сподар К., Стахарчук В., Тарасенко Ю., Федішин І., Чуйко Н., Шевченко І. та інших. У наукових доробках цих авторів розглядаються різноманітні аспекти електронної комерції — від інституційного середовища й правового регулювання до технологічних інновацій, логістичних рішень та змін у споживчій поведінці.

Разом з тим, з огляду на динамічні трансформації цифрової економіки, актуальним залишається питання системного аналізу стратегічних напрямів розвитку електронної комерції в умовах нових викликів глобального та національного рівнів.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження стратегій розвитку електронної комерції та інноваційних підходів у цій сфері, аналіз сучасних тенденцій і викликів, виявлення ключових проблем, а також формування рекомендацій для ефективного впровадження новітніх технологій і оптимізації бізнес-процесів у контексті цифрової економіки.

Виходячи із мети необхідне вирішення наступних **завдань**:

- вивчити теоретичні основи електронної комерції;
- провести оцінку організаційно-функціонального забезпечення електронної комерційної діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»;
- здійснити аналіз ефективності функціонування ТОВ «РОЗЕТКА. УА» на ринку електронної комерції;
- обґрунтувати напрямки удосконалення та стратегії розвитку електронної комерційної діяльності вітчизняних організацій на основі інновацій.

Об'єкт дослідження – є процеси розвитку електронної комерції в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» умовах сучасної цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають стратегії розвитку та інноваційні технології, що впливають на ефективність функціонування електронної комерції.

Методи дослідження. Для дослідження астосовувалися комплексні

методологічні підходи, що включають як теоретичні, так і емпіричні методи. Системний аналіз дозволив розглянути електронну комерцію як цілісну систему з урахуванням взаємозв'язків між її складовими. Порівняльний аналіз використовувався для оцінки різних стратегій розвитку та інновацій у сфері інтернет-комерції, що допомогло визначити ефективні підходи та кращі практики. Аналітичні методи сприяли вивченню сучасних технологічних рішень і їх впливу на трансформацію бізнес-моделей. Для обробки кількісних даних застосовувався статистичний аналіз, що дозволив виявити тенденції та закономірності у розвитку електронної комерції на національному і міжнародному рівнях. Крім того, методи моделювання були використані для прогнозування майбутніх змін і розробки рекомендацій щодо оптимізації стратегій розвитку. Таке поєднання методів забезпечує всебічний підхід до вивчення проблематики та підвищує наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Практична значимість цієї роботи полягає у тому, що розроблені теоретичні основи та конкретні рекомендації з розвитку електронної комерції можуть сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємств, що працюють у сфері інтернет-торгівлі. Отримані результати та запропоновані авторські ідеї мають можливість бути впровадженими у практичну діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та інших організацій, які займаються електронною комерцією.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки електронна комерція стала одним із ключових напрямів розвитку підприємницької діяльності, забезпечуючи нові можливості для продажу товарів і послуг через електронні канали зв'язку. Швидке зростання обсягів онлайн-торгівлі, розширення доступу до інтернету, поява нових цифрових технологій та зміна споживчої поведінки сприяли формуванню окремої галузі економіки – електронної комерції.

Поняття «електронна комерція» сформувалося у США в 1980-х роках як наслідок поширення концепції глобальної інформаційної економіки [23]. У той час і до сьогодні час термін «електронна комерція» ототожнюють із категорією «електронний бізнес» та багатьма іншими (рис. 1.1).

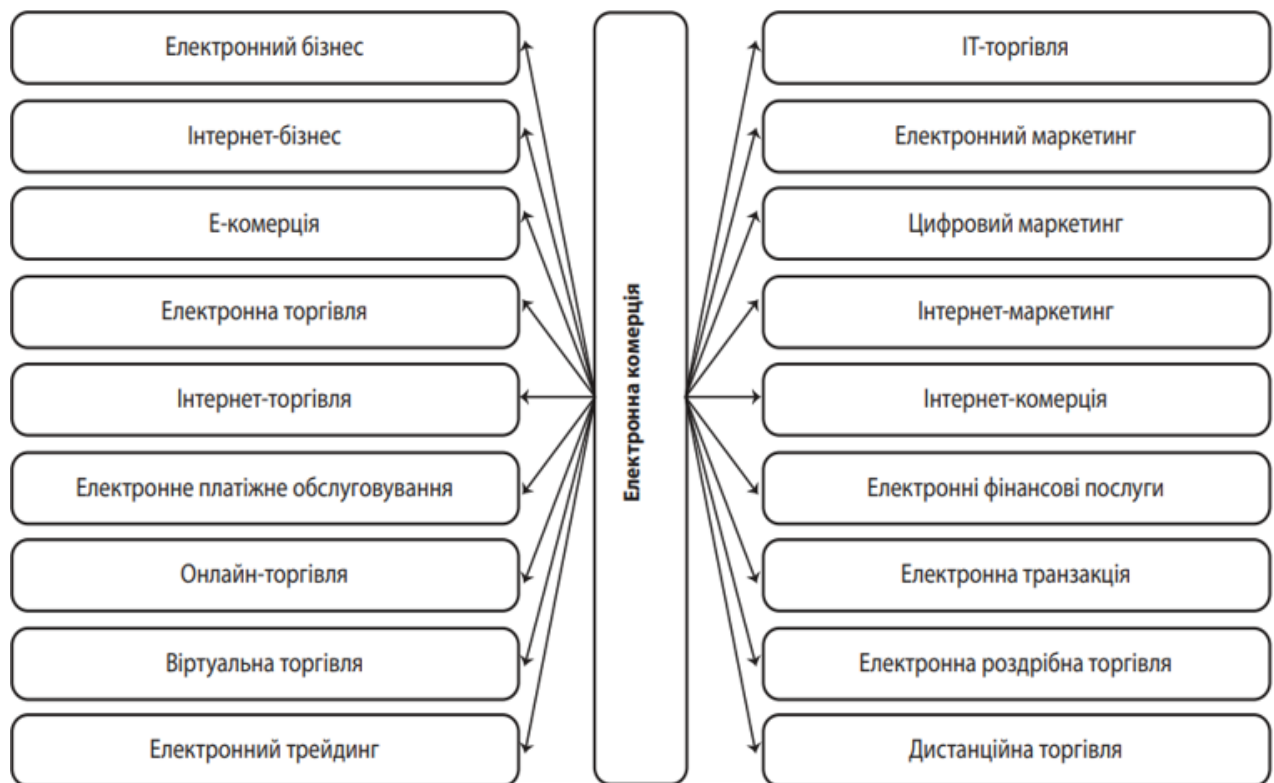


Рис. 1.1. Понятійно-категоріальний апарат визначення поняття «електронна комерція»

Примітка. Сформовано за [34]

Проте з часом у наукових колах почали чітко розрізняти ці поняття, виділяючи електронну комерцію як окремий напрям діяльності.

На переконання Д. Козьє, «електронна комерція спочатку охоплювала лише угоди з купівлі-продажу та переказу коштів за допомогою комп'ютерних мереж. Згодом її зміст суттєво розширився, включивши в себе реалізацію нових типів товарів, зокрема електронної інформації» [23].

У свою чергу, інші науковці [16] наголошують на важливості розмежування понять «електронна комерція» та «електронна торгівля». Зокрема, на їхню думку, електронна комерція охоплює ширше коло процесів і включає електронну торгівлю як один з її елементів (див. рис. 2).

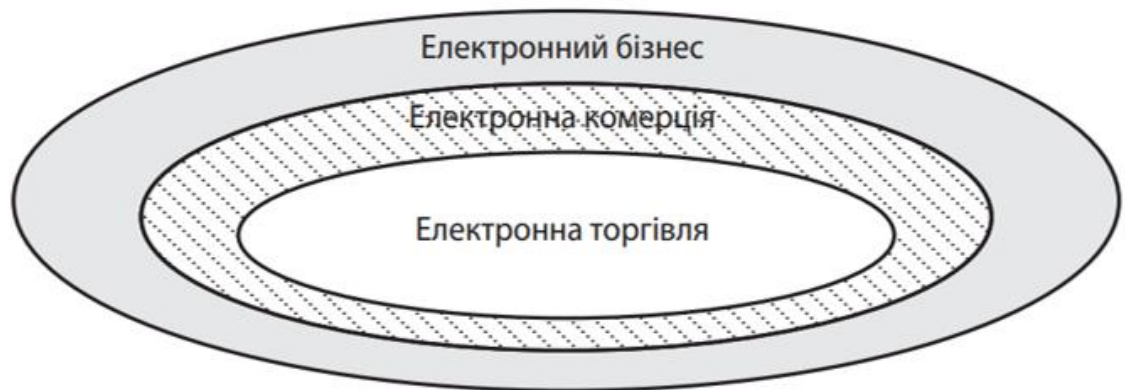


Рис. 2. Електронна комерція у структурі електронного бізнесу
Примітка. Сформовано за [34]

У науковій літературі велике різноманіття трактувань поняття «електронна комерція», що обумовлено як багатогранністю цього явища, так і динамікою його розвитку в умовах цифровізації економіки (табл.1.1).

Отже оскільки у різних джерелах науковці підходять до визначення електронної комерції з різних теоретичних позицій, то за різними підходами її можна розглядати як «міждисциплінарне явище, що поєднує економічні, технологічні, управлінські та правові аспекти» [23].

Прихильники економічного підходу акцентують увагу на електронній комерції як «на формі економічної діяльності, що сприяє підвищенню

ефективності бізнес-процесів, зменшенню транзакційних витрат, розширенню ринків збуту та посиленню конкуренції» [34]. У цьому контексті e-commerce розглядається як «невід’ємний елемент нової цифрової економіки, що сприяє формуванню нових моделей споживчої поведінки, перерозподілу ресурсів і капіталу, створенню доданої вартості через онлайн-канали» [34].

Таблиця 1.1.

Підходи науковців до трактування поняття «електронна комерція»

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ	Визначення	Джерело
	включає не тільки ділові операції, які прямо пов'язано з купівлею-продажом товарів і послуг для безпосереднього отримання прибутку, а також створення попиту на товари і послуги, пропозицію післяпродажної підтримки і обслуговування клієнтів, полегшення взаємодії між діловими партнерами	Д. Козьє
	будь-яка форма бізнес-процесу, коли взаємодія між суб'єктами відбувається електронним шляхом з використанням інтернет-технологій	V. Zwass A. Summer, Gr. Duncan
	будь-яка форма бізнес-операцій, у яких сторони взаємодіють за допомогою електронних засобів зв'язку, а не за допомогою фізичного контакту	О. Юрасов
	технологія, що забезпечує повний замкнений цикл операцій, який включає замовлення товару (послуги), проведення платежів, участь в управлінні доставкою товару (виконання послуги), та переважно орієнтовану на отримання прибутку в результаті угод і транзакцій в Інтернеті	А. Мартовий
	така форма постачання продукції, при якій вибір і замовлення товарів здійснюється через комп'ютерні мережі, а розрахунки між покупцем і постачальником здійснюються з використанням електронних документів і/або засобів платежу	Г. Хубаєв
	діяльність, що охоплює всі типи електронних транзакцій між організаціями та зацікавленими особами	D. Chaffey
	транзакція, яка здійснюється через комп'ютерну мережу, внаслідок якої право власності або право використання товару або послуги було передано від однієї особи до іншої	Р. Царьов
	форма ділових угод, при яких взаємодія сторін здійснюється електронним способом замість фізичного обміну чи безпосереднього фізичного контакту і в результаті якого право власності чи право користування товаром або послугою передається від однієї особи іншій	І. Антохонова О. Полухіна
	ділова активність і вид суспільних відносин з купівлі-продажу товарів та послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж (без безпосереднього фізичного контакту)	О. Юдін, М. Макарова, Р. Лавренюк
	вид електронної комерційної діяльності з використанням інформаційних комунікаційних технологій	Т. Тардаскіна, Є. Стрельчук, Ю. Терешко

Примітка. Сформовано за [15;34]

У межах технологічного підходу електронна комерція трактується як «використання інформаційно-комунікаційних технологій для реалізації комерційних операцій» [31]. Дослідники зосереджуються на інструментарії: електронних платформах, системах електронних платежів, онлайн-магазинах, CRM-системах тощо. Згідно з цим підходом, електронна комерція – це «сукупність програмних і технічних рішень, які забезпечують здійснення угод у цифровому середовищі» [23].

Також електронна комерція трактується як система управління комерційною діяльністю в мережевому середовищі. Такий підхід передбачає вивчення структури процесів електронної комерції: від маркетингу й продажів до логістики, післяпродажного обслуговування й аналітики. Цей підхід набуває особливого значення для підприємств, які прагнуть інтегрувати онлайн-продажі у загальну бізнес-стратегію [21].

У рамках правового підходу електронна комерція розглядається «як форма договірних відносин між суб'єктами господарювання та споживачами, що регулюються на основі електронних документів, цифрового підпису, норм електронного права та міжнародного регулювання» [23]. Так у вітчизняному законодавстві, зокрема у ЗУ «Про електронну комерцію» категорія «електронна комерція» визначена «відносини, що мають на меті отримання прибутку та виникають у процесі укладення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав і обов'язків, які здійснюються дистанційно із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, у результаті чого сторони набувають майнових прав і зобов'язань» [6]. З урахуванням транснаціонального характеру електронної торгівлі правовий підхід має суттєве значення для формування правового поля в галузі цифрового бізнесу.

Крім того, сучасні дослідження часто трактують електронну комерцію як «інноваційний інструмент забезпечення конкурентних переваг підприємств. У цьому випадку e-commerce розглядається не лише як технологія чи платформа, а як цілісна стратегія, що передбачає цифрову трансформацію всіх бізнес-функцій компанії – від розробки продукту до його доставки споживачеві» [12].

Таким чином, наукове розуміння електронної комерції охоплює декілька взаємопов'язаних площин. Універсального визначення цього явища не існує, однак в усіх підходах простежується спільна ідея – «перехід до цифрових форм ведення комерційної діяльності, що забезпечують більшу гнучкість, доступність і масштабованість бізнесу» [23] (Додаток А).

У контексті дослідження стратегій розвитку та інновацій в електронній комерції важливо окреслити її ключові характеристики, що визначають

специфіку функціонування цієї форми комерційної діяльності в цифровому середовищі. До основних ознак електронної комерції належать:

1. Дистанційний характер угод: усі етапи укладення та виконання комерційних угод здійснюються без фізичної присутності сторін, що дозволяє скоротити час і витрати на організацію взаємодії.

2. Використання цифрових каналів зв'язку: комунікація між продавцями й покупцями відбувається через інтернет-технології, мобільні застосунки, електронну пошту та інші цифрові засоби, що забезпечують швидкий обмін інформацією.

3. Інтеграція електронного документообігу: у процесі оформлення транзакцій використовуються електронні документи з цифровим підписом, що мають юридичну силу і спрощують адміністративні процедури.

4. Автоматизація процесів продажу та обслуговування: значна частина бізнес-процесів (замовлення, оплата, відстеження доставки, підтримка клієнтів) виконується автоматично за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

5. Транскордонний характер ринку: електронна комерція долає географічні бар'єри, даючи змогу продавати товари й послуги споживачам у будь-якій точці світу незалежно від національних кордонів [3].

З огляду на багатогранність проявів електронної комерції в сучасному бізнес-середовищі, доцільним є її класифікування за низкою ознак. Електронна комерція класифікується за різними критеріями. Найпоширенішими є:

1) За типом взаємодії сторін. Такий класифікаційний підхід дозволяє структурувати електронну комерцію залежно від ролі учасників у транзакційному процесі. Тут виділяються моделі, в яких комерційна діяльність здійснюється між підприємствами, між бізнесом і споживачами, між самими споживачами, а також за участі державних структур. Тому цей підхід дає змогу краще зрозуміти специфіку організації електронних продажів, особливості маркетингу та правового регулювання у кожному сегменті (табл. 1.2).

Дана класифікація відображає різноманіття форм електронної комерції та

дозволяє враховувати особливості кожної моделі при формуванні стратегії її розвитку в цифровому середовищі.

Таблиця 1.2

Види систем електронної комерції за типом взаємодії сторін

Тип	Категорія	Визначення категорії
B2B	Busines-to-Busines	бізнес-операції між компаніями
B2C	Busines-to-Customer	електронна роздрібна торгівля
B2A	Busines-to-Administrarion	адміністративний документообіг
B2G	Busines-to-Government	операції між компаніями та держустановами
C2A	Customer-to-Administrarion	взаємодія між фізичними особами та адміністрацією
C2G	Customer-to-Government	взаємодія між фізичними особами та держустановами
C2C	Customer-to-Customer	комерційна діяльність між фізичними особами

Примітка. Сформовано за [34]

Для кращого розуміння різноманіття бізнес-моделей в електронній комерції наведено їх основні типи та форми у табл. 1.3.

Таблиці 1.3.

Типи та форми бізнес-моделей в електронній комерції

Тип моделі	Форми реалізації
Посередницька бізнес-модель	- біржі, торговельні посередники; - системи збору заявок; - дистриб'ютори; - агенти з пошуку; - віртуальні ринки (Marketplaces); - інтернет-аукціони.
Рекламна модель	сайти веб-сервера
«Пряма» модель	заснована на потужності веб-сервера
Торгівельна модель	- віртуальні роздрібні продавці; - продавці за каталогами в Інтернеті; - реальні компанії; - продавці бітів; - інтернет-магазин;
Інформаційна модель	інформаційні посередники
Підписна модель	контент-сервіс, індивідуальний мережевий сервіс, інтернет-провайдери.

Примітка. Сформовано за [12; 29]

Залежно від обраної моделі підприємства розробляють відповідну цифрову стратегію, яка включає підбір платформи, маркетингові інструменти, логістичну підтримку тощо.

2) За обсягом цифровізації виділяють:

- частково електронна комерція (охоплює ситуації, коли лише окремі етапи, зокрема замовлення товару або послуги, відбуваються через онлайн-канали, тоді як інші процеси, такі як оплата або доставка, можуть здійснюватися традиційними способами;

- повністю електронна комерція. Передбачає повний цикл угоди в цифровому форматі – від вибору і оплати товару або послуги до отримання цифрового продукту або його доставки безпосередньо через електронні канали. Така повна цифровізація дозволяє значно підвищити ефективність і швидкість комерційних операцій, а також розширити можливості для масштабування бізнесу.

3) За типом товарів:

- фізичні товари – це матеріальні продукти, які потребують фізичної доставки від продавця до покупця. До цієї категорії належать електроніка, одяг, побутова техніка, меблі, продукти харчування та інші речі, які можна тримати в руках. Особливістю торгівлі фізичними товарами є необхідність організації складської логістики, транспортування, пакування, а також вирішення питань повернення та гарантійного обслуговування.

- цифрові продукти – товари, які існують у вигляді електронних файлів або сервісів і не потребують фізичної доставки. Це програмне забезпечення, музика, електронні книги, відеоконтент, онлайн-курси тощо. Ця категорія дозволяє здійснювати повністю дистанційні операції, швидко доставляючи продукт безпосередньо на пристрій споживача, що значно скорочує час і витрати на логістику.

- послуги – комерційна діяльність, пов'язана з наданням нематеріальних цінностей, таких як консультації, освітні програми, IT-хостинг, технічна підтримка, дизайн, маркетинг та інші. В електронній комерції послуги часто

реалізуються через онлайн-платформи, що забезпечує зручний доступ для клієнтів і можливість масштабування бізнесу без географічних обмежень.

Таким чином, класифікація електронної комерції за типом взаємодії сторін, обсягом цифровізації та видом товарів чи послуг дозволяє комплексно розглянути різноманітність форм і механізмів її функціонування. Це дає змогу підприємствам обирати оптимальні стратегії для ефективного ведення бізнесу в цифровому середовищі, враховуючи особливості цільової аудиторії, товарного асортименту та технологічних можливостей.

Після розгляду основних класифікацій електронної комерції доцільно перейти до аналізу її функціональних компонентів та інфраструктури. Саме ці елементи визначають, як на практиці організовується і здійснюється електронна комерція, забезпечуючи ефективність і безперервність бізнес-процесів. Детальне розуміння складових інфраструктури дає змогу побачити взаємозв'язок між технологіями, процесами та учасниками ринку. Нижче наведено основні компоненти, які формують фундамент роботи електронної комерції:

- платіжні системи (еквайринг, електронні гарантії) – забезпечують безпечно і зручне проведення фінансових операцій між покупцями та продавцями в онлайн-середовищі, включаючи прийом платежів через банківські картки, електронні гроші та інші цифрові методи;

- логістика (фулфілмент, служби доставки) – відповідає за зберігання, обробку замовлень та своєчасну доставку товарів покупцям, оптимізуючи ланцюжок поставок і підвищуючи якість сервісу;

- цифровий маркетинг – охоплює комплекс заходів із просування товарів і послуг через інтернет-канали, таких як соціальні мережі, пошукова оптимізація, контекстна реклама, що сприяє залученню цільової аудиторії;

- аналітичні інструменти – застосовуються для збору, обробки та аналізу даних про поведінку споживачів, ефективність продажів і маркетингових кампаній, допомагаючи ухвалювати обґрунтовані бізнес-рішення;

- CRM/ERP-рішення – інтегровані програмні системи для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і ресурсами підприємства (ERP), що

забезпечують автоматизацію бізнес-процесів і підвищують продуктивність компанії;

- безпека, сервіси кіберзахисту – включають заходи та технології, спрямовані на захист даних, запобігання шахрайству і забезпечення конфіденційності інформації в електронній комерції.

У системі електронної комерції ключову роль відіграють різні учасники, кожен з яких виконує певні функції, що забезпечують ефективність і безперебійність онлайн-торгівлі.

Основні учасники системи електронної комерції:

- продавці;
- покупці (споживачі);
- платіжні системи;
- логістичні оператори;
- торговельні майданчики (маркетплейси);
- регулятори [12; 34].

Перш за все, це продавці – компанії чи індивідуальні підприємці, які пропонують свої товари або послуги через цифрові платформи. Вони відповідають за формування асортименту, якість продукції, цінову політику та маркетингову стратегію, а також за взаємодію з покупцями.

Покупці, або кінцеві споживачі, виступають активними учасниками електронної комерції, здійснюючи вибір товарів чи послуг і оформлюючи замовлення онлайн. Завдяки зручності, доступності та різноманіттю пропозицій, споживачі отримують змогу швидко порівнювати варіанти і приймати обґрунтовані рішення щодо покупок. Важливою складовою є і довіра покупців до продавця, що часто залежить від якості обслуговування та безпеки угод.

Платіжні системи є критично важливим елементом інфраструктури електронної комерції. Вони забезпечують безпечне і швидке проведення фінансових операцій між покупцями і продавцями. До таких систем належать як традиційні банківські платіжні картки, так і електронні гаманці, мобільні платежі, а також різноманітні сервіси онлайн-еквайрингу. Від надійності та

зручності платіжних систем залежить рівень задоволеності користувачів та їх готовність здійснювати покупки в інтернеті.

Логістичні оператори відповідають за організацію доставки товарів від продавця до покупця, що є одним з найскладніших і найважливіших етапів електронної комерції. Вони займаються зберіганням, пакуванням, транспортуванням і контролем за своєчасним отриманням замовлень, забезпечуючи якість і цілісність продукції. Успішна логістика безпосередньо впливає на репутацію продавця та рівень довіри клієнтів.

Маркетплейси – це спеціалізовані платформи, які об'єднують різних продавців і покупців в одному середовищі. Вони виконують функцію посередника, надаючи інструменти для пошуку, порівняння і купівлі товарів, а також керують процесами оплати і доставки. Маркетплейси значно спрощують вихід малих і середніх підприємств на ринок, створюючи умови для широкої конкуренції та розширення асортименту.

Не менш важливою є роль регуляторів – державних органів і міжнародних інституцій, які встановлюють правові та нормативні рамки для електронної комерції. Вони забезпечують захист прав споживачів, безпеку електронних платежів, контроль за дотриманням законів про захист персональних даних, а також сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату. Ефективне регулювання сприяє розвитку довіри до електронної торгівлі і її стабільності на ринку.

Таким чином, кожен з учасників електронної комерції виконує свою важливу функцію, і тільки їх скоординована взаємодія забезпечує успішне функціонування цієї складної системи, що є однією з рушійних сил сучасної економіки.

Для повного розуміння функціонування електронної комерції важливо усвідомити основні переваги та виклики, які супроводжують цей тип бізнесу. Електронна комерція пропонує значні можливості для розвитку бізнесу завдяки своїй доступності, швидкості операцій, глобальному охопленню та економії витрат. Водночас, цей формат діяльності пов'язаний із певними ризиками, серед

яких питання безпеки даних, можливості шахрайства, складнощі з логістикою та відсутність безпосереднього контакту з клієнтом. Систематизуємо основні переваги та ризики електронної комерції у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки електронної комерції

Переваги електронної комерції	Ризики електронної комерції
Доступність – можливість здійснювати покупки цілодобово	Безпека даних – загроза витоку персональної та фінансової інформації
Швидкість – оперативне оформлення замовлень і оплати	Шахрайство – ризики <u>фішингу</u> , несанкціонованих платежів
Глобальність – вихід на міжнародні ринки	Логістичні труднощі – затримки доставки, проблеми з транспортуванням
Економія витрат – зниження операційних витрат	Відсутність особистого контакту – ускладнення у взаємодії з клієнтами
Персоналізація – адаптація пропозицій під індивідуальні потреби	Технічні <u>збої</u> – відмови роботи платформи або сайту
Автоматизація – підвищення ефективності бізнес-процесів	Проблеми з поверненнями і гарантійним обслуговуванням
Можливість швидкого аналізу поведінки споживачів	Юридичні та регуляторні складнощі, особливо при транснаціональних операціях
Масштабованість – легке розширення бізнесу	Залежність від інтернет-з'єднання та технологій

Попри значний потенціал і швидкий розвиток, електронна комерція стикається з низкою перешкод, які стримують її масштабування та ефективність:

1. Технічні бар'єри. Недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежена швидкість і стабільність інтернет-з'єднання, низький рівень технічної грамотності користувачів – все це ускладнює доступ до електронних платформ, особливо у регіонах із низьким рівнем розвитку.

2. Правові та нормативні обмеження. Відсутність чітких законодавчих норм щодо електронних угод, захисту прав споживачів, оподаткування та регулювання транснаціональних транзакцій створює ризики для бізнесу і знижує довіру користувачів.

3. Безпекові ризики. Кіберзлочинність, шахрайство, витоки персональних даних, недосконалість систем захисту – це ключові загрози, які можуть викликати значні втрати і підірвати довіру до електронної торгівлі.

4. Логістичні проблеми. Недосконала логістична інфраструктура,

високі витрати на доставку, складнощі з митним оформленням і поверненням товарів особливо впливають на транскордонну електронну торгівлю.

5. Психологічні бар'єри та недовіра споживачів. Відсутність можливості особистого огляду товару, побоювання щодо якості продукції, складності у вирішенні спірних ситуацій знижують готовність частини населення користуватися онлайн-сервісами.

6. Конкуренція з традиційною торгівлею. Для багатьох підприємств перехід до електронної комерції вимагає значних інвестицій у трансформацію бізнес-процесів і перебудову організації, що може бути важким у контексті існуючої офлайн-моделі.

Низважаючи на значні виклики та бар'єри, що стримують розвиток електронної комерції, її потенціал і переваги залишаються вагомими факторами, які стимулюють подальший розвиток і вдосконалення цього напрямку бізнесу.

Електронна комерція суттєво трансформує сучасну економіку, відкриваючи нові можливості для бізнесу різного масштабу та сприяючи зростанню конкуренції на глобальному ринку. Завдяки зниженню бар'єрів для виходу на ринок, e-commerce стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, дозволяючи підприємцям швидко масштабувати свої операції та залучати широку аудиторію споживачів без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Соціальний вплив електронної комерції проявляється у зміні структури ринку праці: зростає попит на спеціалістів з цифрових технологій, маркетингу, логістики та кібербезпеки, тоді як традиційні сфери роздрібної торгівлі можуть зазнавати трансформацій або скорочень. Це стимулює розвиток нових компетенцій та підвищує значення безперервного навчання.

Водночас електронна комерція впливає на поведінку споживачів, створюючи умови для більшої прозорості ринку, порівняння товарів і послуг, а також для персоналізованого підходу у взаємодії з клієнтом. Зростання доступності цифрових каналів комунікації сприяє формуванню нових моделей споживання, що базуються на швидкості, зручності та індивідуальних потребах.

Таким чином, електронна комерція виступає не лише технологічною

платформою для здійснення бізнес-операцій, а й потужним чинником економічних і соціальних змін, що потребує подальшого комплексного вивчення та адаптації як з боку бізнесу, так і державної політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВЕДЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення електронної комерційної діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Організаційно-функціональне забезпечення є ключовим чинником успішної діяльності інтернет-магазину в умовах цифрової економіки. Ефективна структура управління, чіткий розподіл обов'язків та налагоджена взаємодія підрозділів забезпечують стабільність бізнес-процесів і високий рівень клієнтського сервісу. У контексті електронної комерції важливу роль відіграє також адаптивність організаційної моделі до технологічних змін і динаміки споживчого попиту. Ці аспекти будуть проаналізовані на прикладі одного з провідних українських онлайн-ритейлерів – інтернет-магазину «Rozetka».

Інтернет-магазин «Rozetka» було засновано у 2005 році, і на сьогодні він є одним із провідних суб'єктів електронної комерції в Україні. Слоган інтернет-платформи «Rozetka»: «Щоразу що треба» репрезентує стратегічне спрямування на задоволення повсякденних споживчих потреб [45]. Компанія має представництва у ключових містах країни, зокрема у Києві, Львові, Броварах, Житомирі та Одесі.

Керівником компанії є Владислав Чечоткін – український підприємець, який отримав національне визнання як переможець конкурсу «Людина року 2007» у сфері бізнесу. Варто наголосити, що управлінець володіє значним досвідом у сфері роздрібної торгівлі, зокрема у галузі побутової техніки, який бере початок з 1996 року.

Модель функціонування «Rozetka» відповідає формату бізнес-доспоживача (B2C), хоча елементи взаємодії з постачальниками дозволяють віднести її до змішаної моделі з B2B-складовою.

Проект інтернет-магазину «Rozetka» розпочався у вересні 2004 року, а вже

у червні 2005 року було реалізовано перші продажі [42]. На початковому етапі у створення платформи було «інвестовано приблизно 250 тисяч доларів США» [5].

Сьогодні інтернет-магазин здійснює комерційну діяльність на території України та Європи, поєднуючи онлайн-канали торгівлі з фізичними торговими точками видачі замовлень. Компанія володіє широкою логістичною інфраструктурою, яка включає складські приміщення у різних регіонах країни. Система доставки функціонує як у прискореному режимі (одноденна доставка), так і у стандартному (кілька днів), залежно від логістичних можливостей.

Організаційна модель «Rozetka» на сучасному етапі наближається до франчайзингової, що передбачає надання платформи стороннім торговим партнерам за умови дотримання визначених стандартів обслуговування. Система зберігання товарів є децентралізованою: ключові складські потужності зосереджено у центральному офісі, а решта логістичної мережі забезпечує оперативність доставок на національному рівні.

Історія розвитку інтернет-магазину «Rozetka» демонструє поступову еволюцію від стандартної онлайн-торгової платформи до повноцінного мультиканального маркетплейсу із сучасною логістикою та корпоративною культурою (табл. 2.1).

Сайт компанії було запущено у 2005 році російською мовою, що відповідало мовним уподобанням більшості інтернет-користувачів України на той час. Однак важливим кроком у напрямі локалізації й адаптації стало впровадження україномовної версії платформи у 2016 році, що значною мірою сприяло розширенню цільової аудиторії та відповідало тенденціям культурної інтеграції національного онлайн-середовища.

Того ж року, у 2016, компанія здійснила стратегічний прорив, трансформувавши модель бізнесу в напрямі маркетплейсу: було реалізовано функціонал торговельного майданчика, що дозволяє стороннім продавцям розміщувати власні товари на платформі «Rozetka» [43]. Це дало змогу істотно розширити асортимент товарів і сформувати багаторівневу екосистему учасників ринку.

Таблиця 2.1.

Аналітична таблиця динаміки розвитку інтернет-магазину «Rozetka»

Рік	Основні події та досягнення	Характеристика змін
2005	Запуск сайту	Старт діяльності як онлайн-магазину побутової техніки
2008	Відкриття перших офлайн-магазинів (120 м ² та 160 м ²)	Спроба офлайн-розвитку, частково невдала
2016	Створено функціонал маркетплейсу	Локалізація, диверсифікація бізнес-моделі
2016 (жовтень)	Придбання складського комплексу «Термінал Бровари» (50 тис. м ²)	Інвестиції в логістику, масштабування інфраструктури
2017 (січень)	Запуск продажу лікарських засобів	Розширення товарного асортименту
2017 (листопад)	Відкриття гіпермаркету у Києві (6000 м ²)	Посилення офлайн-присутності
2017 (грудень)	Досягнуто 75 млн відвідувань сайту, 3 млн продажів за місяць	Високий рівень конверсії та попиту
2018 (березень)	Асортимент товарів сягнув 2,5 млн найменувань	Розвиток маркетплейсу, масштабування пропозиції
2021 (грудень)	Оголошено про підготовку до IPO	Орієнтація на фондовий ринок, зрілість бізнесу

Примітка. Сформовано за [23]

Станом на березень 2018 року товарний каталог включав понад 2,5 млн найменувань продукції. Уже в грудні 2017 року кількість відвідувань сайту «сягнула 75 мільйонів, а обсяг реалізованих товарів становив 3 мільйони одиниць, що свідчить про стабільно високу динаміку попиту» [43].

Перші кроки до офлайн-присутності компанія зробила у 2008 році, «відкривши свій перший магазин площею 120 м². У тому ж році влітку було відкрито ще один магазин площею 160 м², проте через падіння обсягів продажів його довелося закрити вже у жовтні того ж року» [43]. Незважаючи на ці тимчасові труднощі, подальший розвиток офлайн-інфраструктури тривав. Зокрема, у жовтні 2016 року компанія «інвестувала 16 мільйонів доларів США у придбання складського комплексу «Термінал Бровари» під Києвом, площа якого становить майже 50 тисяч м²» [34]. Це значно посилило логістичні можливості компанії, сприяючи підвищенню оперативності обслуговування клієнтів на

національному рівні.

У січні 2017 року «Rozetka» розширила свою номенклатуру, запровадивши продаж лікарських засобів. У листопаді того ж року компанія відкрила в Києві гіпермаркет площею 6000 м², що свідчить про активну експансію у сфері офлайн-комерції.

На кінець 2021 року генеральний директор компанії публічно оголосив про плани підготовки до проведення першого публічного розміщення акцій (IPO), що є ознакою інституційної зрілості бізнесу та його готовності до залучення капіталу з фондового ринку [43].

За високі досягнення у сфері електронної торгівлі компанія двічі була «удостоєна премії Ukrainian IT-Channel Award у номінації «Роздрібна компанія (онлайн)», а також неодноразово була включена до рейтингу найбільш інноваційних компаній України за версією журналу Forbes Україна» [].

Згідно з галузевими дослідженнями, маркетплейс «Rozetka» є безумовним лідером українського сегменту універсальних онлайн-магазинів. За результатами вебаналітики станом на серпень 2023 року, сайт компанії посідав сьоме місце серед найвідвідуваніших інтернет-ресурсів в Україні, що свідчить про високий рівень користувацької активності. За даними Асоціації ритейлерів України та ресурсу eCommerceDB, частка компанії на ринку коливається в межах 60–64 %, що свідчить про її домінуючу позицію в галузі електронної комерції. Такий рівень охоплення забезпечує Rozetka не лише стабільне зростання GMV (gross merchandise value), але й включення до топ-100 світових маркетплейсів – зокрема, платформа посідає 74-е місце за цим показником.

Високий рівень утримання користувачів підтверджується одним з найнижчих показників відмов серед вітчизняних онлайн-ритейлерів – лише 26,7 %. Це свідчить про якісно побудовану взаємодію користувача з інтерфейсом платформи та високий рівень задоволеності сервісом. Стратегія Rozetka щодо поліпшення користувацького досвіду включає впровадження інструментів персоналізації, зокрема функції «Related Products», що, за результатами кейс-дослідження від Google та Asia Growth Partners, дозволило збільшити дохід від

дірект-маркетингу на 18 %, а середній чек – на 9 %.

Значну роль у трафіку платформи відіграє соціальний медіа-канал YouTube, який забезпечує понад 62 % переходів, тоді як традиційний пошуковий трафік демонструє зниження – приблизно на 2,4 %. Це вказує на зміну користувацьких звичок і ефективність відеомаркетингових інструментів у просуванні продукції. Утім, незначне зниження охоплення (~4 п.п.) після пікових періодів свідчить про насичення ринку та потребу в інноваційних підходах до залучення нових споживачів.

Таким чином, «Rozetka» виступає не лише провідним гравцем на ринку української електронної комерції, а й прикладом ефективного використання цифрових інструментів у підтримці конкурентоспроможності, оптимізації маркетингової політики та розвитку інноваційних форматів взаємодії з клієнтами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Узагальнення ключових показників успіху інтернет-магазину Rozetka

Показник	Значення/Оцінка
Доля ринку (охоплення аудиторії)	~60–64 % у сегменті універсальних інтернет магазинів – абсолютний лідер rau.ua
Bounce rate	~26,7 % –краща взаємодія з сайтом
GMV позиція	№ 74 у світі за eCommerceDB
Зростання доходів	+18 % дохід від дірект-маркетингу, +9 % середній чек
Трафік із соцмереж	YouTube – 62 %, Facebook – нижче середнього для сектора

Примітка. Сформовано за [34]

Організаційна структура маркетплейсу «Rozetka» характеризується чітко сформованою ієрархічною моделлю управління, яка ґрунтується на формалізованому розподілі повноважень та відповідальності між структурними підрозділами й посадовими особами (рис. 2.1.).

Такий підхід до організації управління забезпечує ефективний нагляд за

функціонуванням інтернет-магазину «Rozetka» та підвищує керованість усіма бізнес-процесами.

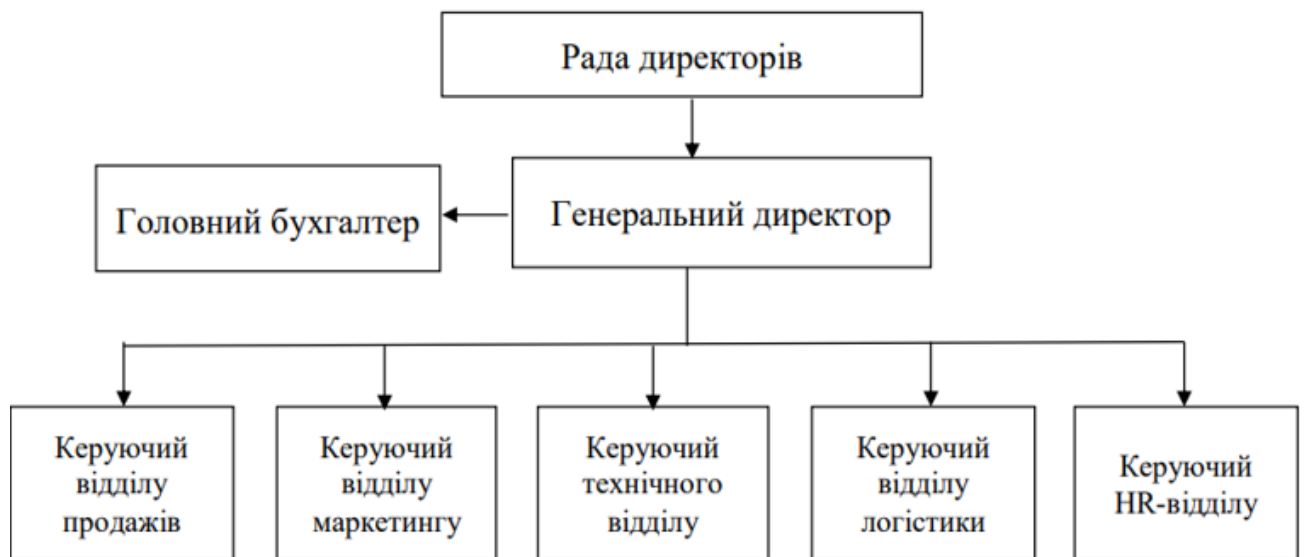


Рис. 2.1. Організаційна структура інтернет-магазину «Rozetka»

Примітка. Сформовано за [23]

На найвищому рівні управлінської ієрархії компанії знаходиться Рада директорів, що виконує стратегічну функцію управління та визначає вектор розвитку організації. До компетенцій цього органу належить обрання генерального директора – ключової фігури у виконавчій вертикалі управління. Генеральний директор відповідає за реалізацію рішень Ради директорів та загальне оперативне керівництво діяльністю компанії.

Організаційна побудова нижчого рівня включає функціональні підрозділи, які очолюють керівники відповідних відділів, зокрема: відділу продажів, маркетингу, логістики, фінансів та бухгалтерії. Кожен із керівників відповідає за забезпечення результативної діяльності свого напрямку та має відповідні управлінські повноваження у межах делегованих функцій. Наприклад, керівник відділу продажів відповідає за виконання планових показників збуту, організацію роботи персоналу й взаємодію з клієнтами; керівник маркетингового відділу – за планування й реалізацію маркетингових стратегій; керівник

логістики – за управління процесами постачання, складування й доставки.

Подібна модель організаційної структури сприяє досягненню високого рівня керованості, оскільки забезпечує:

- чітку ідентифікацію зон відповідальності кожного структурного підрозділу;
- можливість оперативного отримання інформації про поточний стан справ у межах кожного напрямку діяльності;
- координацію управлінських рішень, які враховують інтереси всіх функціональних відділів.

Крім того, спеціалізація підрозділів та надання керівникам відповідних повноважень у межах їх компетенції сприяють зростанню ефективності управлінських рішень, оперативності реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також підвищенню загальної продуктивності організації. Така модель відповідає вимогам сучасного електронного бізнесу, який функціонує у високодинамічному конкурентному середовищі.

Організаційна структура маркетплейсу «Rozetka» забезпечує високий рівень управлінського контролю та ефективного функціонування усіх бізнес-процесів компанії. Така структура є важливою передумовою раціонального розподілу відповідальності між керівниками різного рівня управління та оптимізації процесу прийняття рішень.

Ключову управлінську функцію виконує генеральний директор, який є основною виконавчою посадовою особою компанії. До його компетенції належить стратегічне планування, управління фінансовими та людськими ресурсами, координація операційної діяльності, а також відповідальність за досягнення запланованих цілей розвитку підприємства.

Одним із провідних функціональних підрозділів є маркетинговий відділ. Його діяльність спрямована на здійснення системних досліджень ринку, ідентифікацію та аналіз цільових споживчих сегментів, розробку й реалізацію маркетингових стратегій. Серед завдань підрозділу також – підвищення рівня клієнтської лояльності, формування позитивного іміджу компанії та

впровадження інструментів для забезпечення сталих конкурентних переваг.

Таким чином, чітке структурування функціональних обов'язків, а також послідовна ієрархія підзвітності між підрозділами формують передумови для цілісного та ефективного управління маркетплейсом «Rozetka».

Водночас, незважаючи на наявність низки безперечних переваг, таких як розширений асортимент товарів, гнучкі форми оплати, гарантії повернення, якісний сервіс клієнтської підтримки, програми лояльності, акційні пропозиції тощо, діяльність маркетплейсу має і певні недоліки, що потребують подальшого удосконалення:

1. Високий розмір комісійних зборів. Платформа утримує комісію з продавців у межах 5–25 % від вартості реалізованих товарів, що може бути економічно обтяжливим, особливо для представників малого й середнього бізнесу [45].

2. Недостатній контроль якості продукції. Відсутність у «Rozetka» централізованої системи перевірки якості товарів, що пропонуються третіми продавцями, може призводити до реалізації неякісної продукції та зниження рівня задоволеності споживачів.

3. Складність процедур повернення. Незважаючи на формальну наявність механізму повернення товарів, його реалізація на практиці може бути пов'язана з надмірною складністю та затягуванням термінів, що негативно впливає на споживчий досвід.

4. Нестача інформації про контрагентів. У багатьох випадках користувачі не мають доступу до повної інформації про продавців – таких як рейтинг, історія продажів, відгуки, що ускладнює прийняття виваженого рішення при купівлі товарів.

Таким чином, маркетплейсу доцільно спрямовувати зусилля не лише на підтримку поточних конкурентних переваг, але й на вдосконалення внутрішніх процедур і сервісів, що мають критичне значення для забезпечення сталого розвитку та довгострокового позиціонування на ринку.

Станом на сьогодні маркетплейс «Rozetka» демонструє стійку тенденцію

до розвитку шляхом удосконалення сервісних послуг, технологічної модернізації процесів та впровадження клієнтоорієнтованих підходів в управлінні діяльністю. Компанія активно проводить моніторинг ефективності власних бізнес-процесів, а також формує систему внутрішніх принципів, що регламентують її функціонування.

По-перше, одним із ключових напрямів стратегічного розвитку є постійне розширення асортиментної пропозиції. Маркетплейс забезпечує широку номенклатуру товарів, включаючи категорії електроніки, побутової техніки, одягу та взуття, товарів для дому, засобів гігієни, будівельних матеріалів, товарів для дітей, продуктів харчування тощо. Співпраця з великою кількістю вітчизняних і міжнародних виробників дозволяє платформі забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості продукції.

По-друге, компанія орієнтується на технологічне оновлення інфраструктури електронної комерції. Зокрема, реалізовано інтеграцію з сучасними платіжними інструментами, такими як Apple Pay та Google Pay, що підвищує зручність транзакцій для клієнтів. Крім того, активно розширюється логістична інфраструктура – мережа пунктів видачі замовлень, що сприяє скороченню термінів доставки.

По-третє, стратегічним вектором діяльності маркетплейсу є підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Удосконалення функціонування контакт-центру, автоматизація відповідей за допомогою чат-ботів, а також впровадження програми лояльності – усе це спрямовано на покращення споживчого досвіду, зміцнення клієнтської довіри та забезпечення довготривалих відносин із покупцями.

Таким чином, системний підхід до розширення асортименту, впровадження інноваційних технологій та орієнтація на клієнта є ключовими чинниками конкурентоспроможності «Rozetka» в умовах динамічного розвитку інтернет-комерції в Україні.

2.2. Аналіз ефективності функціонування ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на

ринку електронної комерції

Ефективність функціонування інтернет-магазину в сучасному цифровому середовищі визначається низкою чинників: динамікою фінансових показників, часткою ринку, рівнем клієнтської активності та якістю взаємодії з цільовою аудиторією. Особливо це актуально для великих гравців ринку, які задають стандарти галузі. Інтернет-магазин «Rozetka» є лідером вітчизняної електронної комерції, і його діяльність є показовою для аналізу загального стану та тенденцій розвитку онлайн-торгівлі в Україні (рис.2.2).



Рис. 2.2. Логотип та основні показники успіху ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Примітка. Сформовано за [45]

Тож для більш глибокого розуміння економічних аспектів функціонування електронної комерції доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників діяльності компанії «Rozetka» за кілька останніх років.

У таблиці 2.3 наведено основні економічні індикатори, які відображають фінансові результати роботи підприємства в період 2020–2024 років.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	417	923	800	940
Дохід (тис грн)	18 020 721	21 172 647	18 388 104	25 463 875	29 742 571
Чистий прибуток (тис грн)	110 387	33 962	119 062	12 017	16 305
Активи (тис грн)	2 736 805	4 232 747	3 642 299	4 858 174	5 202 787
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	65 960	139 820	137 732	791 592	1 337 297
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	24 812	30 481	27 184	61 345	17 533
Поточні зобов'язання (тис грн)	2 531 703	3 988 495	3 282 282	4 451 979	4 886 095
Власний капітал (тис грн)	180 290	213 771	332 833	344 850	299 159

Примітка. Сформовано за [12]

Аналіз цих даних дозволяє визначити тенденції розвитку бізнесу, оцінити ефективність використання ресурсів та виявити фактори, що впливають на фінансові показники компанії. Отже за п'ять років діяльності інтернет-магазин «Rozetka» продемонстрував стійке зростання доходів та активів, хоча деякі показники свідчать про певні коливання в фінансових результатах.

Так кількість персоналу збільшилась з 417 у 2021 році до 940 у 2024 році, що свідчить про розширення компанії та посилення її операційної діяльності. Проте в 2023 році відбулося тимчасове зменшення персоналу до 800 осіб. Зменшення кількості магазинів (з 270 до 402) та персоналу (з 8 000 до 5 625 співробітників) відбувалося водночас із відновленням обсягів продажів і мережі пунктів видачі. Тобто показовим є зміцнення позицій Rozetka на тлі складної воєнної ситуації: за підсумками 2024 р., обсяг онлайн-продажів перевищив довоєнні показники періоду 2021 року.

Дохід інтернет-магазин «Rozetka» стабільно зростав із 18 млрд грн у 2020 році до майже 30 млрд грн у 2024 році, за винятком незначного падіння у 2022 році. Це вказує на активне розширення ринку та збільшення обсягів продажів.

Чистий прибуток характеризується значними коливаннями: найбільший прибуток зафіксовано у 2022 році (119 млн грн), тоді як у 2023 році він суттєво впав до 12 млн грн. У 2024 році прибуток дещо відновився, проте залишився

нижчим, ніж у попередні роки.

Активи компанії збільшувалися загалом, з 2,7 млрд грн у 2020 році до 5,2 млрд грн у 2024 році, що свідчить про нарощування ресурсної бази.

Грошові кошти та їх еквіваленти істотно зросли, особливо у 2023–2024 роках, що може вказувати на покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Власний капітал зріс у період 2020–2023 років, досягнувши максимуму у 2023, після чого дещо знизився у 2024 році.

Довгострокові зобов'язання коливалися, маючи максимальний рівень у 2023 році, але різко знизившись у 2024 році, що може свідчити про часткове погашення довгострокових боргів. Поточні зобов'язання постійно зростали, що може свідчити про збільшення короткострокових зобов'язань, потенційно пов'язаних із розширенням діяльності.

Отже за цими показниками інтернет-магазин «Rozetka» демонструє стабільне зростання доходів і активів, розширення персоналу та покращення ліквідності, хоча коливання чистого прибутку та зростання поточних зобов'язань вказують на необхідність подальшого оптимального управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку.

Представлені у таблиці 2.4 показники дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та структуру капіталу підприємства. Такі коефіцієнти, як поточна, швидка та абсолютна ліквідність, свідчать про здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання. Рентабельність активів і власного капіталу демонструє ефективність використання ресурсів, тоді як коефіцієнт автономії та заборгованості характеризують фінансову незалежність та структуру джерел фінансування. Аналіз цих індикаторів є необхідною умовою для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в умовах конкурентного середовища ринку електронної комерції України.

Таблиця 2.4

Основні фінансові індикатори діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»



Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	106.53%	104.49%	108.45%	107.21%	105.07%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2.61%	3.51%	4.20%	17.78%	27.37%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	47.84%	41.93%	42.66%	50.92%	48.96%
Коефіцієнт автономії	6.59%	5.05%	9.14%	7.10%	5.75%
Рентабельність активів (ROA)	4.03%	0.80%	3.27%	0.25%	0.31%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	87.75%	17.26%	43.56%	3.55%	5.06%
Чиста маржа	0.61%	0.16%	0.65%	0.05%	0.05%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	453.98%	328.23%	402.27%	405.25%	433.45%
Коефіцієнт заборгованості	92.51%	94.23%	90.12%	91.64%	93.91%

Примітка. Сформовано за [12]



Результати діяльності, наведені в таблиці 2, свідчать про стабільну, але нерівномірну динаміку фінансових показників інтернет-магазину «Rozetka» протягом 2020–2024 років.

Зокрема, коефіцієнти ліквідності (поточна, швидка, абсолютна) залишаються на прийнятному рівні, що вказує на здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Особливо помітне зростання абсолютної ліквідності в 2023–2024 роках, що свідчить про накопичення грошових коштів або їх еквівалентів.

Коефіцієнт автономії залишається низьким (5–9%), що свідчить про значну залежність компанії від залучених ресурсів, тоді як коефіцієнт заборгованості перевищує 90% протягом усього періоду, що також підтверджує високий рівень фінансового левериджу.

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) демонструють коливання та загальну тенденцію до зниження у 2023–2024 роках, що може свідчити про зменшення ефективності використання ресурсів. Аналогічно, чиста маржа залишається на дуже низькому рівні, що вказує на обмежену прибутковість продажів.

Позитивним сигналом є стабільно високий коефіцієнт покриття

необоротних активів власним капіталом, що означає, що значна частина основних засобів фінансується за рахунок власних коштів.

Отже попри зростання ліквідності та стійкість у покритті необоротних активів, інтернет-магазин «Rozetka» залишається фінансово залежним від зовнішніх зобов'язань і демонструє низький рівень прибутковості. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат, підвищення маржинальності бізнесу та зниження боргового навантаження для підвищення загальної ефективності функціонування.

Для глибшого розуміння ефективності діяльності інтернет-магазину «Rozetka» у динаміці за 2020–2024 роки доцільно розглянути узагальнений графік ключових фінансово-економічних показників (рис. 2.3).

На одному полі зображено нормалізовані значення таких індикаторів, як дохід, чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та чиста маржа. Це дозволяє простежити не лише абсолютні зміни, а й порівняльну динаміку показників, які безпосередньо відображають результативність господарської діяльності підприємства в умовах змін ринкового середовища. Графік наочно демонструє, як змінювалась ефективність управління ресурсами компанії протягом аналізованого періоду.



Рис.2.3. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2020-2024 рр.

Отже, результати аналізу ключових показників ефективності функціонування ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку електронної комерції свідчать про суперечливі тенденції. З одного боку, компанія демонструє стабільне зростання доходів та певне відновлення чистого прибутку в 2024 році після спаду у 2023 році. З іншого боку, показники рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа) залишаються на досить низькому рівні, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів та прибутковості операційної діяльності.

Позитивним сигналом є поліпшення показників ліквідності, що свідчить про здатність компанії розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Проте низький рівень фінансової автономії та високий рівень заборгованості вимагають підвищеної уваги до структури капіталу.

У цілому, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зберігає позиції одного з лідерів ринку електронної комерції в Україні, однак для забезпечення довгострокової ефективності компанії доцільно зосередити увагу на підвищенні маржинальності, зменшенні боргового навантаження та покращенні рентабельності діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах цифрової трансформації економіки електронна комерція стала не лише окремим каналом збуту, а й стратегічним інструментом розвитку бізнесу. Вітчизняні підприємства дедалі активніше впроваджують електронні платформи, цифрові сервіси, автоматизовані системи обслуговування клієнтів, проте рівень їхньої ефективності часто залежить від здатності до інноваційного оновлення. У цьому розділі визначаються основні напрямки удосконалення електронної комерції в Україні, формулюються стратегічні підходи до її розвитку та пропонуються інноваційні рішення для посилення конкурентоспроможності на внутрішньому і глобальному ринках.

На сучасному етапі розвитку електронної комерції вітчизняні компанії зіштовхуються з комплексом системних бар'єрів, що суттєво стримують повноцінне функціонування галузі та обмежують потенціал її зростання. У результаті аналізу було виявлено п'ять ключових проблем, які мають комплексний характер і потребують стратегічного вирішення.

По-перше, фрагментарність цифрової інфраструктури. У багатьох регіонах України спостерігається недостатній рівень покриття високошвидкісним інтернетом, нестача надійних хостинг-сервісів, обмежений доступ до сучасних платформ електронної торгівлі, що ускладнює вихід компаній, особливо малих і середніх, на онлайн-ринок. Це спричиняє ситуацію, за якої повноцінне функціонування e-commerce можливе лише у великих містах, тоді як регіональні підприємства залишаються в інформаційній ізоляції.

По-друге, низький рівень кібербезпеки. Більшість компаній не мають належної системи захисту персональних даних клієнтів, системи шифрування транзакцій або резервного копіювання. Це створює серйозні ризики як для підприємств, так і для користувачів, що своєю чергою призводить до втрати довіри до онлайн-ресурсів і знижує загальний рівень користування

електронними сервісами.

По-третє, слабе нормативно-правове забезпечення. Незважаючи на наявність базового законодавства, яке регламентує діяльність в Інтернеті, в Україні відсутній комплексний правовий механізм, що врегульовує питання електронних договорів, цифрової ідентифікації, міжнародної електронної торгівлі та захисту прав споживачів у цифровому середовищі. Це створює правову невизначеність і гальмує розвиток e-commerce як повноцінної галузі.

По-четверте, обмежена довіра споживачів. Згідно з результатами опитувань, значна частина потенційних клієнтів уникає здійснення онлайн-покупок через страх бути ошуканими, побоювання неотримати товар або отримати неякісний продукт, а також через невпевненість у можливості повернення товару. Низький рівень цифрової грамотності також поглиблює цю проблему.

По-п'яте, нерівномірний розвиток логістичних сервісів. Електронна комерція вимагає наявності розгалуженої та швидкої логістики, однак в Україні спостерігається нерівномірність у розвитку транспортної інфраструктури, складських потужностей та систем відстеження. У результаті доставка товарів стає надто тривалою або дорогою, що знижує привабливість електронної торгівлі для споживача.

Усі вищезазначені проблеми негативно впливають на загальний рівень довіри до електронної комерції, звужують можливості для масштабування бізнесу, особливо у сегменті малого та середнього підприємництва, та ускладнюють упровадження нових інноваційних бізнес-моделей.

Виходячи з виявлених проблем, нами буде запропоновано низку заходів та стратегій, спрямованих на удосконалення електронної комерційної діяльності вітчизняних компаній, зокрема шляхом упровадження сучасних інноваційних технологій,

У сучасних умовах електронна комерція в Україні потребує не лише оперативних рішень для подолання наявних бар'єрів, а й формування довгострокових стратегій розвитку, орієнтованих на впровадження інноваційних

підходів. Інновації, в контексті електронної комерції, охоплюють не тільки технології, а й управлінські рішення, нові моделі взаємодії зі споживачами, трансформацію логістичних та маркетингових процесів. Вітчизняні компанії, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, мають обирати стратегії, що забезпечують не лише адаптацію до цифрового середовища, але й випереджальне реагування на його динамічні зміни.

Зокрема пропонуємо розглянути такі стратегії доцільні до впровадження:

1. Інноваційно-технологічна стратегія. Цей підхід передбачає активне впровадження новітніх цифрових рішень у бізнес-процеси компаній. Основні елементи стратегії:

- Інтеграція штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для персоналізації контенту, цінових рекомендацій, автоматизації клієнтського сервісу (чат-боти, віртуальні асистенти).
- Big Data та аналітика споживчої поведінки для глибшого розуміння клієнтських запитів та оптимізації маркетингових стратегій.
- Використання хмарних сервісів для масштабованого управління платформою продажів.
- AR/VR-технології — впровадження віртуальних вітрин або примірок, що посилюють ефект присутності в онлайн-середовищі.

Ця стратегія дозволяє підвищити ефективність операцій, зменшити витрати на обслуговування та запропонувати унікальний досвід користувачам.

2. Омніканальна стратегія взаємодії з клієнтами. Вона полягає в створенні єдиного комунікаційного середовища для клієнта — незалежно від того, чи він взаємодіє з компанією через сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, фізичний магазин або контакт-центр. Ключові аспекти:

- Синхронізація даних про клієнта в усіх каналах.
- Забезпечення безперервності обслуговування (наприклад, клієнт починає покупку в Instagram, завершує на сайті, а забирає в магазині).
- Впровадження *click-and-collect*, *live chat*, *push-сповіщень*, *інтеграції з месенджерами* (Viber, Telegram, Facebook Messenger).

Ця стратегія значно підвищує задоволеність клієнтів і сприяє зростанню повторних покупок.

3. Платформна стратегія розвитку. Це стратегія побудови або участі у великих електронних екосистемах — маркетплейсах або багатофункціональних торговельних платформах.

Підприємство може:

- створити власну платформу для об'єднання кількох продавців і товарних груп (наприклад, за прикладом Rozetka);
- або вбудовуватись у вже існуючі екосистеми (Prom.ua, Epicentr Marketplace, OLX тощо).

Платформна модель дозволяє масштабувати бізнес без значних інвестицій у власну інфраструктуру, завдяки мережевому ефекту.

4. Інноваційна логістична стратегія. Для електронної комерції критично важливо мати гнучку, швидку і прозору логістику. Компанії можуть застосовувати:

- Власні або аутсорсингові fulfillment-центри, що автоматизують зберігання, комплектацію і відправлення замовлень.
- Впровадження трекінгових систем для клієнтів.
- Використання роботизованих систем або дронів для доставки (на перспективу).
- Партнерство з логістичними операторами, які мають регіональні склади.

Ця стратегія сприяє зменшенню часу доставки, зниженню витрат та підвищенню прозорості процесів.

5. Клієнтоорієнтована стратегія з інноваційними сервісами. Фокус на створенні унікального клієнтського досвіду передбачає:

- використання інтерактивних інтерфейсів (відгуки в реальному часі, персональні поради);
- розвиток програм лояльності на основі big data;
- гейміфікацію процесу покупки;

- швидкий зворотний зв'язок та підтримку в режимі 24/7.

Чим комфортніше покупцеві користуватись платформою, тим вищий рівень довіри та ймовірність повторної покупки.

Інноваційні стратегії розвитку електронної комерції в Україні повинні спиратись на інтеграцію технологічних рішень, модернізацію бізнес-моделей, клієнтоцентричний підхід та ефективну логістику. Вітчизняним компаніям доцільно комбінувати різні стратегії, адаптуючи їх до власних ресурсів, цільової аудиторії та ринкового середовища. Лише системний підхід до цифрової трансформації дозволить підприємствам не лише залишатись конкурентоспроможними, а й розширювати свою присутність як на національному, так і міжнародному рівнях.

Інновації в електронній комерції – це не лише технологічні рішення, а й нові бізнес-моделі, методи взаємодії з клієнтами, логістичні практики, а також організаційно-управлінські трансформації. Їхнє впровадження дозволяє компаніям вийти за межі традиційної конкуренції, створити нову цінність для споживача, підвищити операційну ефективність і сформувати стійку ринкову перевагу.

1. Цифрові технології персоналізації

Однією з провідних інновацій у сфері e-commerce є технології персоналізованого досвіду користувача. Завдяки обробці великих обсягів даних (Big Data) компанії можуть аналізувати поведінку клієнтів у режимі реального часу й адаптувати інтерфейс сайту, рекомендації товарів, пропозиції та акції під індивідуальні потреби.

2. Автоматизація обслуговування клієнтів (чат-боти та AI)

Автоматизовані системи спілкування — чат-боти на основі штучного інтелекту (AI) — дають змогу надавати клієнтам підтримку 24/7 без залучення великої кількості персоналу.

3. Впровадження доповненої реальності (AR)

AR-технології відкривають нові горизонти в онлайн-продажах, особливо в сегменті fashion, меблів, косметики. Клієнти можуть візуалізувати, як

виглядатиме товар у реальному середовищі.

4. Мобільна комерція і «супердодатки»

Смартфон — основний інструмент сучасного споживача. Тому важливим напрямом є розвиток мобільних застосунків із розширеним функціоналом.

5. Інновації в логістиці: Smart Logistics

Логістика — критично важлива для електронної комерції, тому її інноваційність має особливе значення. Найперспективніші рішення:

- Fulfillment-центри нового покоління, які автоматизують прийом, зберігання, пакування і доставку замовлень.
- Системи прогнозування попиту, що дозволяють оптимізувати товарні запаси.
- Технології «останньої милі»: використання дронів, кур'єрських роботів, інтерактивних поштоматів.
- Smart-трекінг — клієнт бачить переміщення товару в реальному часі.

6. Блокчейн і смарт-контракти

Для безпечної обробки транзакцій і зниження ризиків шахрайства компанії можуть застосовувати блокчейн-рішення. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання зобов'язань між продавцем і покупцем без посередників. Прозорість поставок: покупець може відслідковувати шлях товару з моменту його виробництва.

7. Інновації в оплаті: FinTech-рішення

Розвиток безконтактних технологій оплати, інтеграція з мобільними гаманцями (Google Pay, Apple Pay), криптовалюти — все це значно спрощує та пришвидшує оплату. Також: впровадження BNPL-сервісів (Buy Now Pay Later — купи зараз, плати пізніше) підвищує доступність товарів для споживачів.

8. Екологічні та соціальні інновації (Sustainability)

Електронна комерція все більше інтегрує принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку: екологічна упаковка, доставка на велосипедах; онлайн-маркети, що підтримують локальних виробників, інформування.

У контексті швидкого зростання електронної комерції в Україні необхідно активно впроваджувати інноваційні методи та технології для підтримки конкурентоспроможності та ефективного задоволення зростаючих запитів споживачів.

Нижче наведено таблицю з конкретними заходами, спрямованими на стимулювання інновацій у сфері електронної комерції в Україні (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стимулювання інновацій розвитку електронної комерції в Україні

№	Заходи стимулювання інновацій	Опис заходу
1	Створення інноваційних фондів та грантових програм	Запровадження фінансової підтримки для стартапів та підприємств, що активно впроваджують інноваційні технології.
2	Організація конференцій та форумів із залученням експертів	Сприяння обміну ідеями та досвідом між представниками галузі, сприяння мережевому зв'язку для стимулювання новаторських проєктів.
3	Встановлення інкубаторів та акселераторів для стартапів	Створення спеціалізованих центрів, де нові компанії можуть отримати експертну підтримку та ресурси для швидкого розвитку.
4	Залучення експертів із світового рівня на консультаційні послуги	Забезпечення доступу до світового досвіду та найкращих практик у сфері електронної комерції.
5	Контакти з вищими навчальними закладами для досліджень	Установлення партнерств із університетами для сприяння науковим дослідженням та розвитку інновацій у галузі електронної комерції.
6	Сприяння інноваційним конкурсам	Організація та підтримка конкурсів, спрямованих на розвиток нових технологій та ідей в електронній комерції.
7	Податкові пільги для інноваційних підприємств	Надання податкових стимулів для підприємств, які активно впроваджують інноваційні рішення.
8	Розробка інноваційного легіслативного середовища	Створення сприятливого законодавства, яке сприяє розвитку та впровадженню інновацій в електронній комерції.

Примітка. Сформовано автором

Впровадження цих заходів стимулюватиме динамічний розвиток інновацій у галузі електронної комерції в Україні, сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності та формуванню сприятливих умов для діяльності організацій, які працюють у сфері онлайн торгівлі.

Удосконалення розвитку електронної комерційної діяльності вітчизняних

організацій є ключовим фактором підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках. Сучасні тенденції демонструють, що активне впровадження інноваційних технологій, цифрових інструментів і автоматизованих систем дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й значно покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу та розширити канали збуту.

Основними напрямками удосконалення є впровадження новітніх ІТ-рішень, розвиток мобільних платформ, інтеграція систем аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також посилення заходів з кібербезпеки. Не менш важливим є розвиток логістичної інфраструктури, що забезпечує своєчасну доставку та зручність для кінцевих споживачів.

Крім технічних аспектів, необхідною умовою сталого розвитку є формування сприятливого нормативно-правового середовища, підтримка інноваційних стартапів, а також підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрової економіки.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення електронної комерції сприятиме зростанню її ролі в економіці України, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу та створенню передумов для активного залучення нових споживачів. Реалізація визначених напрямків дасть змогу вітчизняним організаціям не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й успішно конкурувати на світовому рівні.

ВИСНОВКИ

Електронна комерція в умовах цифрової трансформації економіки стає важливою складовою підприємницької діяльності, відкриваючи нові можливості для торгівлі товарами й послугами через онлайн-канали. Вона сформувалася як окремий напрям і поступово набула чітких теоретичних та практичних меж. У науковому середовищі існують різні підходи до розуміння електронної комерції: економічний акцентує увагу на ефективності бізнесу, технологічний – на використанні ІТ-рішень, управлінський – на організації бізнес-процесів, а правовий – на договірних відносинах і законодавчому регулюванні.

Поняття електронної комерції охоплює широку систему, що включає цифрові канали зв'язку, електронний документообіг, автоматизацію процесів, глобальний доступ до ринку та нові форми споживчої поведінки. Вона може здійснюватися як між підприємствами, так і між бізнесом і споживачами або за участі держави. Залежно від ступеня цифровізації, е-комерція поділяється на частково або повністю електронну, а за характером продукції – на торгівлю фізичними товарами, цифровими продуктами чи надання послуг.

Функціонування електронної комерції забезпечується комплексом інфраструктурних елементів, серед яких ключову роль відіграють платіжні системи, логістика, цифровий маркетинг, аналітичні інструменти, CRM/ERP-системи та сервіси кібербезпеки. Учасники ринку – продавці, покупці, логістичні оператори, платіжні посередники, маркетплейси та регулятори – взаємодіють у межах складної, але скоординованої системи, яка забезпечує безперервність і ефективність електронної торгівлі.

Попри численні переваги, такі як доступність, глобальність, швидкість і економія ресурсів, електронна комерція супроводжується низкою викликів. Це технічні, правові, безпекові й логістичні проблеми, а також бар'єри довіри з боку споживачів і конкуренція з традиційною торгівлею. Однак ці труднощі не нівелюють стратегічного значення е-commerce, яка трансформує економіку,

сприяє розвитку малого бізнесу, змінює ринок праці й формує нові моделі споживання.

У підсумку, електронна комерція постає як багатовимірне явище, що охоплює технології, економіку, право та управління, й водночас впливає на соціальні процеси. Її подальший розвиток вимагає системного підходу, гнучкого регулювання та інноваційного мислення як з боку бізнесу, так і з боку держави.

Інтернет-магазин Rozetka є прикладом успішного вітчизняного проєкту в сфері електронної комерції, що демонструє стабільну динаміку розвитку та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Організаційно-функціональна модель компанії побудована на чіткому розподілі управлінських функцій, ефективній взаємодії підрозділів та використанні сучасних цифрових інструментів. Завдяки поєднанню онлайн- і офлайн-каналів збуту, розвиненій логістиці, багаторівневій системі контролю та маркетингових рішень, компанії вдалося сформувати конкурентоспроможну екосистему для споживачів і партнерів.

Важливим етапом трансформації стало запровадження формату маркетплейсу, що дозволило значно розширити товарний асортимент і залучити зовнішніх продавців. Високі показники охоплення, низький рівень відмов і стабільне зростання доходів свідчать про ефективну бізнес-стратегію та правильну орієнтацію на потреби клієнтів. Структура управління забезпечує високу керованість процесами, а функціональні підрозділи зосереджені на виконанні стратегічно важливих завдань – від маркетингу до логістики.

Разом з тим, окремі аспекти потребують вдосконалення. Зокрема, питання якості товарів від сторонніх продавців, прозорості для покупців та складності процедур повернення залишаються чутливими. Водночас компанія активно працює над підвищенням рівня сервісу, автоматизацією процесів та впровадженням інноваційних технологій, що вказує на її орієнтацію на довгострокове лідерство в українському сегменті електронної торгівлі.

Протягом 2020–2024 років діяльність інтернет-магазину Rozetka на ринку електронної комерції характеризувалась змішаними тенденціями, що відображає

як успіхи компанії, так і окремі виклики. Основною позитивною динамікою стало впевнене зростання доходу та активів, що свідчить про ефективне масштабування бізнесу навіть в умовах загальноекономічної нестабільності. Незважаючи на вплив зовнішніх факторів, компанії вдалося перевищити довоєнні обсяги онлайн-продажів, демонструючи здатність адаптуватися до складної ситуації на ринку.

Водночас ключові показники прибутковості, такі як рентабельність активів, власного капіталу та чиста маржа, залишались на низькому рівні, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсів та обмежену прибутковість. Коливання чистого прибутку та нестабільність рентабельності свідчать про необхідність глибшого аналізу операційних витрат і пошуку шляхів підвищення маржинальності.

Позитивною ознакою є поліпшення показників ліквідності, особливо абсолютної, що дозволяє підприємству ефективно покривати поточні зобов'язання. Проте структура капіталу залишається залежною від зовнішніх джерел фінансування – високий рівень заборгованості і низька частка власного капіталу свідчать про підвищене боргове навантаження, яке може ускладнити реалізацію стратегічних ініціатив у довгостроковій перспективі.

Отже, попри впевнене зміцнення позицій Rozetka на ринку, збереження лідерства у сфері електронної торгівлі вимагає концентрації зусиль на підвищенні фінансової стійкості, покращенні рентабельності та оптимізації структури капіталу. Стійке зростання за окремими показниками має бути підтримано більшою ефективністю управління ресурсами та прибутковістю основної діяльності.

Електронна комерція в Україні має значний потенціал для зростання, однак її розвиток стримується низкою системних бар'єрів, які потребують стратегічного переосмислення. Основними серед них є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, незадовільний рівень кіберзахисту, слабка нормативно-правова база, обмежена довіра споживачів до онлайн-платформ, а також проблеми логістики. Ці чинники не лише ускладнюють масштабування

електронного бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств, а й негативно впливають на якість споживацького досвіду.

Подолання цих бар'єрів вимагає цілісного підходу, орієнтованого на впровадження інноваційних технологій, цифровізацію бізнес-процесів, модернізацію логістичних ланцюгів та посилення захисту даних. Важливою умовою є також розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, персоналізованих інтерфейсів та інтеграція багатоканальних моделей взаємодії з покупцем. Водночас ефективний розвиток галузі потребує створення сприятливого законодавчого середовища, стимулювання інновацій та залучення професійних кадрів з високим рівнем цифрової компетентності.

Інноваційні підходи в електронній комерції охоплюють не лише технічні аспекти, але й управлінські та організаційні зміни, що сприяють формуванню довготривалої конкурентної переваги. Їхнє цілеспрямоване впровадження дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до мінливого ринкового середовища, підвищити рівень довіри клієнтів та забезпечити сталість зростання в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик У. О., Колісник М. В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 11–19. URL: <http://surl.li/jyqes>
2. Безугла Л. А. Електронний бізнес як базовий інститут інформаційної економіки. *Journal of Economic Regulation*. 2013. № 1. Т. 4. С. 69–79.
3. Береза А. М., Козак І. А., Левченко Ф. А. Електронна комерція : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. С. 326.
4. Берко А. Ю., Висоцька В. А., Пасічник В. В. Системи електронної контент-комерції : Монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 612 с.
5. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля її значення для розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. № 1. С. 210–214.
6. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
7. Дращиця С. А. Забурмеха Є. М. Електронна комерція: світові тренди та прогноз розвитку в Укра-їні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(2). С. 69–73. URL: <http://surl.li/jyqfh>
8. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184–188.
9. Зайцева О. О., Болотинюк І. М. Електронний бізнес : Навчальний посібник / За наук. ред. Н. В. Морзе. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 264 с.
10. Заяць О., Якоб Є. Найбільші ринки електронної торгівлі в глобальному господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 47. С. 30–35. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/8.pdf