

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему «Методи ведення бізнесу в Інтернеті та обґрунтування напрямів їх
ефективного використання»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБ-21

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Швандригулін Владислав Вікторович

Керівник: к.е.н., доцент Нікульнікова Ганна Володимирівна

Рецензент: к.е.н., доцент Астаф'єва Катерина Олександрівна

м. Кривий Ріг

2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Швандригуліну Владиславу Вікторовичу

1. Тема роботи «Методи ведення бізнесу в Інтернеті та обґрунтування напрямів їх ефективного використання»

Керівник теми Нікульнікова Ганна Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від «31» березня 2025 р. № 180с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2019-2023 рр. з офіційного сайту товариства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади ведення бізнесу в інтернет-середовищі; аналіз комерційної діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»; обґрунтування напрямів ефективного використання методів ведення бізнесу в Інтернеті ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

5. Перелік графічного матеріалу: види електронного бізнесу; основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 рр.; заходи для покращення ефективності ведення бізнесу в Інтернеті ТОВ «РОЗЕТКА. УА»; узагальнена оцінка ефективності заходів з удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті ТОВ «РОЗЕТКА. УА».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Нікульнікова Г.В.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Нікульнікова Г.В.	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	доц. Нікульнікова Г.В.	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		17.06.2025

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 - 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05-05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	виконано
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	28.05.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	25.06.2025	

Здобувач

(підпис)

Владислав ШВАНДРИГУЛІН

Науковий керівник

(підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Методи ведення бізнесу в Інтернеті та обґрунтування напрямів їх ефективного використання»

Кваліфікаційна робота: 82 с., 22 табл., 7 рис., 75 джерела, 3 додатки.

Об'єкт дослідження: процес організації та удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернет-середовищі підприємницької структури.

Мета роботи: розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті та підвищення ефективності їх використання на прикладі діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання методів електронної комерції на прикладі діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод, статистико-економічний метод, монографічний метод, метод економічного моделювання.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано сучасні наукові джерела щодо розвитку електронної комерції та методів ведення бізнесу в Інтернеті, розглянуто їх економічну сутність, класифікацію та особливості в умовах цифрової економіки. Вивчено методичні підходи до організації бізнес-процесів та обґрунтовано шляхи їх оптимізації.

На прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» проаналізовано фінансово-господарську діяльність та особливості використання методів електронної комерції. Проведено факторний аналіз впливу ключових показників на чистий дохід. Встановлено, що впровадження запропонованих заходів - удосконалення клієнтського досвіду, автоматизація замовлень, персоналізований маркетинг і оптимізація витрат на залучення клієнтів - дозволить підвищити чистий дохід на 12-15% протягом року. Оцінка витрат показала строк окупності інвестицій – 8-10 місяців, що підтверджує їх економічну ефективність.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

БІЗНЕС В ІНТЕРНЕТІ, МЕТОДИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ.....	9
1.1 Сутність, класифікація та сучасні підходи до організації бізнесу в Інтернеті.....	9
1.2 Методичні підходи до планування бізнес-процесів в електронній комерції.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	28
2.1 Аналіз фінансово-господарських результатів товариства.....	28
2.2 Аналіз методів ведення електронної комерції в умовах ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	43
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ІНТЕРНЕТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	53
3.1 Детермінований факторний аналіз впливу показників електронної комерції на чистий дохід підприємства.....	53
3.2 Обґрунтування напрямів ефективного використання методів ведення бізнесу в Інтернеті ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкої цифровізації бізнесу саме методи ведення діяльності в Інтернеті стали одним із визначальних чинників конкурентоспроможності компаній. Електронна комерція вже давно вийшла за межі простої онлайн-торгівлі й перетворилася на комплексну систему взаємодії з клієнтами, що включає персоналізовані підходи, багатоканальність та глибоку аналітику споживчої поведінки. Успішність компаній на цьому ринку залежить не лише від наявності якісного товару чи послуги, але й від здатності ефективно застосовувати інструменти цифрового середовища. Відтак, питання удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті стає надзвичайно важливим для підприємств, що прагнуть не просто зберегти свої позиції, а й забезпечити динамічний розвиток.

Питання організації бізнесу в Інтернет-середовищі, удосконалення методів електронної комерції та підвищення ефективності цифрової діяльності підприємств знайшли своє відображення в наукових працях таких вчених-економістів, як О.Л. Ануфрієва, О.М. Гавриш, М.О. Степаненко, К.В. Ковтуненко, К.О. Танащук, А.Ю. Семенов, Н.М. Тягунова, М.Ю. Гудзенко, Є.Й. Якоб та ін. Водночас варто відзначити, що питання комплексного обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання методів ведення бізнесу в Інтернеті в умовах стрімких змін цифрового середовища та зростання конкуренції залишаються недостатньо розробленими як у теоретичному, так і у прикладному аспектах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті та підвищення ефективності їх використання на прикладі діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Для досягнення поставленої мети в межах дослідження передбачається виконати такі завдання:

- розкрити сутність та основні концепції організації бізнесу в Інтернет-середовищі, а також визначити сучасні підходи до його класифікації й розвитку;
- дослідити методичні основи планування бізнес-процесів в електронній комерції з урахуванням актуальних тенденцій цифрової економіки;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» як бази для виявлення особливостей застосування методів ведення бізнесу в онлайн-просторі;
- оцінити ефективність використання наявних методів електронної комерції на підприємстві шляхом аналізу динаміки ключових показників діяльності;
- провести детермінований факторний аналіз впливу показників електронної комерції на чистий дохід підприємства для виявлення основних напрямів підвищення результативності;
- обґрунтувати конкретні напрями удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та розробити практичні рекомендації щодо їх впровадження в діяльність компанії.

Об'єктом дослідження є процес організації та удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернет-середовищі підприємницької структури.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання методів електронної комерції на прикладі діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети дослідження зумовило використання комплексу методів, серед яких абстрактно-логічний метод, застосований для теоретичного узагальнення наукових підходів і формування висновків щодо методів ведення бізнесу в Інтернеті; статистико-економічний метод, який використовувався для аналізу фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; монографічний метод, що сприяв виявленню особливостей електронної комерції та обґрунтуванню напрямів її удосконалення в умовах сучасного ринку. Додатково застосовувалися методи економічного моделювання для прогнозування результативності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використовувалися законодавчі та нормативні акти України з питань підприємництва та цифрової економіки, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що присвячені питанням розвитку електронної комерції, електронного бізнесу та інтернет-маркетингу. Емпіричну базу дослідження склали внутрішні статистичні, фінансові та аналітичні дані ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність, оскільки спрямовані на удосконалення процесів організації та впровадження методів ведення бізнесу в Інтернеті. Рекомендації, розроблені в рамках дослідження, можуть бути використані для підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА», а також слугувати основою для практичного вдосконалення бізнес-процесів інших підприємств, що здійснюють діяльність в онлайн-середовищі.

За результатами дослідження було опубліковано:

1. Нікульнікова Г. В., Швандригулін В. В. Інтернет-бізнес : сучасні методи ведення та перспективи розвитку в цифрову епоху. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIII міжнар. наук.-техн. конф., м. Кривий Ріг, 28-30 трав. 2025 р. / Криворізький нац. ун-т. Кривий Ріг, 2025. С. 276.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 82 сторінки друкованого тексту, у тому числі: 22 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел із 75 найменувань на 8 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Сутність, класифікація та сучасні підходи до організації бізнесу в Інтернеті

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ведення бізнесу в Інтернеті набуло не лише глобального масштабу, а й нової якості організації підприємницької діяльності. Онлайн-бізнес уже давно перестав бути лише альтернативним каналом збуту - він перетворився на самостійний стратегічний напрям розвитку компаній, який впливає на всі рівні господарської взаємодії: від комунікації з клієнтами до систем управління ланцюгами постачання.

Інтернет-бізнес заснований на використанні цифрових технологій для формування вартості товарів чи послуг, обробки транзакцій, просування продукції та забезпечення зворотного зв'язку з користувачами. Його сутність полягає у забезпеченні максимальної зручності та швидкості взаємодії між суб'єктами ринку з мінімальними витратами ресурсів на фізичну інфраструктуру. Онлайн-середовище дозволяє адаптувати бізнес-моделі відповідно до поведінки споживачів у реальному часі, що створює додаткову гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Кожен формат цифрового підприємництва передбачає свій підхід до організації процесів. Деякі компанії функціонують виключно у віртуальному просторі, інші ж інтегрують цифрові канали в традиційні офлайн-платформи. Ключовим у цьому контексті є вибір моделі взаємодії зі споживачем, способу доставки цінності та механізму монетизації. В основі цих підходів лежить розуміння клієнтоорієнтованості, побудованої на даних, аналітиці та технологіях автоматизації.

Сучасні підходи до організації бізнесу в Інтернеті орієнтовані на створення екосистем, що поєднують торгівлю, послуги, фінансові сервіси та цифрові інструменти підтримки. Така інтеграція дозволяє формувати не просто окремих бізнес-процес, а повноцінний користувацький досвід, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та сталому зростанню прибутку. Відтак Інтернет-бізнес є не лише реакцією на зміни в технологічному середовищі, а й виявом глибокої трансформації економічної моделі підприємства.

Останній рік став переломним у розвитку як суспільства, так і економіки. Під впливом стрімких змін в економічному середовищі підприємства були змушені оперативно адаптуватися до нових умов, активізуючи процеси цифрової трансформації. Ті компанії, які раніше орієнтувалися виключно на традиційні (офлайн) канали збуту, почали активно освоювати онлайн-простір. Експерти зазначають [72], що мультиканальна торгівля вже є неминучим етапом розвитку, а пандемія лише прискорила цей процес. Вона наочно продемонструвала потребу в гармонійному поєднанні цифрових і фізичних форматів торгівлі, що дозволяє бізнесу задовольняти все вищі очікування споживачів щодо безперебійного сервісу й одночасно зберігати свою життєздатність.

З урахуванням досвіду європейських країн [68], варто наголосити, що цифровізація має супроводжуватись розвитком стійких підходів до організації електронної торгівлі. Оскільки підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку із соціальними, економічними та екологічними аспектами, їм доводиться переосмислювати виробничі процеси, формати обміну й способи продажу товарів та послуг. Розширення електронної комерції відкриває перспективи для переходу до більш сталих моделей роздрібно торгівлі й споживання. У цьому контексті цифровізація виступає важливим інструментом на шляху до формування сталої економіки. Сфера електронної комерції має всі передумови, щоб стати важливим рушієм економічного зростання.

У науковому середовищі та серед практиків існує велика кількість підходів до визначення понять «електронний бізнес» і «електронна комерція». Це обумовлює потребу в чіткому розмежуванні та уточненні цих категорій.

На рисунку 1.1 представлені варіанти трактування поняття «бізнес» відповідно до положень економічного словника [16, с. 208]. Зокрема, термін комерція у сфері товарного обігу (англ. commerce in turnover) охоплює сукупність операцій, пов'язаних із купівлею та продажем товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку. Комерційна діяльність розглядається як одна з форм підприємництва, а комерційні процеси - як дії, спрямовані на здійснення торговельних угод, які супроводжуються зміною форм вартості [16, с. 132-133].

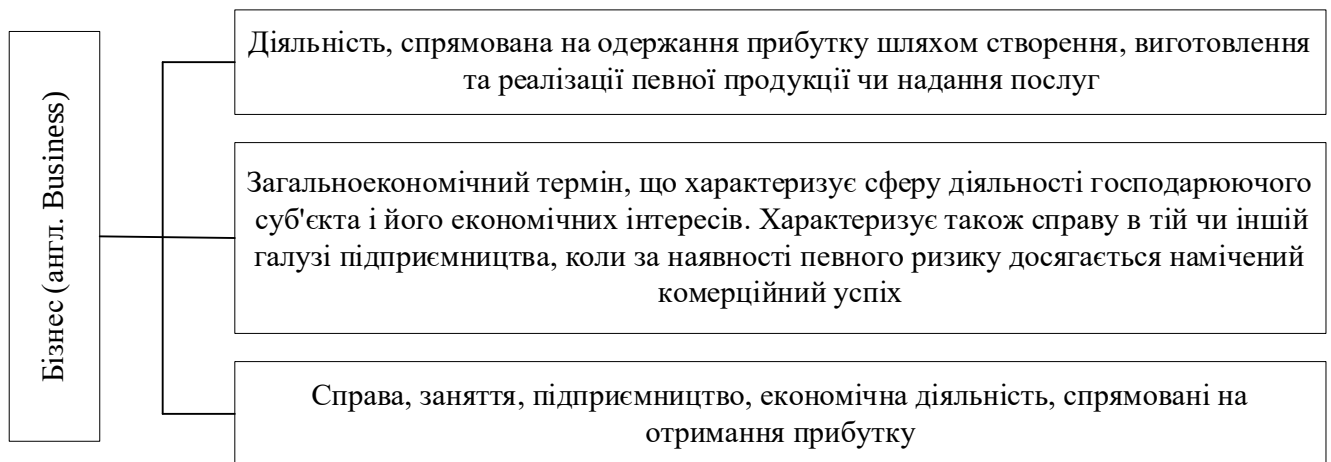


Рисунок 1.1 – Трактування поняття «бізнес»

Джерело: складено автором на основі [16, 57]

Згідно з тлумачним словником [57, с. 326], поняття «електронний» використовується для характеристики інновацій, що впроваджуються із застосуванням інформаційних, цифрових, мережевих, інтернет- або вебтехнологій. Відповідно, у сфері професійної діяльності, де такі технології мають значення, до основного терміна додається префікс «е». У контексті мережевих технологій терміни «електронний» та «цифровий» часто є синонімами. Наприклад, поняття електронний підпис (electronic signature) та цифровий підпис (digital signature) мають ідентичне значення.

У ході дослідження різноманітних підходів до трактування понять «електронний бізнес» і «електронна комерція» було відібрано лише ті концепції, в яких електронна комерція розглядається як окремий напрям у межах ширшої

системи електронного бізнесу. Візуалізацію отриманих результатів представлено на рис. 1.2 і 1.3.

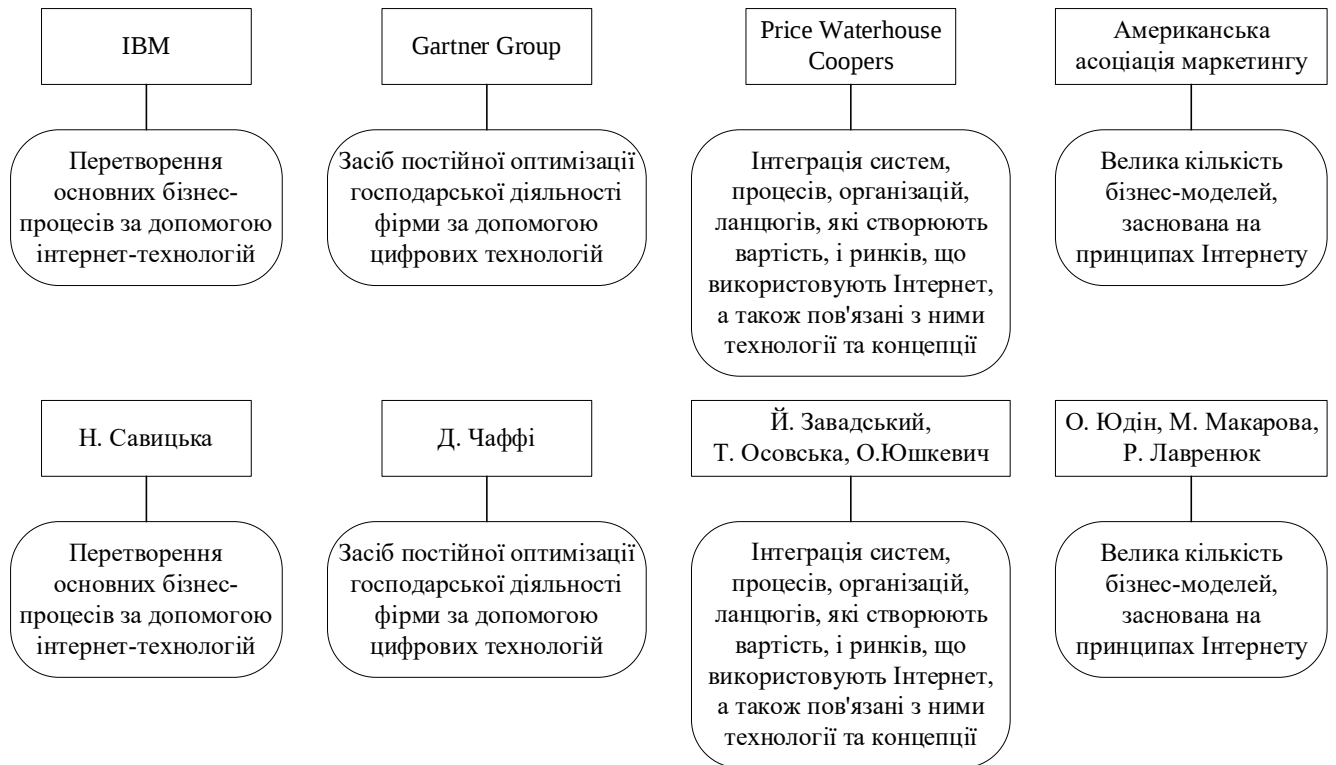


Рисунок 1.3 – Визначення поняття «електронний бізнес»

Джерело: [26]

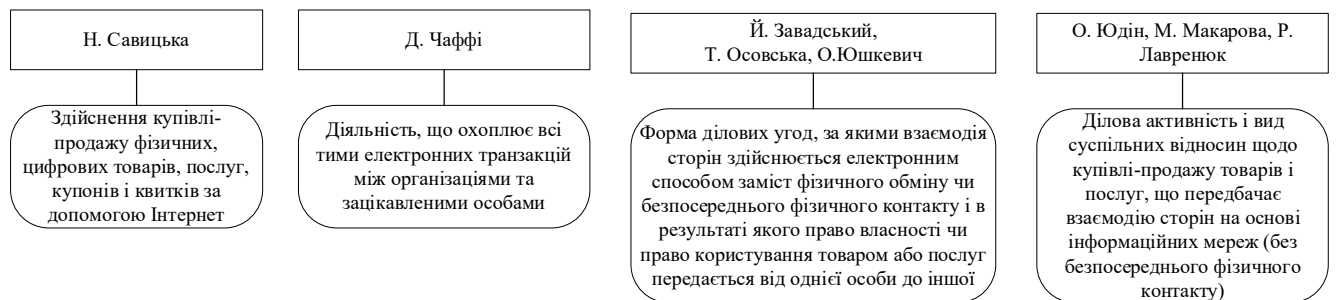


Рисунок 1.4 – Визначення поняття «електрона комерція»

Джерело: [26]

Отже, електронний бізнес можна визначити як комплексну діяльність, що передбачає інтеграцію цифрових інформаційно-комунікаційних рішень для підтримки, автоматизації та підвищення результативності комерційних процесів - від початкового етапу підготовки до ведення перемовин і здійснення фінальних транзакцій.

У сучасному контексті поняття електронного бізнесу дедалі частіше трактується як здійснення «електронних ділових операцій». Це зокрема стосується компаній, чия діяльність базується переважно на інтернет-ресурсах, як-от онлайн-магазини чи цифрові платформи. У подібних випадках усі основні бізнес-процеси, що реалізуються за допомогою Інтернету, вважаються складовими електронного бізнесу.

Щодо терміна «електронна комерція», то він охоплює цифрову взаємодію між продавцями та покупцями, яка здійснюється через мережу Інтернет. Це поняття включає можливість придбання й продажу товарів або послуг в онлайн-середовищі як фізичними особами, так і організаціями. Комерційна діяльність у цифровому форматі може здійснюватися з використанням різноманітних пристроїв: від настільних комп'ютерів до мобільних гаджетів. Однією з ключових переваг електронної комерції є зняття часових та територіальних обмежень у процесі здійснення угод.

До складу електронної комерції входять такі основні напрями [20]:

торгівля в онлайн-просторі (e-trade);

маркетинг у цифрових каналах (e-marketing);

використання електронних валют та платіжних систем (e-cash);

банківські операції через Інтернет (e-banking);

цифрові перекази капіталу (electronic funds transfer - EFT);

електронний документообіг і передача даних (electronic data interchange);

надання страхових послуг онлайн (e-insurance).

Для глибшого розкриття поняття електронного бізнесу варто звернутися до його концептуальних моделей. Серед найвідоміших підходів – класифікація, запропонована професором М. Раппою (M. Rappa) [74], яка охоплює 41 різновид електронного бізнесу, об'єднаних у 9 ключових моделей (рис. 1.4).

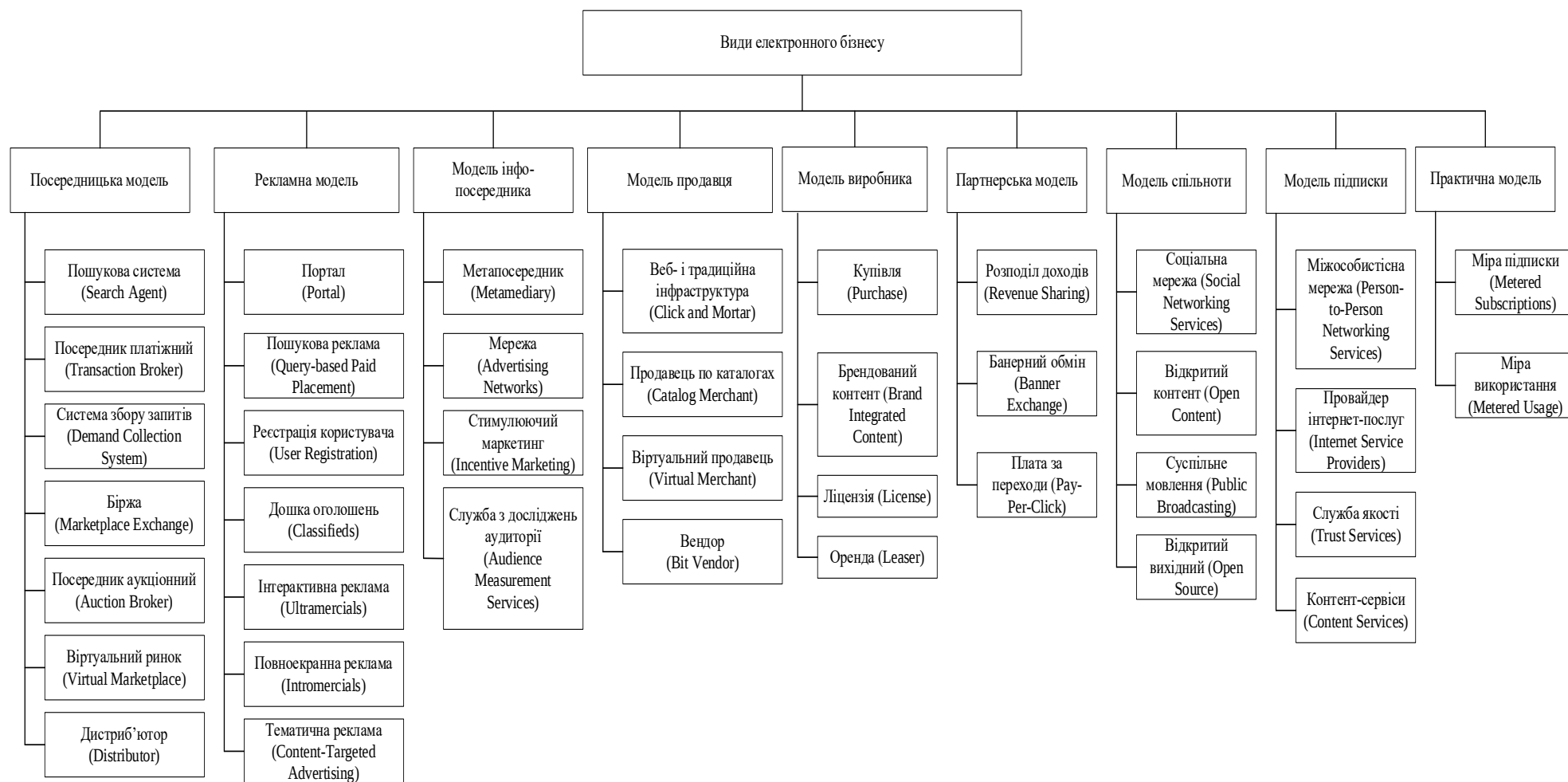


Рисунок 1.4 – Види електронного бізнесу згідно з роботою М. Парра

Джерело: [74]

Посередницька модель охоплює діяльність цифрових платформ, які забезпечують взаємодію між різними учасниками ринку: підприємствами та кінцевими споживачами (B2C), між бізнес-структурами (B2B), а також між індивідуальними користувачами (C2C). Ця модель базується на експертності - особи чи організації, які мають специфічні знання чи ресурси, можуть пропонувати їх іншим в обмін на плату. Класичний приклад - агент з нерухомості, який орієнтується в ринку краще за пересічного клієнта та надає професійні консультації за винагороду.

Рекламна модель є адаптованим до цифрових умов варіантом моделі, притаманної традиційним медіа. У цьому випадку дохід отримується за рахунок розміщення рекламного контенту сторонніх компаній. Успішність такої моделі залежить від масштабності охоплення аудиторії або прицільного доступу до певної спільноти користувачів. Її яскраве втілення - пошукові сервіси на кшталт Google чи Yahoo, які монетизують трафік через рекламу.

Інформаційно-посередницька модель зосереджується на зборі, обробці та продажі даних. В умовах цифрової економіки інформація виступає цінним активом, а компанії, що володіють аналітичними ресурсами, можуть передавати дані про поведінку покупців, ринкові тенденції, переваги тощо, як постачальникам, так і споживачам. Це створює передумови для точнішого таргетингу та ефективнішого маркетингу.

Модель прямого продажу передбачає реалізацію товарів або послуг безпосередньо через онлайн-канали. Вона є цифровим аналогом класичної торгівлі, але з використанням електронного середовища як основного інструменту взаємодії з клієнтами. Одним із прикладів такої моделі є підприємства, що організовують поштову доставку продукції, замовленої через інтернет-каталоги.

Модель прямого виробника, також znana як модель безпосереднього доступу до клієнта, ґрунтується на ідеї усунення посередників у процесі реалізації продукції. У цьому випадку компанія, яка виготовляє товар або надає послугу, взаємодіє напряму з кінцевим споживачем - шляхом продажу, ліцензування або здачі в оренду. Такий підхід дозволяє значно зменшити витрати на логістику,

мінімізувати посередницькі націнки та встановити прямий контроль над взаєминами з покупцем.

Партнерська бізнес-модель в онлайн-середовищі функціонує завдяки взаємовигідному співробітництву між різними цифровими платформами. Суть її полягає в тому, що товари або послуги виробника просуваються на сторонніх ресурсах через спеціальні гіперпосилання чи банери. Це дає змогу потенційному клієнту легко перейти на сайт постачальника і здійснити покупку, а підприємству - розширити канали збуту без додаткових витрат на рекламу.

Модель інтернет-спільноти опирається на згуртованість користувачів навколо певного цифрового простору за спільними інтересами або цінностями. Саме завдяки активній участі, довірі та залученню аудиторії формується стійка лояльність до онлайн-ресурсу, що відкриває нові шляхи для монетизації, зокрема через краудфандинг, рекламу або ексклюзивні пропозиції.

Підписна модель передбачає регулярну оплату за доступ до обмеженого або спеціального онлайн-контенту чи сервісів. Це можуть бути як цифрові бібліотеки, освітні курси, стримінгові платформи, так і тематичні сайти. Такий формат є вигідним як для споживача - завдяки стабільному сервісу, так і для компанії - за рахунок передбачуваного грошового потоку.

Остання модель є практичною і базується на вимірюванні використання послуг. У цьому випадку діє принцип «плати за використане». Як і в рекламній моделі, ця система з комісією залежить від реальних покупок, а не просто від рекламного контенту. Така модель є чимось середнім між рекламною і посередницькою, але з меншими вимогами до початкових інвестицій або ліцензування.

Для спрощення класифікації моделей електронного бізнесу можна звернутися до рис. 1.5.

Сайт-портфоліо функціонує як візитна картка в Інтернеті. Цей тип вебсайту надає загальну інформацію про компанію, але не здійснює безпосередніх продажів. Його головна мета - підтримати продажі через залучення потенційних клієнтів або допомогти споживачам у прийнятті рішення про покупку. Створення таких сайтів

зазвичай не потребує великих витрат і приносить значні переваги в залученні нових покупців.

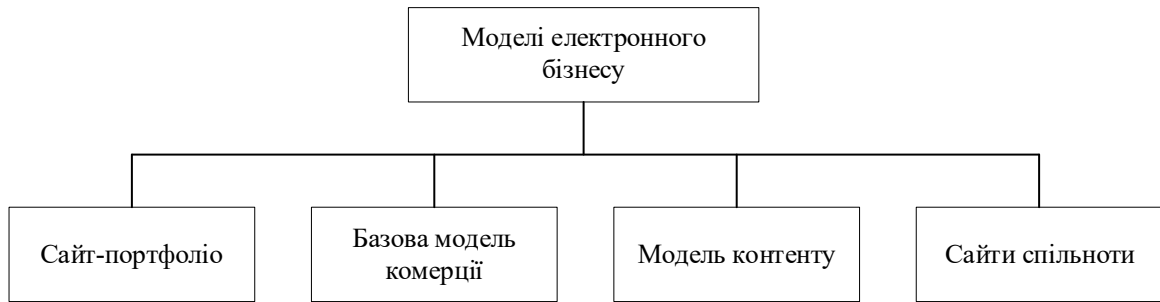


Рисунок 1.5 – Моделі електронного бізнесу

Джерело: [73]

Класична модель комерції орієнтована на безпосередній продаж товарів через Інтернет з метою отримання прибутку. Це типовий комерційний сайт, де здійснюються операції замовлення, оплати карткою та доставки товарів. Інформаційні товари, зокрема програмне забезпечення та онлайн-сервіси, мають перевагу, адже їх можна доставляти безпосередньо під час транзакції без необхідності фізичної доставки.

Модель контенту базується на рекламних доходах, де платформа надає користувачам безкоштовний контент, а прибуток отримується завдяки рекламодавцям. Такий підхід нагадує традиційну модель телебачення, де більшість доходів надходить від рекламних контрактів, а не від продажу самої програми. Схожі принципи використовуються і в газетному та журнальному бізнесі, хоча в цьому випадку медіа можуть продаватися за помірною ціною.

Сайти спільнот - це платформи, які надають користувачам електронну пошту, дошки оголошень та форуми, що об'єднують людей з подібними інтересами. Такі сайти часто створюються різноманітними групами, клубами або навіть державними структурами. Проте деякі з найуспішніших платформ підтримуються компаніями, які використовують спільні інтереси для досягнення своїх бізнес-цілей. Ключовою перевагою для бізнесу є те, що відчуття належності до певної спільноти сприяє збільшенню відвідуваності сайту та підвищенню лояльності користувачів.

Більшість таких платформ є гібридними, поєднуючи різні моделі для досягнення максимального ефекту.

Електронний бізнес має цілий спектр переваг та недоліків, що визначаються специфікою його впровадження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки електронного бізнесу

Переваги та недоліки електронного бізнесу	
Переваги	Недоліки
Для підприємств	
- цінність ефективної транзакції: скорочення витрат, низька вартість розповсюдження цифрових продуктів, швидкий вихід товару на ринок, покращення ланцюгів поставок, глобальний масштаб. - інформаційна цінність: онлайн-пропозиція пропонує можливість більш ефективно збирати запити постачальників та клієнтів і реалізувати стратегію клієнтоорієнтованості. - цінність голосування: онлайн-пропозиція дозволяє різним постачальникам краще з'єднувати низку послуг одну з одною. - комунікаційна цінність: онлайн-пропозиція поліпшує спілкування між суб'єктами електронного ринку	- труднощі з узаконенням діяльності в електронному середовищі. - недовіра споживачів до товарів, що продаються в Інтернеті. - недовіра споживачів до платіжних систем. - підвищення конкуренції, споживачі мають можливість швидкого переходу від одного постачальника до іншого. - поява нових технічних проблем, пов'язаних з роботою онлайн
Для споживача	
- цінність персоналізації: споживач може розраховувати, що взаємодія з постачальником товарів або послуг буде відбуватися з урахуванням його споживчих запитів. - структурна цінність: онлайн-пропозиція пропонує огляд з великим обсягом структурованої інформації. - значення вибору: надає споживачеві колосальний вибір товарів та послуг. Багато магазинів пропонують ширший асортимент товарів в Інтернеті, ніж звичайні аналоги. І багато магазинів, які існують виключно в Інтернеті, можуть пропонувати споживачам ексклюзивний інвентар, якого немає в інших місцях. - цінність сервісу: оперативна доставка, швидка консультація онлайн. - цінність особистості: електронна соціалізація/анонімність. - цінність часу: може здійснюватися 24 години на добу, 7 днів на тиждень	- обмежене обслуговування клієнтів: немає можливості попросити співробітника особисто продемонструвати особливості конкретної моделі. - відсутність особистого спілкування наживо. - відсутність миттєвого задоволення: необхідно дочекатися, поки товар буде відправлений додому або в офіс. - неможливість відчутти товар на дотик до отримання. - додаткова вартість, яку необхідно сплатити за доставку
Для суспільства	
- цінність умов життєдіяльності: дозволяє підвищити рівень життя населення. Зростання цифрової грамотності населення. - цінність безпеки: сприяє підвищенню національної безпеки	- зниження рівня безпеки в мережі. - виштовхування з ринку офлайн-магазинів. - недоотримання податків до бюджету за рахунок реалізації «сірих» схем обліку

Джерело: складено автором на основі [20, 66, 75]

Основні переваги електронного бізнесу лежать у його здатності створювати цифрову цінність, тобто додану вартість через продукти чи послуги. Цей процес, як показано на рис. 6, включає етапи збору, структурування, попереднього відбору, синтезу та поширення інформації. Результатом є цифрові продукти, готові забезпечити користувачів доданою вартістю, за яку вони готові платити. Це можуть бути вебсайти, блоги, порівняльні платформи, електронні книги або мобільні додатки.

Для організації електронного ринку учасників можна класифікувати на три основні групи:

- бізнес (B): компанії, які постачають товари чи послуги;
- споживач/громадянин (C): кінцеві користувачі продуктів і послуг;
- адміністрація (A): державні установи та інші органи.

Ці три групи можуть брати участь у різних типах відносин на ринку, що утворюють дев'ять різновидів взаємодії в електронній комерції. Наприклад, B2C (від бізнесу до споживача) та B2B (між підприємствами) є основними напрямками електронної торгівлі, тоді як A2C, A2B та A2A відносяться до цифрових адміністративних сервісів або електронного уряду.

У ході проведеного дослідження було виявлено важливість поєднання традиційної та цифрової торгівлі, особливо в умовах обмежень, що виникли через пандемію COVID-19, а також у період повномасштабного вторгнення росії. Це дозволяє задовольняти зростаючі вимоги споживачів до безперебійної торгівлі та стабільної роботи підприємств.

Дослідження термінів «бізнес», «комерція», «електронний» дало змогу уточнити визначення концепцій «електронного бізнесу» та «електронної комерції». Під електронним бізнесом розуміють використання цифрових технологій для підтримки та оптимізації продажів на всіх етапах – від підготовки до укладення угод і реалізації товарів та послуг. «Електронна комерція», в свою чергу, передбачає можливість купівлі та продажу товарів і послуг через Інтернет з використанням комп'ютерів, планшетів, смартфонів та інших пристроїв.

Також було проведено аналіз різних моделей ведення електронного бізнесу, що дозволило розробити комплексний підхід до їх удосконалення. Серед розглянутих моделей: посередницька, рекламна, інформаційного посередника, продавця, виробника, партнерська, спільноти, підписки та практична модель. Визначено основні переваги та обмеження кожної з цих моделей, що дає змогу скористатися їхніми можливостями та водночас мінімізувати їхні недоліки.

Дослідження показало, що головною перевагою електронного бізнесу є його здатність створювати додану електронну вартість, що є основою успішної генерації

прибутку. Було виокремлено основні етапи формування цінності в електронних інформаційних продуктах, що мають потенціал для подальшого розвитку.

1.2 Методичні підходи до планування бізнес-процесів в електронній комерції

Розробка методичних підходів до планування бізнес-процесів в електронній комерції потребує глибокого розуміння не лише внутрішніх механізмів функціонування підприємства, але й загального контексту цифрової трансформації сучасної економіки. Електронна комерція як форма ведення господарської діяльності вже давно вийшла за межі простої онлайн-торгівлі, перетворившись на складну, багатокомпонентну систему, що охоплює взаємодію з клієнтами, логістику, платіжні сервіси, маркетинг, аналітику, обслуговування, безпеку даних тощо. Тому планування таких процесів вимагає комплексного підходу, що включає стратегічні, тактичні та операційні рівні управління.

Успішне функціонування підприємства в цифровому просторі неможливе без попереднього прогнозування та моделювання поведінки користувача, оптимізації процесів доставки та обробки замовлень, організації зворотного зв'язку, а також безперервного аналізу ефективності кожного етапу бізнес-ланцюга. У цьому зв'язку важливо формувати адаптивні сценарії планування, здатні оперативно підлаштовуватись під зміни в середовищі, як-от нові технології, зміни в законодавстві, зростання конкуренції чи зміна споживчих уподобань.

Планування електронних бізнес-процесів має базуватися на принципах цифрової інтеграції, автоматизації та аналітики даних. Використання сучасних інструментів бізнес-інтелекту (BI), CRM- та ERP-систем, штучного інтелекту, хмарних рішень дозволяє не лише моніторити поточну діяльність, а й формувати обґрунтовані прогнози, що значно підвищують рівень стратегічного управління. У цьому контексті доцільно застосовувати концепцію Data-Driven Business -

управління, заснованого на даних, що дозволяє приймати максимально точні управлінські рішення [13, с. 74].

Цифрове середовище передбачає надзвичайно високу конкуренцію, тому підприємства повинні зосереджувати увагу на створенні унікальної ціннісної пропозиції, яка формуватиметься в межах комплексного планування бізнес-процесів. Це означає, що кожна функціональна одиниця - від контент-менеджменту до логістики - повинна чітко розуміти свою роль у досягненні загальної мети підприємства. Таким чином, планування перетворюється на безперервний процес, що інтегрує в себе елементи контролю, оцінки результатів, гнучкого реагування на відхилення та своєчасного коригування дій.

Крім того, варто наголосити на важливості планування ризиків у сфері електронної комерції. Зважаючи на високу динамічність цифрового ринку, бізнес повинен бути готовим до непередбачуваних змін - від технічних збоїв до кібератак або зміни правил платіжних систем. Для цього в межах планування доцільно використовувати елементи сценарного аналізу та стратегії антикризового управління. Своєчасне виявлення загроз, оцінка ступеня їх впливу та розробка альтернативних рішень є обов'язковими етапами методичного забезпечення електронної бізнес-діяльності.

Важливо також зазначити, що ефективне планування передбачає не лише оптимізацію ресурсів, а й забезпечення високого рівня клієнтського досвіду. У цифрову епоху споживач очікує швидкої, простої, персоналізованої взаємодії з брендом. Планування повинно враховувати ці очікування, інтегруючи інструменти автоматизованого маркетингу, персоналізованого контенту, багатоканального обслуговування та швидкої технічної підтримки. Тільки за таких умов можливо створити стійку конкурентну перевагу та забезпечити довгострокове зростання [34].

На сучасному етапі трансформації економіки особливе значення набуває вдосконалення інноваційної складової у функціонуванні підприємств як ключового чинника підвищення їхньої конкурентоспроможності та загальної результативності. Традиційні підходи до ведення господарської діяльності дедалі

менше відповідають динамічним умовам ринку та змінним очікуванням споживачів. У цьому контексті електронна комерція виступає потужним інструментом, що здатен значно підвищити ефективність операційної діяльності компаній. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє, з одного боку, активізувати просування товарів і послуг, налагодити більш глибоку комунікацію з клієнтами, розширити охоплення цільової аудиторії, а з іншого — оптимізувати витрати, зменшити час реагування на запити та прискорити виконання замовлень.

Досягнення сталого економічного зростання можливе лише за умови впровадження інновацій не лише в технічному, а й в управлінському та організаційному вимірах [22, с. 238]. Це передбачає потребу у трансформації внутрішньої структури підприємств, розширенні функціоналу управління інноваційними процесами, посиленні ролі стратегічного планування та ефективного контролю за їх реалізацією. Без розбудови відповідної інфраструктури інноваційна діяльність не може мати системного характеру.

Оптимізація використання електронної комерції передбачає формування нових організаційних підходів, зорієнтованих на підвищення клієнтоорієнтованості. Це вимагає перебудови бізнес-процесів з урахуванням цифрових практик, що охоплюють не лише фінальний етап продажу, але й усі ключові фази взаємодії з клієнтом - від попередньої підготовки до логістичних операцій та післяпродажного обслуговування. Вирішення цього завдання можливе шляхом інтеграції інтелектуальних інформаційних систем управління підприємством, створення цифрових платформ для обробки замовлень, а також впровадження сучасних ІТ-рішень у сфері електронної комерції.

Важливість подальшої розробки методичних і практичних аспектів цієї теми зумовлює її актуальність у контексті загального курсу цифровізації національної економіки. Одним з напрямів розвитку інформаційного суспільства в Україні має стати створення повноцінної цифрової інфраструктури, яка охоплюватиме державне управління, комерційну діяльність, освітні та медичні послуги, зайнятість, соціальне забезпечення населення. Електронна економіка повинна

базуватись на ефективно організованій електронній торгівлі, розвиненому механізмі електронного декларування, створенні єдиної цифрової фінансово-інформаційної системи, а також гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами у сфері цифрової комерції.

Попри стрімкий розвиток цифрових технологій, на сьогодні серед наукової спільноти, представників бізнесу та законотворців відсутнє однозначне трактування поняття «електронна комерція» [11]. У загальному розумінні цей термін асоціюється з процесом обміну товарами чи послугами, що здійснюється через електронні канали зв'язку на основі вже встановлених ділових контактів. Обмін інформацією в такому форматі передбачає передачу стандартизованих документів між комп'ютерними системами різних підприємств.

З іншого боку, електронну комерцію часто ототожнюють із сучасною концепцією ведення бізнесу, орієнтованою на мінімізацію витрат, підвищення рівня обслуговування та покращення якості товарів і послуг. У такому контексті вона розглядається не лише як інструмент здійснення фінансових транзакцій, а як повноцінна інфраструктура, що включає в себе цифрові платформи, електронні системи обліку, маркетингові ресурси та технічну підтримку. Вона охоплює також діяльність інтернет-провайдерів, розробників пошукових інструментів і постачальників хостингових послуг, які забезпечують функціонування всієї цифрової екосистеми.

Існує також визначення, відповідно до якого електронна комерція трактується як форма електронного підприємництва, що включає комплекс електронних інструментів для організації бізнес-процесів: починаючи від електронного листування й обміну даними до використання інтерактивних каталогів, інформаційних порталів і спільних баз даних [46]. У такій інтерпретації електронна комерція стає засобом цифрової трансформації бізнесу, де значна частина взаємодії між учасниками ринку переноситься в онлайн-середовище.

У більш спеціалізованому розумінні електронну комерцію пов'язують із цифровими формами укладення угод: виробництвом, рекламою, продажем і доставкою товарів або послуг через інтернет або інші телекомунікаційні мережі.

Укладання договорів у такому форматі передбачає повну відмову від паперових документів, однак юридична сила таких домовленостей зберігається. Тобто електронна форма взаємодії змінює лише інструментарій комунікації, не впливаючи при цьому на правовий зміст договірних відносин.

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації господарської діяльності електронна комерція виступає одним із ключових механізмів укладання ділових угод, що базуються на використанні електронних технологій обміну інформацією [51, с. 139]. Йдеться не лише про підписання контрактів у цифровому середовищі, а й про повний цикл комунікації між сторонами правовідносин, реалізований через телекомунікаційні мережі та інформаційно-комунікаційні платформи. Ці інструменти забезпечують зручну взаємодію без фізичної присутності учасників угоди, що є особливо цінним в умовах глобалізованої економіки [56, с. 118].

Рациональне функціонування бізнесу в такому форматі неможливе без чітко окресленого плану розвитку, що відповідав би логіці сучасного цифрового простору. Планування у сфері електронної торгівлі має бути стратегічним, із урахуванням динаміки ринку, змін у поведінці споживачів та технологічного прогресу. Формування такої стратегії дає можливість підприємству адаптуватися до нових викликів і сформувати конкурентні переваги в онлайн-середовищі.

Одним із провідних орієнтирів для підприємств, що інтегрують інноваційні цифрові підходи у свою структуру, є концентрація на точковому залученні користувачів, або мікротаргетинг. Цей підхід передбачає створення високоспеціалізованого онлайн-простору (наприклад, вебсайту), який фокусується на конкретному сегменті користувачів із подібними інтересами або спільними потребами. Завдяки такій моделі можна не лише підвищити залученість, а й досягти більшої ефективності просування у конкретній ніші ринку.

Ще одним важливим вектором розвитку електронної комерції є персоніфікований підхід до клієнта. Сучасні споживачі очікують, що взаємодія з брендом буде максимально індивідуалізованою. З огляду на це, використання аналітичних інструментів для збору та обробки поведінкових даних дає змогу

компаніям глибше розуміти потреби цільової аудиторії. Це, своєю чергою, дозволяє реалізовувати більш точні торгові стратегії - від індивідуальних пропозицій до персоналізованих маркетингових кампаній, що суттєво підвищує шанси на укладання угод.

Таким чином, ефективна електронна комерція базується на синергії стратегічного планування, цифрових інструментів та орієнтації на споживача. Саме ця взаємодія забезпечує не лише зростання економічних показників, а й довготривалу конкурентоспроможність підприємства у нових умовах цифрової економіки [61].

Якісний контент як основа привабливості. Для залучення уваги потенційних клієнтів важливо створювати різноманітний та інформативний контент. Залучення текстів, графіки, відео та інших форматів підвищує зацікавленість аудиторії. Особливу увагу слід приділяти використанню релевантних ключових слів, які сприяють підвищенню позицій сайту у результатах пошукових систем.

Цільовий підхід до веб-дизайну. Розробка вебресурсу має відповідати концепції бренду й бути адаптованою до потреб конкретного сегменту ринку. Інтуїтивна навігація, естетичний дизайн і зручний інтерфейс сприяють тому, щоб відвідувачі повертались і надалі взаємодіяли з сайтом. Онлайн-платформа повинна надавати можливість зручно переглядати продукцію та оформляти замовлення.

Мультиканальна присутність бренду. Варто забезпечити присутність компанії у кількох каналах одночасно - від інтернет-магазину до соціальних мереж - що дозволить клієнтам взаємодіяти з брендом у зручний для них спосіб, незалежно від формату чи платформи.

Адаптація до мобільної аудиторії. Ринок мобільної комерції активно зростає, тому підприємствам варто впроваджувати сервіси для користувачів смартфонів: відстеження замовлень, push-сповіщення, функція швидкого дзвінка, геолокація та інша інформація про товар повинні бути легко доступними.

Оптимізація логістичних процесів. З метою ефективного обслуговування великої кількості клієнтів доцільно залучати сторонні логістичні компанії. Окрема увага має бути приділена організації процесів повернення товарів і обміну. Швидке

та надійне виконання замовлень, включаючи доставку в день оформлення, здатне стати вагомим конкурентним перевагою.

Модель підписної торгівлі. Сервіси з підпискою стають дедалі популярнішими. Вони можуть функціонувати у форматі регулярного поповнення запасів або у вигляді ексклюзивних пропозицій з новими або рідкісними товарами, що періодично надсилаються клієнтам.

Безпосередній вихід до споживача. Цифрові технології дозволяють малим підприємствам напряму взаємодіяти з великою аудиторією, обминаючи посередників. Це відкриває можливості для тісної співпраці з виробниками та спрощує ланцюги постачання.

Узгоджена багатоканальна стратегія. Стабільне зростання продажів можливе лише тоді, коли всі канали комунікації - сайт, фізичні магазини, мобільні додатки - працюють у єдиному інформаційному полі. Необхідно забезпечити однаковий рівень обслуговування та цілісність бренду на кожному з етапів взаємодії з клієнтом.

Стратегія власної спеціалізації. Окремі компанії фокусуються на вузьких товарних нішах, пропонуючи унікальний асортимент, який важко знайти в інших точках продажу. Такий підхід формує відчуття ексклюзивності та підвищує лояльність покупців.

Формат «тільки онлайн». Побудова бренду, який існує виключно у віртуальному просторі, дозволяє сконцентруватися на електронній комерції як основному інструменті реалізації продукції. Завдяки цьому компанія зберігає контроль над маркетингом, ціноутворенням і обслуговуванням без залучення посередників [2].

У межах методичних підходів до планування не менш важливим є і людський чинник. Попри цифрову природу електронної комерції, саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних рішень, налагоджують зв'язки з партнерами, слідкують за технічним станом систем та обслуговують клієнтів. Тому в процесі планування необхідно передбачати заходи з підвищення кваліфікації персоналу, розробки чітких регламентів, внутрішніх політик та мотиваційних систем.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що методичне забезпечення процесу планування в електронній комерції має бути системним, гнучким і орієнтованим на сталий розвиток. Успіх підприємства залежить не лише від технологій, а від здатності об'єднати всі елементи бізнес-системи в єдину ефективну структуру, яка буде здатна не лише адаптуватися до змін, але й передбачати їх, формуючи нові стандарти ринку та розширюючи можливості для зростання.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій ведення бізнесу в Інтернеті стало не просто альтернативним, а часто й основним каналом комерційної діяльності підприємств. Електронна комерція перетворилась на стратегічний інструмент, що дозволяє компаніям не лише розширювати ринки збуту, а й налагоджувати тісну взаємодію з клієнтами, оперативно реагувати на їхні запити, оптимізувати бізнес-процеси та знижувати витрати на обслуговування традиційних каналів продажу [8]. Водночас, поняття електронної комерції залишається багатограним і не має єдиного усталеного тлумачення, що зумовлено постійним розвитком цифрових практик та розширенням можливостей онлайн-середовища.

Ефективне використання методів електронного бізнесу потребує системного підходу до формування стратегії компанії. Інтеграція персоналізованих інструментів, мультиканальних платформ і мобільних рішень стає передумовою конкурентоспроможності. Підприємства, що прагнуть до стійкого розвитку, мають не лише адаптуватися до цифрових трендів, а й активно формувати унікальну онлайн-присутність, базуючись на контентному маркетингу, розумінні поведінки споживачів та швидкому реагуванні на зміни в ринковому середовищі.

Таким чином, електронна комерція вже сьогодні виступає важливим чинником підвищення ефективності бізнесу, а в майбутньому її роль лише зростатиме. Інтернет як середовище для підприємницької діяльності формує нову логіку взаємодії на ринку, де швидкість, персоналізація, доступність і технологічність стають визначальними елементами успіху. Раціональне впровадження цифрових інструментів дозволяє бізнесу не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й формувати довготривалу цінність для споживача.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

2.1 Аналіз фінансово-господарських результатів товариства

Історія створення ТОВ «РОЗЕТКА.УА» бере свій початок у 2005 році, коли ідея онлайн-торгівлі ще не набула масовості в Україні. У цей час ринок тільки починав відкриватися для цифрових форматів продажу, і саме тоді виник задум створити інтернет-магазин, який би поєднував зручність, доступність та широкий асортимент товарів. Засновник компанії Владислав Чечоткін разом із дружиною Іриною, маючи підприємницький досвід та бачення змін у споживацьких звичках, розпочали реалізацію цього задуму.

Перші кроки бізнесу були спрямовані на продаж побутової техніки та електроніки. Але навіть на стартовому етапі команда поставила собі за мету не просто реалізовувати товар, а створити сервіс, який би відповідав найвищим стандартам клієнтського обслуговування. Ключовими принципами стали прозорість, швидкість обробки замовлень і турбота про кожного покупця. Це дозволило сформувати довіру серед споживачів, яка згодом переросла у лояльність.

З часом компанія почала стрімко розширюватися. Асортимент зростав, збільшувалась кількість працівників, удосконалювалась логістика. Із невеликого інтернет-магазину «Розетка» перетворилася на справжню екосистему електронної комерції. Значну роль у цьому відіграла здатність компанії адаптуватися до змін ринку та впроваджувати нові цифрові рішення раніше за конкурентів.

Унікальність бренду будувалася не лише на технічних характеристиках платформи, а й на особливому ставленні до клієнта. Водночас зростання не

позбавило компанію гнучкості – «РОЗЕТКА.УА» завжди залишалася близькою до покупця, реагуючи на його потреби та запити.

Сьогодні компанія є одним із найбільших гравців e-commerce в Україні, але її шлях починався з простого бажання зробити онлайн-покупки зручними та надійними. Цей принцип став фундаментом, на якому збудовано успіх "Розетки".

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за роки свого розвитку сформувало багатoproфільну бізнес-модель, яка охоплює не лише електронну комерцію як таку, а й низку суміжних напрямів, що дозволяють забезпечити повний цикл обслуговування споживача. Компанія діє на перетині торгівлі, логістики, інформаційних технологій та клієнтського сервісу. Основний акцент робиться на забезпеченні доступу до широкого спектра товарів - від електроніки та побутової техніки до товарів для дому, одягу, косметики, продуктів харчування й товарів першої необхідності. Але за фасадом онлайн-вітрини стоїть розгалужена інфраструктура, яка включає власні склади, логістичні потужності, систему доставки та підтримку продавців у форматі маркетплейсу.

Що стосується ринків збуту, компанія сфокусована насамперед на внутрішньому українському споживачеві, охоплюючи не лише великі міста, а й найвіддаленіші населені пункти завдяки розвитку власної кур'єрської мережі та пунктів видачі. У контексті стрімкої цифровізації «Розетка» зуміла інтегруватися в онлайн-поведінку сучасного покупця, зробивши платформу зручною як для приватних споживачів, так і для бізнес-клієнтів. Розвиток B2B-сегменту та підтримка малого й середнього бізнесу на платформі також дозволили компанії впливати на комерційну екосистему загалом, розширюючи межі свого ринку за рахунок партнерських програм та сервісів для продавців.

Таким чином, діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» сьогодні охоплює не просто продаж товарів, а створення комплексного середовища, де поєднуються торгівля, технології, логістика й клієнтоорієнтований підхід.

У конкурентному середовищі українського ринку електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» посідає особливу нішу, сформувавши навколо себе не лише бренд, а й довіру мільйонів покупців. Протягом років компанія

зіштовхувалася з появою нових гравців, які прагнули розділити з нею вплив на онлайн-продажі. Присутність міжнародних платформ та динамічний розвиток вітчизняних інтернет-магазинів створили умови, в яких лідерство потрібно було постійно підтверджувати інноваціями, якістю сервісу й гнучкістю стратегії.

Позицію компанії зміцнює той факт, що вона зуміла не просто зберегти контроль над основними каналами збуту, а й розвинути екосистему, яка охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом - від першого кліку до післяпродажного обслуговування. Це дозволило «Розетці» залишатися впізнаваною та конкурентоспроможною навіть в умовах агресивної ринкової конкуренції. Її сила - у поєднанні масштабів і персоналізації, що складно повторити новим учасникам ринку.

Попри активність інших потужних інтернет-гравців, компанія продовжує втримувати провідні позиції, оскільки перетворилася на майданчик, де присутні не лише покупці, а й самі продавці, які обирають її як надійного партнера. У результаті ТОВ «РОЗЕТКА.УА» сьогодні є не просто учасником ринку, а одним із головних архітекторів його сучасного вигляду.

Управлінська структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» побудована за принципом багаторівневої ієрархії з чітким розмежуванням функціональних обов'язків та координацією між підрозділами (рис. 2.1). Така модель дозволяє ефективно управляти великою кількістю бізнес-процесів, охоплюючи одночасно торгівлю, логістику, ІТ, маркетинг, фінанси й обслуговування клієнтів.

У центрі управлінської моделі знаходиться Генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво всією діяльністю компанії. Йому підпорядковуються ключові функціональні підрозділи - фінансовий, комерційний, операційний, технічний, а також відділ кадрів і служба безпеки.

Фінансовий департамент відповідає за формування бюджету, контроль витрат, фінансову звітність та інвестиційне планування. Він тісно взаємодіє з комерційним департаментом у питаннях цінової політики та аналізу рентабельності.



Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Джерело: складено автором

Комерційний підрозділ зосереджений на управлінні товарним портфелем, переговорах із постачальниками, закупівлях, а також контролює діяльність маркетплейсу, де розміщуються сторонні продавці. Його діяльність координується з маркетинговим відділом, який формує стратегії просування товарів і бренду, забезпечуючи стабільний попит та впізнаваність.

Операційний департамент опікується складською логістикою, транспортуванням, обробкою замовлень і мережею пунктів видачі. Його взаємодія з IT-відділом є постійною, оскільки ефективність операцій значною мірою залежить від цифрових рішень і програмного забезпечення.

Технічний (IT) департамент виконує роль внутрішнього інноваційного центру. Він забезпечує стабільну роботу сайту, розробку нових сервісів, інтеграцію з платіжними системами та безпеку даних. Його діяльність тісно переплітається з аналітичним напрямом та службою підтримки клієнтів, адже саме через цифрову інфраструктуру здійснюється основна частина взаємодії з користувачами.

HR-відділ формує політику управління персоналом, займається рекрутингом, навчанням та мотивацією працівників, підтримуючи внутрішню

культуру компанії. Він взаємодіє з усіма іншими підрозділами, забезпечуючи потреби в кадрах та сприяючи злагодженій роботі команди.

Таким чином, управлінська схема ТОВ «РОЗЕТКА.УА» базується на тісній взаємодії горизонтальних функціональних підрозділів із центральним вертикальним керівництвом, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і одночасно зберігає цілісність управління в умовах масштабної та динамічної діяльності.

Для всебічної оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільним є аналіз ключових техніко-економічних показників підприємства в динаміці за останні три роки. Такий підхід дозволяє виявити тенденції у зміні обсягів виручки, прибутковості, ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів, а також загального рівня ділової активності. Крім того, результати аналізу дають змогу встановити, наскільки стабільною є фінансова база підприємства, та оцінити здатність компанії формувати внутрішні джерела фінансування для подальшого розвитку. Узагальнені розрахункові дані подано в табл. 2.1.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 роки свідчить про наявність як позитивних, так і суперечливих змін у динаміці ключових показників, що характеризують фінансову стійкість, використання ресурсів та ефективність операційної діяльності підприємства.

Незважаючи на значне скорочення активів у 2022 році, вже у 2023-му підприємству вдалося не лише компенсувати втрати, а й суттєво наростити обсяг майна, що може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності або розширення операцій. Власний капітал при цьому також продемонстрував зростання, хоча його темпи в 2023 році суттєво сповільнилися. Разом із цим, показник капітальних інвестицій залишився на сталому рівні, що може вказувати на обмежене оновлення основних засобів. У сфері управління трудовими ресурсами відзначається значне зростання чисельності персоналу в 2022 році, після чого кількість працівників стабілізувалася.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення:			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Показники майнового стану							
Активи	4232749	3642299	4858174	-590450	1215875	-13,95	33,38
Власний капітал	213771	332832	344850	119061	12018	55,70	3,61
Капітальні інвестиції	248	160	160	-88	0	-35,48	0,00
Показники використання трудових ресурсів							
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	417	923	923	506	0	121,34	0,00
Фонд оплати праці	82566	213324	249210	130757,76	35886,24	158,37	16,82
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	50773,73	19922,11	27588,16	-30851,63	7666,0574	-60,76	38,48
Показники використання основних засобів							
Середньорічна вартість основних засобів	54531	62180	72045	7649	9865	14,03	15,87
Фондовіддача, грн./грн.	388,3	295,7	353,4	-92,54	57,72	-23,84	19,52
Фондомісткість, грн./грн.	0,0026	0,0034	0,0028	0,0008	-0,0006	31,29	-16,33
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	130,77	67,37	78,06	-63,40	10,69	-48,48	15,87
Фінансові показники діяльності							
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21172647	18388104	25463875	-2784543	7075771	-13,15	38,48
Собівартість реалізованої продукції	17935821	14838253	20799912	-3097568	5961659	-17,27	40,18
Валовий прибуток	3236826	3549851	4663963	313025	1114112	9,67	31,38
Адміністративні витрати	90710	167524	181245	76814	13721	84,68	8,19
Витрати на збут	3122790	2996497	4367238	-126293	1370741	-4,04	45,74
Інші операційні доходи	35813	38203	31018	2390	-7185	6,67	-18,81
Фінансовий результат від операційної діяльності	40778	169710	78267	128932	-91443	316,18	-53,88
Прибуток до оподаткування	33310	146885	47096	113575	-99789	340,96	-67,94
Чистий прибуток	33962	119062	12017	85100	-107045	250,57	-89,91
Рентабельність							
Рентабельність продажів, %	0,16	0,65	0,05	0,49	-0,60		
Рентабельність активів, %	0,80	3,27	0,25	2,47	-3,02		
Рентабельність власного капіталу, %	15,89	35,77	3,48	19,89	-32,29		

Джерело: складено автором на основі [59]

Паралельно зростав фонд оплати праці, що свідчить про посилення уваги до мотивації працівників або збільшення середньої заробітної плати. Проте продуктивність праці, навпаки, знизилася у 2022 році більш ніж удвічі порівняно з 2021 роком, і лише у 2023 році спостерігалось її часткове відновлення, хоча до рівня 2021 року вона не повернулася.

Ресурсна забезпеченість підприємства за рахунок основних засобів демонструє певну стабільність. Середньорічна вартість основних засобів зростала протягом трьох років, але показники фондовіддачі та фондоозброєності мали нестійкий характер. Після зниження ефективності використання основних засобів у 2022 році, у 2023-му спостерігалось певне поліпшення, що свідчить про часткову адаптацію до змін зовнішнього середовища або покращення внутрішнього менеджменту.

У фінансовому аспекті значне падіння доходу у 2022 році було компенсоване його стрімким зростанням у 2023 році. Водночас, валовий прибуток демонстрував стійке зростання, що вказує на ефективне управління прямими витратами. Проте збільшення витрат на збут і адміністративних витрат у 2023 році могло спричинити тиск на загальний фінансовий результат. Операційний прибуток у 2022 році досяг пікових значень, але вже у 2023-му скоротився майже вдвічі. Найбільш різке падіння спостерігалось за показником чистого прибутку: з понад 119 тис. грн у 2022 році до лише 12 тис. грн у 2023-му.

Показники рентабельності підтверджують тенденцію до зниження ефективності господарської діяльності. Якщо у 2022 році підприємство демонструвало високий рівень прибутковості як по відношенню до продажів, так і до активів та власного капіталу, то у 2023 році всі ці індикатори різко знизилися, що може бути сигналом про накопичення внутрішніх проблем або несприятливий вплив зовнішніх факторів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» характеризується високою адаптивністю до ринкових змін, однак потребує

оптимізації витратної частини та більш збалансованої політики використання ресурсів для стабілізації фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Рациональне управління активами підприємства є одним із ключових аспектів забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Визначення пріоритетів у структурі активів дозволяє встановити баланс між довгостроковими інвестиціями та оборотними ресурсами, що обумовлює ефективність поточної діяльності та стратегічного розвитку. У цьому контексті доцільним є аналіз змін у структурі активів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» протягом досліджуваного періоду, що представлено в таблиці 2.2, яка дає змогу простежити трансформації у складі майна підприємства та виявити тенденції в управлінні його ресурсним потенціалом.

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка активів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення:			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Активи	4232749	3642299	4858174	-590450	1215875	-13,95	33,38
Необоротні активи:	65128	82738	85096	17610	2358	27,04	2,85
Основні засоби	54531	62180	72045	7649	9865	14,03	15,87
Нематеріальні активи	82	219	27	137	-192	167,07	-87,67
Відстрочені податкові активи	10267	20179	12864	9912	-7315	96,54	-36,25
Оборотні активи	4167621	3559561	4773078	-608060	1213517	-14,59	34,09
Запаси	2495146	2159188	2505962	-335958	346774	-13,46	16,06
Дебіторська заборгованість	1492021	1221103	1406213	-270918	185110	-18,16	15,16
Грошові кошти та їх еквіваленти	139820	137732	791592	-2088	653860	-1,49	474,73
Інші оборотні активи	40634	41538	69311	904	27773	2,22	66,86
Частка необоротних активів у загальних активах, %	1,54	2,27	1,75	0,73	-0,52		
Частка оборотних активів у загальних активах, %	98,46	97,73	98,25	-0,73	0,52		

Джерело: складено автором на основі [59]

У процесі аналізу активів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за досліджуваний період виявлено неоднозначну динаміку, що відображає як короткострокові коливання,

так і тенденції стратегічного характеру. Після зниження загального обсягу активів у 2022 році, яке могло бути наслідком адаптації до складної зовнішньоекономічної ситуації, у 2023 році спостерігається їхнє суттєве зростання. Такий підйом може свідчити про нарощення обсягів діяльності, відновлення після кризи або підвищення інтенсивності операційної діяльності.

Зміна структури активів вказує на переважання оборотних ресурсів, що традиційно характерно для компаній, орієнтованих на активну торгівлю. Водночас у 2022 році спостерігалось зростання питомої ваги необоротних активів, що може свідчити про посилення інвестиційної складової. У наступному році це співвідношення частково вирівнюється, вказуючи на збереження акценту на гнучкості в управлінні ресурсами.

Особливої уваги заслуговує динаміка грошових коштів: різке зростання цього показника у 2023 році порівняно з попереднім роком може вказувати на акумулювання ліквідності або підготовку до масштабних внутрішніх чи зовнішніх інвестицій. Такі трансформації ресурсної бази свідчать про адаптивність підприємства до ринкових умов та його прагнення до підтримки високого рівня фінансової мобільності.

Загалом структура активів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» демонструє прагнення до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, з акцентом на забезпечення гнучкості й стабільності фінансового потоку при збереженні інвестиційної активності.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства важливим є не лише обсяг його активів, а й структура джерел їх формування. Аналіз змін у власному капіталі та зобов'язаннях дозволяє зробити висновки щодо фінансової незалежності компанії, її здатності виконувати зобов'язання та утримувати стійке положення на ринку. У контексті цього аналізу доцільним є дослідження структури пасиву, що відображає баланс між внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування, їх зміну в часі та вплив на загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання. Усі ці аспекти наведено у таблиці 2.3, яка відображає

динаміку та структуру власного капіталу й зобов'язань ТОВ «РОЗЕТКА.УА» протягом трьох звітних років.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка власного капіталу і зобов'язань ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення:			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал:							
Статутний капітал	1	1	1	0	0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	213770	332832	344849	119062	12017	55,7	3,6
Довгострокові зобов'язання	30481	27184	61345	-3297	34161	-10,8	125,7
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	27775	50461	51351	22686	890	81,68	1,76
товари, роботи, послуги	3621541	2617180	3824500	-1004361	1207320	-27,73	46,13
розрахунками з бюджетом	4178	122400	81050	118222	-41350	2829,63	-33,78
розрахунками зі страхування	1251	5146	5930	3895	784	311,35	15,24
розрахунками з оплати праці	9646	44695	81684	35049	36989	363,35	82,76
за одержаними авансами	154106	127400	184915	-26706	57515	-17,33	45,15
Інші поточні зобов'язання	170000	241000	222549	71000	-18451	41,76	-7,66
Загальна сума пасивів	4232749	3282282	4451979	-950467	1169697	-22,46	35,64
Частка власного капіталу в загальній сумі пасивів, %	5,05	10,14	7,75	5,09	-2,39		
Частка довгострокових зобов'язань, %	0,72	-7,89	-7,75	-8,61	0,14		
Частка поточних зобов'язань, %	94,23	97,75	100,00	3,52	2,25		

Джерело: складено автором на основі [59]

Упродовж 2021-2023 років структура пасиву ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зазнала суттєвих змін, що відображає адаптацію фінансової моделі підприємства до умов зовнішнього середовища. Найбільша концентрація зосереджена у поточних зобов'язаннях, що поступово зростають у структурі балансу, досягнувши

абсолютного домінування у 2023 році. Така тенденція може свідчити про інтенсивне використання короткострокового залученого капіталу для фінансування операційної діяльності.

Водночас частка власного капіталу у загальній сумі пасивів зросла у 2022 році, але вже наступного року знизилась, що вказує на нестабільність у темпах самофінансування. Незважаючи на незначні обсяги статутного капіталу, спостерігається накопичення нерозподіленого прибутку, що є позитивною ознакою внутрішньої рентабельності бізнесу. Однак динаміка довгострокових зобов'язань є суперечливою: після скорочення у 2022 році відбулося їх суттєве зростання в 2023 році, що може бути пов'язано із залученням нових ресурсів на стратегічні цілі або рефінансуванням попередніх боргів.

У цілому, аналіз структури пасивів, наведений у таблиці 2.3, засвідчує зростання залежності компанії від короткострокових зобов'язань, що потребує подальшого контролю для забезпечення фінансової стійкості.

Аналіз операційних витрат є важливою складовою для оцінки фінансової ефективності діяльності будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Витрати на операційну діяльність відображають основну частину витрат, які безпосередньо пов'язані з виробничими та комерційними процесами компанії. У таблиці 2.4 представлено аналіз операційних витрат підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Це дозволяє розглянути зміни у витратах на різних етапах розвитку компанії, зокрема вплив економічних та ринкових факторів на їх рівень та структуру.

Розглянуті дані надають змогу зрозуміти, які витрати найбільше впливають на результативність операційної діяльності компанії, а також допомагають оцінити, чи ефективно підприємство управляє своїми витратами. Порівняння витрат по роках дозволяє виявити як зростання, так і зменшення окремих витратних статей, що має прямий зв'язок з прийнятими управлінськими рішеннями та змінами в стратегії розвитку компанії.

Детальний аналіз цих показників допоможе не лише оцінити ефективність управління витратами, але й виробити рекомендації щодо оптимізації

операційних витрат ТОВ «РОЗЕТКА. УА» в майбутньому, щоб забезпечити стабільність та зростання прибутковості. На рисунку 2.2 зображені основні результати проведеного аналізу.

Таблиця 2.4 – Аналіз операційних витрат ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення:			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Матеріальні витрати	10797	1964	1526	-8833	-438	-81,81	-22,30
Витрати на оплату праці	82771	314163	544602	231392	230439	279,56	73,35
Відрахування на соціальні заходи	16654	47784	76453	31130	28669	186,92	60,00
Амортизація	9243	36562	29097	27319	-7465	295,56	-20,42
Інші операційні витрати	3112396	2843653	3965036	-268743	1121383	-8,63	39,43
Разом	3231861	3244126	4616714	12265	1372588	0,38	42,31

Джерело: складено автором на основі [59]

Аналіз операційних витрат ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 роки показує важливі зміни в структурі витрат компанії. У 2022 році спостерігалось суттєве зменшення матеріальних витрат, що становить 81,81% відносно 2021 року, що може свідчити про зниження витрат на сировину та матеріали або оптимізацію процесів. Однак, у 2023 році цей показник залишався на низькому рівні, зменшившись на 22,3% порівняно з 2022 роком.

Найбільше зростання спостерігалось в категорії витрат на оплату праці, де за три роки спостерігається збільшення витрат на 279,56% у 2022 році і 73,35% у 2023 році. Це, ймовірно, пов'язано з розширенням штату або підвищенням заробітних плат.

Відрахування на соціальні заходи також продемонстрували значне зростання, що на 186,92% більше в 2022 році порівняно з 2021 роком і на 60% у 2023 році. Це може вказувати на збільшення соціальних пільг або зміну законодавчих вимог.

Амортизаційні витрати в 2022 році збільшилися на 295,56%, але в 2023 році знизилися на 20,42%, що може бути пов'язано з певними змінами в основних засобах підприємства або впливом економічної ситуації на капітальні витрати.

Загалом, сума операційних витрат зросла на 0,38% у 2022 році, але в 2023 році спостерігалось значне збільшення на 42,31%, що свідчить про різке зростання витрат у другому році аналізу.

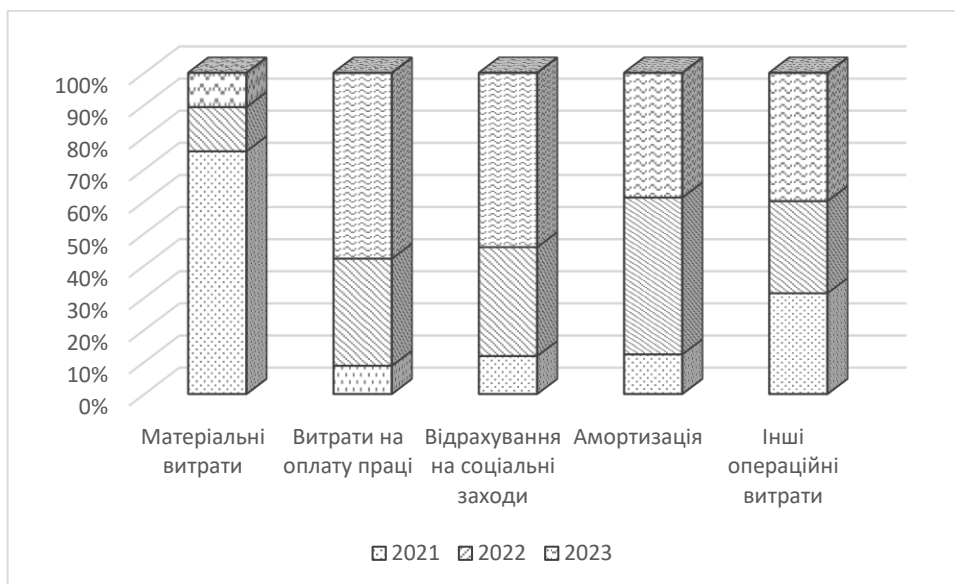


Рисунок 2.2 – Структура операційних витрат ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [59]

Для забезпечення безперервного функціонування та підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку важливим аспектом є його фінансовий стан, зокрема рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. З огляду на це, доцільним є аналіз відповідних показників, що дозволяє оцінити здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання, підтримувати стабільність джерел фінансування та уникати ризиків фінансової нестабільності. У таблиці 2.5 наведено динаміку ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 роки, що дозволяє здійснити комплексну оцінку змін у фінансовому стані підприємства за зазначений період.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Показники ліквідності					
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	1,08	1,07	0,04	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,43	0,51	0,01	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,035	0,042	0,178	0,007	0,136
Показники платоспроможності та фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,05	0,091	0,071	0,041	-0,02
Коефіцієнт фінансового левериджу	18,8	9,95	13,09	-8,85	3,14
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,036	0,07	0,054	0,034	-0,016
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,695	0,751	0,753	0,056	0,002
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	0,053	0,101	0,076	0,048	-0,025

Джерело: складено автором на основі [59]

Аналіз показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 роки показує деякі коливання в фінансовому стані компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності залишався стабільним, з незначним зростанням у 2022 році та незначним зниженням у 2023 році, що свідчить про збереження здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності покращився в 2023 році, збільшившись на 0,08, що вказує на зростання компанії в частині більш швидко ліквідних активів, які можуть бути використані для покриття термінових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також суттєво зріс у 2023 році, що свідчить про значне покращення у здатності компанії негайно покривати свої зобов'язання грошовими коштами або еквівалентами. Показники платоспроможності і фінансової стійкості демонструють зміни, що відображають стабільність фінансових позицій. Коефіцієнт автономії знизився у 2023 році, вказуючи на певне збільшення заборгованості компанії у відносному вираженні.

Водночас, коефіцієнт фінансового левериджу зменшився у 2022 році, але знову підвищився в 2023 році, що свідчить про зміну структури капіталу з більшою часткою заборгованості. Зміни в коефіцієнті забезпеченості власними оборотними засобами вказують на зниження покриття оборотних засобів власними коштами, що може свідчити про залежність від зовнішнього фінансування. Водночас, коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом виявили певні коливання, що свідчить про мінливу здатність підприємства маневрувати своїм капіталом і покривати зобов'язання власними коштами.

У процесі проведення дослідження фінансових та операційних показників ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 роки було виявлено ряд важливих тенденцій та змін у діяльності компанії. Аналіз основних техніко-економічних показників, структури активів, пасивів та власного капіталу дозволяє зробити висновок, що підприємство зазнало значних коливань в окремих фінансових аспектах. Одним із найбільш суттєвих аспектів є стабільність в управлінні активами, що дозволило компанії підтримувати ліквідність і платоспроможність на прийнятному рівні, хоча й з певними коливаннями.

Позитивні зміни спостерігалися у показниках ліквідності, зокрема, зростання коефіцієнтів швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, що свідчить про покращення здатності підприємства швидко покривати свої зобов'язання. Разом із тим, коефіцієнти фінансової стійкості і платоспроможності показали необхідність подальшої уваги до структури капіталу та рівня заборгованості, оскільки деякі показники вказують на залежність від зовнішнього фінансування.

Операційні витрати компанії також зазнали значних змін, що може бути наслідком адаптації до нових умов ринку або внутрішніх факторів. Водночас, збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи вказує на те, що компанія продовжує орієнтуватися на зростання ефективності персоналу та виконання соціальних зобов'язань.

Загалом, проведене дослідження підтвердило важливість постійного моніторингу фінансових показників і управління ресурсами підприємства для підтримки його стабільності і конкурентоспроможності в умовах змінного ринку.

2.2 Аналіз методів ведення електронної комерції в умовах ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Електронна комерція стає дедалі важливішим елементом бізнесу, оскільки з розвитком цифрових технологій споживачі отримали можливість здійснювати покупки безпосередньо через інтернет, що забезпечує їм зручність та швидкість. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є одним з найбільших українських онлайн-ритейлерів, і компанія активно використовує сучасні методи ведення електронної комерції для задоволення потреб своїх клієнтів і забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку. У цьому підрозділі розглядаються основні методи електронної комерції, що застосовуються в ТОВ «РОЗЕТКА.УА», зокрема інструменти для залучення клієнтів, управління продажами та логістикою, а також аналізуються ключові аспекти, що впливають на ефективність цієї діяльності.

Основною платформою для продажу товарів є вебсайт ТОВ «РОЗЕТКА.УА», який активно використовується для презентації продукції, прийому замовлень і здійснення продажу. Однак, компанія не обмежується лише створенням сайту; велику увагу приділяється його інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, що дозволяє користувачам швидко знаходити потрібні товари, порівнювати ціни та характеристики, а також здійснювати покупки. Адаптовані фільтри для пошуку дозволяють користувачам шукати товар по різноманітним критеріям, таким як ціна, рейтинг, бренд, технічні характеристики тощо, що значно підвищує ефективність процесу покупки. Вебсайт інтегрований із

багатьма платіжними системами, що дозволяє клієнтам вибирати зручний спосіб оплати, як-от картки Visa, MasterCard, електронні платіжні системи або післяплата. Ця гнучкість у виборі платіжних методів підвищує довіру клієнтів і збільшує ймовірність завершення покупки.

Мобільний додаток є важливою складовою стратегії електронної комерції компанії. У зв'язку з високим попитом на мобільні пристрої, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» створила додаток, що дозволяє клієнтам здійснювати покупки не тільки через вебсайт, але й через смартфони та планшети. Мобільна версія інтерфейсу має спеціальну оптимізацію для зручності користувачів на малих екранах і дозволяє отримувати персоналізовані пропозиції на основі попередніх покупок, переглядів товарів та вподобань користувачів. Інтеграція з геолокаційними сервісами дозволяє користувачам отримувати пропозиції, які актуальні для їхнього регіону, а також відслідковувати статус своїх замовлень у реальному часі, що покращує загальний досвід покупок.

Немаловажну роль у розвитку електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» відіграють цифрові маркетингові стратегії. Одним з основних інструментів є пошукова оптимізація (SEO), яка дозволяє забезпечити високу видимість сайту в пошукових системах. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно використовує контент-маркетинг, публікуючи на своєму блозі статті, що містять корисні поради щодо вибору товарів, огляди новинок та інші матеріали, які покращують індексацію сайту. Крім того, компанія активно застосовує платну рекламу через контекстні системи (PPC), що дає змогу націлювати рекламні оголошення на конкретні групи потенційних клієнтів на основі їхніх інтересів і поведінки в інтернеті. Система ремаркетингу, що дозволяє відновлювати взаємодію з тими користувачами, які відвідували сайт, але не зробили покупку, є важливим інструментом для підвищення рівня конверсії.

Соціальні мережі також займають важливе місце в стратегії просування ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Компанія активно використовує платформи, такі як Facebook, Instagram, YouTube, для просування своїх продуктів, організації конкурсів, розіграшів і залучення нових клієнтів. Використання відеоконтенту,

оглядів товарів та відгуків покупців дозволяє створювати ефективні комунікації з потенційними покупцями і підтримувати лояльність існуючих клієнтів.

Ще однією важливою складовою стратегії електронної комерції є логістика та обробка замовлень. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» використовує систему управління складом і автоматизовані процеси для обробки великих обсягів замовлень, що дозволяє швидко і точно формувати замовлення, здійснювати їх доставку і надавати клієнтам актуальну інформацію щодо наявності товарів. Взаємодія з кур'єрськими службами дає змогу компанії пропонувати клієнтам різні варіанти доставки, зокрема до пунктів самовивозу або прямо до дверей. Паралельно з цим компанія активно використовує аналітику для прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати запаси товарів і знижувати витрати на зберігання.

Для підвищення рівня лояльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» також розробила програму лояльності, яка пропонує постійним клієнтам бонуси, знижки на наступні покупки, а також спеціальні акції. Завдяки такій програмі компанія стимулює клієнтів до повторних покупок, що, в свою чергу, покращує загальний фінансовий результат і забезпечує стабільний потік замовлень. Система бонусів і знижок, а також персоналізовані пропозиції дають змогу створити більш глибоке залучення клієнтів і сприяють формуванню довгострокових відносин з ними.

Таким чином, застосування сучасних методів електронної комерції дозволяє ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ефективно працювати на ринку інтернет-торгівлі, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів, знижуючи витрати і оптимізуючи внутрішні бізнес-процеси. Підприємство постійно вдосконалює свої стратегії, орієнтуючись на технологічні інновації і потреби клієнтів, що дозволяє йому залишатися одним з лідерів на українському ринку електронної комерції.

Електронна комерція є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, і ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно використовує її для забезпечення зростання та покращення конкурентоспроможності на ринку. У цьому підрозділі розглянуто основні методи ведення електронної комерції, що застосовуються компанією, а

також окреслено ключові показники, які використовуються для оцінки результативності цих методів.

Ключовим методом, що використовує ТОВ «РОЗЕТКА.УА», є інтернет-майданчик, який включає вебсайт та мобільний додаток для здійснення покупок. Це дозволяє підприємству забезпечити безперервний доступ до своїх товарів для споживачів на всіх етапах покупки - від пошуку до здійснення платежу. Важливою частиною цієї стратегії є аналітика взаємодії клієнтів із платформою. Це включає оцінку таких показників, як час перебування на сайті, кількість переглядів товарів і показник відмов від покупки, що дозволяє виявити слабкі місця в клієнтському досвіді та вчасно коригувати стратегію.

Іншим важливим аспектом є використання цифрових маркетингових стратегій. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно застосовує пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу (PPC), що дозволяє залучити органічний і платний трафік на сайт. Основними показниками для оцінки ефективності цих методів є показник кліків (*CTR*), що визначає ефективність контекстної реклами, і позиція в результатах пошукових систем, яка показує, наскільки добре компанія оптимізувала свій сайт для пошукових систем. Окрім того, важливим є коефіцієнт конверсії, що визначає частку користувачів, які, побачивши рекламне оголошення або результат пошуку, здійснили покупку. Ці показники дозволяють оцінити віддачу від рекламних інвестицій і оптимізувати витрати на маркетинг.

Що стосується мобільного додатку, то для оцінки його ефективності застосовуються такі показники, як завантаження додатку, частота використання додатку та задоволеність користувачів. Завантаження додатку демонструє інтерес до мобільної версії платформи, тоді як частота використання дозволяє зрозуміти, наскільки зручним є додаток для користувачів і чи веде він до збільшення покупок. Оцінка задоволеності користувачів проводиться через опитування та аналіз відгуків, що допомагає виявити слабкі місця в функціональності або дизайні додатку.

З метою зменшення витрат і покращення швидкості обробки замовлень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно використовує автоматизацію складських процесів

і логістики. Одним із ключових показників є час виконання замовлення, який визначає швидкість обробки та доставки товару після оформлення покупки. Цей показник має критичне значення для задоволення клієнтів, оскільки швидка доставка є одним з основних факторів лояльності споживачів. Іншим важливим показником є рівень точності виконання замовлення, який відображає ефективність логістики та складу, зокрема здатність забезпечити правильність замовлених товарів і кількості.

У цифровій комерції ключовим фактором є також безпека операцій і довіра споживачів. Для цього ТОВ «РОЗЕТКА.УА» використовує сучасні платіжні системи, що гарантують безпечні транзакції. Основними показниками, що оцінюють ефективність цієї складової, є рівень відмов від транзакцій (кількість скасованих або не завершених покупок через проблеми з оплатою) і рівень довіри клієнтів, що оцінюється через опитування та кількість скарг на безпеку платежів.

Не менш важливою є оцінка програм лояльності, які заохочують клієнтів до повторних покупок. Показники, які використовуються для оцінки ефективності цих програм, включають рівень утримання клієнтів - відсоток покупців, які здійснили не одну, а кілька покупок у межах певного періоду часу. Також важливим є показник повторних покупок, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно програма лояльності стимулює клієнтів до здійснення нових покупок, а також рівень задоволення клієнтів від отриманих бонусів та знижок.

Із цієї точки зору, важливими є також показники ефективності взаємодії з клієнтами через соціальні мережі. Оцінюються такі показники, як кількість підписників на офіційних сторінках компанії, показник взаємодії (engagement), який вказує на кількість коментарів, лайків та репостів, а також показник конверсії соціальних медіа, що визначає, який відсоток підписників соціальних мереж здійснює покупку після взаємодії з контентом компанії.

Загалом, аналізуючи ці показники, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» здатне не лише оцінити ефективність своїх методів ведення електронної комерції, але й

оперативно коригувати стратегії для покращення результатів. Ці показники дозволяють компанії ефективно реагувати на зміни в поведінці споживачів, оптимізувати витрати на маркетинг і логістику та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Використання таких інструментів та показників є запорукою сталого розвитку та високих фінансових результатів на конкурентному ринку електронної комерції.

Таблиця 2.6 надає обширний набір показників, які дозволяють здійснити комплексний аналіз методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2021-2023 років. Вона включає як операційні, так і стратегічні метрики, що забезпечують можливість оцінити не тільки кількість і якість відвідувань, але й ефективність взаємодії з клієнтами, точність виконання замовлень, успішність маркетингових кампаній, а також рівень утримання клієнтів і їхню задоволеність.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних показників оцінки ефективності методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Час перебування на сайті, хв.	4,2	4,5	4,8	0,3	0,3
Кількість переглядів товарів, млн.	12	14	15	2	1
Показник відмов від покупок, %	35	30	28	-5	-2
Показник кліків (CTR), %	3,5	4,0	4,2	0,5	0,2
Коефіцієнт конверсії, %	2,8	3,2	3,5	0,4	0,3
Частота використання мобільного додатку, рази	6,3	6,8	7	0,5	0,2
Час виконання замовлення, дні	2,5	2,2	2	-0,3	-0,2
Рівень точності виконання замовлення, %	98	99	99,5	1	0,5
Рівень відмов від транзакцій, %	2,1	1,8	1,5	-0,3	-0,3
Рівень утримання клієнтів, %	45	48	50	3	2
Показник повторних покупок, %	30	32	35	2	3
Задоволеність клієнтів (5 – максимальне задоволення)	4,3	4,5	4,6	0,2	0,1
Кількість підписників у соціальних мережах, млн.	1,2	1,5	1,8	0,3	0,3
Показник взаємодії (engagement), %	8,2	9,1	9,5	0,9	0,4
Показник конверсії соціальних медіа, %	2,3	2,5	2,7	0,2	0,2

Джерело: складено автором на основі [38]

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє зробити висновки про загальні тенденції та ефективність методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 роки. Загалом спостерігається позитивна динаміка по більшості показників, що свідчить про поступове покращення ефективності діяльності компанії в цифровому середовищі.

Зростання часу перебування на сайті, кількості переглядів товарів та частоти використання мобільного додатку вказує на те, що компанія змогла збільшити залученість користувачів та підвищити інтерес до своїх товарів. Приріст у кількості переглядів товарів від 12 млн у 2021 році до 15 млн у 2023 році підтверджує успішність маркетингових кампаній та покращення навігації на сайті, що дозволяє користувачам ефективніше знаходити потрібні продукти.

Показник відмов від покупок, зниження якого спостерігається протягом трьох років, є позитивною ознакою. Зменшення рівня відмов від 35% у 2021 році до 28% у 2023 році свідчить про успішну оптимізацію процесу покупки та зменшення факторів, що можуть відштовхнути потенційних клієнтів, таких як незручний процес оформлення замовлення або проблеми з оплатою.

Коефіцієнт конверсії, який збільшився на 0,7% за три роки, також є важливим показником. Це свідчить про те, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вдалося покращити ефективність переходу користувачів від перегляду товару до здійснення покупки. Позитивні зміни також спостерігаються в рівні утримання клієнтів і кількості повторних покупок, що свідчить про успішну роботу компанії зі збільшенням лояльності своїх клієнтів.

Щодо рівня задоволення клієнтів, то невелике зростання показника з 4,3 до 4,6 за три роки також вказує на поліпшення якості обслуговування та користувацького досвіду. Це, ймовірно, є наслідком постійних вдосконалень у зручності користування сайтом, якості товарів та процесу доставки.

Взаємодія з клієнтами через соціальні мережі також продовжує зростати, зокрема за показниками кількості підписників та рівня взаємодії. Це свідчить про те, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ефективно використовує соціальні медіа як канал

для комунікації з аудиторією, що дозволяє створювати більш персоналізовані та взаємодійні стосунки з клієнтами.

Отже, аналіз даних таблиці демонструє, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вдалося досягти значних успіхів у розвитку своєї електронної комерції, покращивши основні показники ефективності. Компанія змогла збільшити залученість клієнтів, зменшити кількість відмов від покупок та підвищити рівень задоволення своїх користувачів, що є важливими чинниками для її подальшого успішного розвитку в цифровому середовищі.

Таблиця 2.7 містить аналіз основних показників, що дозволяють оцінити результативність методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2023 роки. Це важливий етап для визначення того, як змінювалися ключові параметри, пов'язані з ефективністю діяльності компанії в онлайн-середовищі. Оцінка таких показників, як середній чек, вартість залучення клієнтів, коефіцієнт конверсії, частка ринку та інші, дає можливість відстежити динаміку розвитку бізнесу, оцінити взаємодію з клієнтами та ефективність маркетингових кампаній. Аналіз цих даних дозволяє зробити висновки про зміни в стратегіях компанії, а також виявити основні тенденції, які визначають її конкурентоспроможність на ринку електронної комерції.

Таблиця 2.7 – Аналіз основних показників оцінки результативності методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середній чек, грн.	950	1100	1200	150	100
Вартість залучення клієнтів, грн.	250	220	210	-30	-10
Пожиттєва цінність клієнтів, грн.	3500	4000	4200	500	200
Показник відмов, %	32	30	35	-2	5
Коефіцієнт повторних покупок, %	27	31	30	4	-1
Частка ринку в інтернет-комерції, %	15	17	16	2	-1
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	45	48	50	3	2

Джерело: складено автором на основі [38]

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про стабільне зростання результативності методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» протягом 2021-2023 років. Спостережуване зростання середнього чеку вказує на

покращення покупательської спроможності клієнтів або зміну стратегії компанії щодо пропозиції товарів, що мають вищу цінову категорію, а також більш ефективну конверсію між переглядом товару і здійсненням покупки.

Зниження вартості залучення клієнтів у період з 2021 по 2023 роки є важливим показником для оцінки ефективності маркетингових кампаній компанії. Зниження цього показника може бути результатом вдосконалення рекламних стратегій або оптимізації витрат на залучення нових користувачів через більш точне таргетування та кращу інтеграцію з різними цифровими каналами.

Показник коефіцієнта конверсії демонструє поступове зростання, що відображає ефективність роботи сайту та інших електронних каналів комунікації компанії. Збільшення цього показника вказує на поліпшення клієнтського досвіду, що може бути пов'язано з удосконаленням веб-сайту, скороченням часу на оформлення покупок та спрощенням процесу взаємодії з платформою.

Варто відзначити позитивну динаміку зниження показника відмов від покупок, що відображає здатність компанії зменшити фактори, які можуть призводити до відмови клієнтів на етапі оформлення замовлення. Це свідчить про досягнення в роботі з клієнтами та поліпшення якості обслуговування.

Ще одним важливим фактором є зростання рівня задоволення клієнтів, що також є важливим індикатором успішності стратегії компанії. Збільшення показника задоволення користувачів вказує на те, що компанія змогла підвищити якість товарів, сервісу та підтримки клієнтів, що в свою чергу зміцнює її репутацію на ринку.

Інші показники, такі як частота використання мобільного додатку, рівень утримання клієнтів та показники взаємодії в соціальних мережах, також свідчать про позитивні зміни. Зростання цих показників вказує на те, що компанія змогла підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами, сприяючи лояльності та залученню повторних покупок.

Отже, загалом можна стверджувати, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» досягло значного прогресу в розвитку своєї електронної комерції, успішно оптимізуючи

ключові процеси та покращуючи взаємодію з клієнтами, що в результаті призвело до позитивної динаміки показників.

У цьому розділі було детально розглянуто основні показники ефективності методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2021-2023 років, що дозволило оцінити їх вплив на загальну результативність компанії. Розглянуті дані свідчать про позитивну динаміку в таких аспектах, як зростання середнього чеку, покращення коефіцієнта конверсії, зниження вартості залучення клієнтів і підвищення рівня задоволення користувачів. Ці зміни свідчать про вдосконалення бізнес-процесів і стратегій маркетингу, які сприяють підвищенню лояльності клієнтів та їх залученості.

Перспективи подальших досліджень зосереджуються на розробці конкретних заходів щодо подальшого удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті. Вони повинні включати в себе більш детальну оцінку потреб споживачів, застосування новітніх технологій для автоматизації процесів, а також вдосконалення персоналізації пропозицій для клієнтів. Вивчення додаткових інструментів для покращення клієнтського досвіду та взаємодії в соціальних мережах стане важливим етапом у розвитку компанії на конкурентному ринку електронної комерції.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ІНТЕРНЕТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

3.1 Детермінований факторний аналіз впливу показників електронної комерції на чистий дохід підприємства

Сфера електронної комерції набуває все більшого значення для забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємств. Успішність діяльності у цьому сегменті значною мірою залежить від здатності розуміти глибинні взаємозв'язки між окремими характеристиками споживчої поведінки та фінансовими результатами компанії. З метою поглибленого розкриття природи цих взаємозв'язків у межах даного підпункту було проведено детермінований факторний аналіз, орієнтований на виявлення внеску ключових характеристик електронної торгівлі у формування чистого доходу від реалізації.

Аналіз базується на поетапному дослідженні змін результативного показника під впливом окремих факторів за умов фіксації інших змінних. Такий підхід дозволяє не лише визначити найбільш значущі напрями впливу, а й обґрунтувати можливості подальшої оптимізації діяльності підприємства в електронному середовищі.

Для проведення детермінованого факторного аналізу ефективності електронної комерції за даними 2020-2023 років було обрано модель, яка пов'язує чистий дохід від реалізації продукції з чотирма ключовими факторами: середнім чеком, вартістю залучення клієнтів, позиттєвою цінністю клієнтів і показником відмов. Функціональна залежність результативного показника від факторних виглядала так:

$$Y = \frac{X1 \times X3}{X2 \times X4}$$

де X1 - середній чек,

X2 - вартість залучення клієнтів,

X3 - позитивна цінність клієнтів,

X4 - показник відмов.

В пункті 2.2 кваліфікаційної (бакалаврської) роботи були розраховані фактичні значення результативного показника для кожного року, що дозволило оцінити загальну динаміку змін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні данні для проведення детермінованого факторного аналізу

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - Y	Середній чек, грн. – X1	Вартість залучення клієнтів, грн. – X2	Позитивна цінність клієнтів, грн. – X3	Показник відмов, % - X4
2019	17629595	630	280	3025	38
2020	12149310	790	265	3260	37
2021	21172647	950	250	3500	32
2022	18388104	1100	220	4000	30
2023	25463875	1200	210	4200	35

Джерело: розраховано автором на основі [38, 59]

Зіставлення результатів показало, що від 2019 року до 2023 року ефективність моделі значно зросла, що свідчить про покращення основних бізнес-процесів у сфері електронної торгівлі.

Далі визначимо, як саме кожен із факторів окремо вплинув на зміну результативного показника від одного року до наступного. Для цього застосуємо послідовний метод підстановок: змінюємо лише один фактор, інші залишаються на попередньому рівні.

Першим етапом дослідимо зміну між 2019 і 2020 роками. Спочатку обчислимо результат, якщо змінити тільки середній чек.

$$\Delta Y_{2020/2019} = 262,7 - 179,1 = +83,6$$

Вплив X1 (середній чек):

$$Y' = \frac{790 \times 3025}{280 \times 38} = \frac{2389750}{10640} \approx 224,6$$

$$\Delta Y_{X1} = 224,6 - 179,1 = +45,5$$

Це дало приріст у +45,5 одиниць результативного показника. Такий значний приріст підкреслив, що саме зростання середнього чеку відіграло найвагомішу роль у покращенні фінансових результатів у цей період.

Наступною перевіряємо зміну вартості залучення клієнтів.

Вплив X2 (вартість залучення клієнтів):

$$Y'' = \frac{790 \times 3025}{265 \times 38} = \frac{2389750}{10070} \approx 237,3$$

$$\Delta Y_{X2} = 237,3 - 224,6 = +12,7$$

Вона забезпечила додаткові +12,7 одиниць до результату. Це вказує, що зменшення витрат на залучення клієнтів також сприяло поліпшенню показника, хоча й меншою мірою.

Вплив X3 (пожиттєва цінність клієнтів):

$$Y''' = \frac{790 \times 3260}{265 \times 38} = \frac{2575400}{10070} \approx 255,7$$

$$\Delta Y_{X3} = 255,7 - 237,3 = +18,4$$

Зміна пожиттєвої цінності клієнтів дала +18,4 одиниць приросту, демонструючи, що залучення більш лояльних і прибуткових клієнтів значно посилило фінансову стійкість бізнесу.

Останнім аналізуємо зниження показника відмов.

Вплив X4 (показник відмов):

$$Y'''' = \frac{790 \times 3260}{265 \times 37} = \frac{2575400}{9805} \approx 262,7$$

$$\Delta Y_{X4} = 262,7 - 255,7 = +7,0$$

Цей фактор додав +7 одиниць, що вказує на важливість утримання клієнтів для сталого зростання доходів.

Сформуємо підсумкову таблицю для розрахунків по 2020 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Підсумок по 2020 року

Фактор	Вплив на зміну
X1 (чек)	+45,5
X2 (вартість залучення)	+12,7
X3 (життєва цінність)	+18,4
X4 (відмови)	+7,0
Разом	+83,6

Джерело: розраховано автором

Основним рушієм поліпшення результату 2020 року стало зростання середнього чеку.

Перехід до аналізу змін між 2020 і 2021 роками продемонстрував ще вищу динаміку:

$$\Delta Y_{2021/2020} = 415,625 - 262,7 = +152,925$$

Вплив X1 (середній чек):

$$Y' = \frac{950 \times 3260}{265 \times 37} = \frac{3097000}{9805} \approx 316$$

$$\Delta Y_{X1} = 316 - 262,7 = +53,3$$

Збільшення середнього чеку дало +53,3 одиниць приросту, що підтверджує збереження тенденції впливу цього чинника.

Вплив X2 (вартість залучення клієнтів):

$$Y'' = \frac{950 \times 3260}{250 \times 37} = \frac{3097000}{9250} \approx 334,2$$

$$\Delta Y_{X2} = 334,2 - 316 = +18,2$$

Подальше зниження вартості залучення клієнтів принесло ще +18,2 одиниць приросту.

Вплив X3 (пожиттєва цінність клієнтів):

$$Y''' = \frac{950 \times 3500}{250 \times 37} = \frac{3325000}{9250} \approx 359,5$$

$$\Delta Y_{X3} = 359,5 - 334,2 = +25,3$$

Водночас зростання пожиттєвої цінності клієнтів посилило ефект на +25,3 одиниць. Найбільш суттєвим фактором цього періоду стало зменшення показника відмов, що додало +56,125 одиниць.

Вплив X4 (показник відмов):

$$Y'''' = \frac{950 \times 3500}{250 \times 32} = \frac{3325000}{8000} \approx 415,625$$

$$\Delta Y_{X4} = 415,625 - 359,5 = +56,125$$

Сформуємо підсумкову таблицю для розрахунків по 2021 року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Підсумок по 2021 року

Фактор	Вплив на зміну
X1 (чек)	+53,3
X2 (вартість залучення)	+18,2
X3 (життєва цінність)	+25,3
X4 (відмови)	+56,125
Разом	+152,925

Джерело: розраховано автором

Хоча середній чек і залишався важливим, зменшення частки відмов клієнтів у 2021 році набуло домінуючого впливу на покращення результату.

Аналізуючи зміну між 2021 і 2022 роками, спостерігався ще потужніший ріст.

$$\Delta Y_{2022/2021} = 666,67 - 415,625 = +251,045$$

Вплив X1 (середній чек):

$$Y' = \frac{1100 \times 3500}{250 \times 32} = \frac{3850000}{8000} \approx 481,25$$

$$\Delta Y_{X1} = 481,25 - 415,625 = +65,625$$

Підвищення середнього чеку додало +65,625 одиниць, що стало досить вагомим внеском у загальне зростання.

Вплив X2 (вартість залучення клієнтів):

$$Y'' = \frac{1100 \times 3500}{220 \times 32} = \frac{3850000}{7040} \approx 547$$

$$\Delta Y_{X2} = 547 - 481,25 = +65,75$$

Оптимізація вартості залучення клієнтів сприяла приросту ще на +65,75 одиниць.

Вплив X3 (пожиттєва цінність клієнтів):

$$Y''' = \frac{1100 \times 4000}{220 \times 32} = \frac{4400000}{7040} \approx 625$$

$$\Delta Y_{X3} = 625 - 547 = +78$$

Важливим моментом стало також подальше збільшення пожиттєвої цінності клієнтів, що дало +78 одиниць.

Вплив X4 (показник відмов):

$$Y'''' = \frac{1100 \times 4000}{220 \times 30} = \frac{4400000}{6600} \approx 666,67$$

$$\Delta Y_{X4} = 666,67 - 625 = +41,67$$

Скорочення частки відмов принесло ще +41,67 одиниць.

Сформуємо підсумкову таблицю для розрахунків по 2022 року (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Підсумок по 2022 року

Фактор	Вплив на зміну
X1 (чек)	+65,625
X2 (вартість залучення)	+65,75
X3 (життєва цінність)	+78
X4 (відмови)	+41,67
Разом	+251,045

Джерело: розраховано автором

У 2022 році всі фактори працювали синергійно, посилюючи загальну ефективність.

Оцінка змін між 2022 і 2023 роками продемонструвала цікаву картину.

$$\Delta Y_{2023/2022} = 685,7 - 666,67 = +19,03$$

Вплив X1 (середній чек):

$$Y' = \frac{1200 \times 4000}{220 \times 30} = \frac{4800000}{6600} \approx 727,27$$

$$\Delta Y_{X1} = 727,27 - 666,67 = +60,6$$

Підвищення середнього чеку сприяло збільшенню результату на +60,6 одиниць.

Вплив X2 (вартість залучення клієнтів):

$$Y'' = \frac{1200 \times 4000}{210 \times 30} = \frac{4800000}{6300} \approx 761,9$$

$$\Delta Y_{X2} = 761,9 - 727,27 = +34,63$$

Вплив X3 (пожиттєва цінність клієнтів):

$$Y''' = \frac{1200 \times 4200}{210 \times 30} = \frac{5040000}{6300} \approx 800$$

$$\Delta Y_{X3} = 800 - 761,9 = +38,1$$

Зниження витрат на залучення клієнтів додало +34,63 одиниць, а збільшення пожиттєвої цінності клієнтів – ще +38,1 одиниць.

Вплив X4 (показник відмов):

$$Y'''' = \frac{1200 \times 4200}{210 \times 35} = \frac{5040000}{7350} \approx 685,7$$

$$\Delta Y_{X4} = 685,7 - 800 = -114,3$$

Проте зростання показника відмов мало негативний вплив і зменшило результат одразу на -114,3 одиниць.

Сформуємо підсумкову таблицю для розрахунків по 2023 року (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Підсумок по 2023 року

Фактор	Вплив на зміну
X1 (чек)	+60,6
X2 (вартість залучення)	+34,63
X3 (життєва цінність)	+38,1
X4 (відмови)	-114,3
Разом	+19,03

Джерело: розраховано автором

Незважаючи на позитивний внесок трьох факторів, зростання відмов майже повністю «з'їло» ефект покращення, тому загальне зростання виявилось незначним.

Сформуємо фінальну таблицю результатів детермінованого факторного аналізу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати детермінованого факторного аналізу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Рік	ΔY	Вплив X1	Вплив X2	Вплив X3	Вплив X4
2020/2019	+83,6	+45,5	+12,7	+18,4	+7,0
2021/2020	+152,925	+53,3	+18,2	+25,3	+56,125
2022/2021	+251,045	+65,625	+65,75	+78	+41,67
2023/2022	+19,03	+60,6	+34,63	+38,1	-114,3

Джерело: розраховано автором

Підбиваючи загальний підсумок аналізу, слід зазначити, що упродовж 2020-2023 років основними рушійними силами поліпшення фінансових результатів в електронній комерції стали зростання середнього чеку і збільшення позиттєвої цінності клієнтів. Ці два фактори демонстрували стабільний і вагомий позитивний внесок у приріст результативного показника. Вартість залучення клієнтів також впливала позитивно, хоча й дещо меншою мірою.

Водночас показник відмов виявився двояким чинником: його зменшення у перші роки сприяло зростанню доходів, тоді як збільшення в 2023 році суттєво загальмувало подальший прогрес.

Таким чином, підприємствам електронної комерції варто зосередитися на комплексному підході: не лише збільшувати середній чек і утримувати клієнтів завдяки підвищенню їхньої життєвої цінності, а й уважно слідкувати за рівнем відмов, оскільки навіть невелике погіршення цього показника може перекреслити здобутки в інших напрямках.

3.2 Обґрунтування напрямів ефективного використання методів ведення бізнесу в Інтернеті ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Сучасний розвиток Інтернет-технологій суттєво змінює бізнес-середовище, ставлячи перед компаніями нові виклики та відкриваючи численні можливості для досягнення конкурентних переваг. Одним із яскравих прикладів такого бізнесу є ТОВ «РОЗЕТКА. УА», яке є одним із лідерів на українському ринку електронної комерції. Проте, незважаючи на вже значні досягнення компанії у сфері онлайн-продажів, для забезпечення її сталого розвитку на постійно змінюваному ринку Інтернет-комерції необхідно постійно впроваджувати новітні методи ведення бізнесу. Це дозволяє не тільки зберігати високі позиції на ринку, але й адаптуватися до сучасних тенденцій цифрової економіки, що є важливим фактором для забезпечення стабільного зростання.

Ефективне використання методів ведення бізнесу в Інтернеті передбачає цілий комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію різних аспектів діяльності компанії, таких як залучення та утримання клієнтів, збільшення конверсії, розширення асортименту товарів та послуг, а також вдосконалення процесів логістики і обслуговування клієнтів. Важливу роль у цьому відіграють сучасні інструменти, такі як аналітика даних, таргетована реклама, персоналізація

пропозицій, автоматизація процесів продажу і маркетингу. ТОВ «РОЗЕТКА. УА», безумовно, вже використовує деякі з цих технологій, але для досягнення максимальної ефективності необхідно здійснити їх подальшу інтеграцію та адаптацію під специфіку українського ринку.

Одним із основних напрямів ефективного використання методів ведення бізнесу є розвиток інструментів, що дозволяють покращити взаємодію з користувачами. Це включає в себе створення інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, впровадження чат-ботів для миттєвої комунікації, а також інтеграцію з мобільними додатками для забезпечення зручного доступу до послуг компанії. Не менш важливим є використання сучасних методів аналізу поведінки споживачів, що дозволяє на основі великої кількості даних розробляти індивідуальні стратегії для кожного користувача, підвищуючи тим самим рівень конверсії та клієнтську лояльність.

Також значну увагу варто приділити вдосконаленню логістичних процесів, адже швидка та зручна доставка є одним із основних факторів, що впливають на рішення покупця здійснити покупку. Тому ТОВ «РОЗЕТКА. УА» має активно працювати над розширенням своєї мережі складів і покращенням взаємодії з кур'єрськими службами для оптимізації термінів доставки. Водночас, не менш важливим є забезпечення високої якості обслуговування на всіх етапах покупки - від вибору товару до моменту його отримання покупцем.

Враховуючи динамічні зміни у цифровому середовищі, компанія повинна враховувати нові технології та тренди, орієнтуватися на досвід міжнародних лідерів електронної комерції і, найголовніше, продовжувати адаптувати свої бізнес-процеси під вимоги українських споживачів. Це дозволить не лише підтримувати лідерство на ринку, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Успішне ведення бізнесу в Інтернеті вимагає постійного вдосконалення методів і стратегій, які б дозволяли адаптуватися до змінюваних умов цифрового середовища та вимог споживачів. ТОВ «РОЗЕТКА. УА», як один із лідерів ринку електронної комерції в Україні, постійно шукає шляхи підвищення ефективності

своїх бізнес-процесів. Для цього важливо оптимізувати різні аспекти онлайн-діяльності, від покращення взаємодії з користувачами до вдосконалення логістики та персоналізації маркетингових пропозицій.

У таблиці 3.7 представлено конкретні заходи, що можуть сприяти підвищенню ефективності ведення бізнесу в Інтернеті для ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Кожен захід передбачає використання сучасних інструментів та технологій, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії на цифровому ринку, забезпечуючи при цьому максимальну зручність і вигоду для споживачів.

У сучасних умовах цифрової трансформації успішна діяльність підприємства в електронній комерції неможлива без цілеспрямованої роботи над удосконаленням основних бізнес-процесів. ТОВ «РОЗЕТКА. УА», як один із лідерів ринку онлайн-торгівлі України, має орієнтувати свої зусилля на систематичне покращення мобільного досвіду клієнтів, оптимізацію логістики, персоналізацію маркетингових пропозицій та розвиток ефективної системи клієнтської підтримки. Деталізований опис покрокової реалізації запропонованих заходів представлено нижче.

Покращення мобільного досвіду клієнтів доцільно розпочати із проведення повної технічної оцінки наявної мобільної версії сайту та мобільного додатку. На першому етапі необхідно сформувати команду розробників та тестувальників для виявлення слабких місць інтерфейсу та перевірки швидкості завантаження сторінок. Після ідентифікації основних технічних проблем слід перейти до розробки нового дизайну, орієнтованого на спрощену і зручну навігацію. Особливу увагу потрібно приділити інтеграції push-сповіщень, які інформуватимуть користувачів про актуальні пропозиції, не перевантажуючи їх повідомленнями. Завершальним етапом має стати проведення тестування оновленої версії на реальних користувачах, що дозволить виявити та усунути залишкові недоліки перед офіційним запуском.

Таблиця 3.7 – Заходи для покращення ефективності методів ведення бізнесу в Інтернеті ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Назва методу	Суть методу	Шляхи досягнення
Оптимізація мобільного досвіду клієнтів	адаптація мобільного інтерфейсу та інтеграція мобільного додатку для забезпечення зручності покупок	✓ вдосконалення мобільної версії сайту, оптимізуючи її для різних типів пристроїв (смартфонів, планшетів); ✓ розробка або оновлення мобільного додатку з додаванням персоналізованих рекомендацій та можливості швидкої оплати; ✓ впровадження push-сповіщень для інформування користувачів про акції, знижки, нові товари.
Покращення процесу доставки та логістики	оптимізація логістичних процесів для скорочення часу доставки та зниження витрат	✓ розширення складів та пунктів видачі в різних регіонах для забезпечення швидкої та зручної доставки; ✓ впровадження інтеграцій з кур'єрськими компаніями для оптимізації маршрутів доставки і управління запасами в реальному часі, що дозволить знизити ймовірність затримок та надлишкових витрат на зберігання товарів.
Персоналізація пропозицій і маркетингу	використання даних для персоналізації покупок та маркетингових кампаній	✓ впровадження аналітики поведінки користувачів на сайті та в мобільному додатку для створення персоналізованих рекомендацій товарів. ✓ використання даних про попередні покупки для налаштування індивідуальних пропозицій, акцій та знижок, що базуються на уподобаннях клієнта. ✓ розширення застосування таргетованої реклами, що використовує інтелектуальні алгоритми для сегментації споживачів за різними критеріями (вік, місце проживання, історія покупок тощо).
Вдосконалення клієнтської підтримки та комунікацій	розширення канали комунікації для швидкого вирішення запитів клієнтів	✓ впровадження чат-ботів на сайті та в мобільних додатках для автоматизації відповіді на часто запитувані питання та підтримки клієнтів в режимі реального часу. ✓ розширення онлайн-каналів підтримки (включаючи соціальні мережі та месенджери) для зручності комунікації з клієнтами. ✓ проведення тренінгів для співробітників служби підтримки з метою покращення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Джерело: складено автором

Оптимізація процесу доставки та логістики повинна базуватися на аналізі існуючих маршрутів і часу обробки замовлень. На початковій стадії варто провести детальне дослідження географії попиту для визначення найбільш перспективних регіонів для відкриття нових складів і пунктів видачі. Наступним кроком має стати укладання угод із кількома логістичними партнерами для забезпечення гнучкості та швидкості доставки. Важливо впровадити автоматизовану систему управління складськими запасами, що дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та уникати затримок у відправленні замовлень. Постійний моніторинг показників доставки та зворотного зв'язку клієнтів сприятиме подальшому вдосконаленню логістичних процесів.

Персоналізація пропозицій і маркетингових комунікацій має розпочинатися зі створення потужної бази даних про поведінку споживачів на платформі. Інтеграція аналітичних інструментів дозволить збирати інформацію про інтереси, покупки та взаємодію користувачів із контентом. Наступний крок полягатиме у розробці алгоритмів, які автоматично формуватимуть персоналізовані пропозиції та акції для кожного споживача. У рамках реалізації даного напрямку важливо адаптувати маркетингову стратегію компанії, акцентуючи увагу на адресному підході через електронну пошту, push-сповіщення та соціальні мережі. Після впровадження персоналізованих кампаній необхідно регулярно оцінювати їхню ефективність та вносити зміни залежно від отриманих результатів.

Вдосконалення клієнтської підтримки та комунікацій має ґрунтуватися на принципах цифрової інтеграції всіх каналів взаємодії із клієнтами. Першим кроком стане запровадження єдиної платформи обслуговування, що об'єднає всі запити з різних джерел в один потік. Далі необхідно налаштувати чат-боти, які допомагатимуть оперативно відповідати на типові питання, знижуючи навантаження на операторів. Важливим аспектом розвитку є постійне навчання працівників служби підтримки, що дозволить їм ефективно вирішувати нестандартні ситуації та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Оцінювання

якості обслуговування через короткі анкети та опитування після взаємодії з клієнтом стане фінальним елементом системи контролю якості сервісу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дасть змогу ТОВ «РОЗЕТКА. УА» зміцнити свої позиції на ринку електронної комерції, забезпечити клієнтам високий рівень сервісу, а також оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективної реалізації розроблених заходів щодо удосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті в умовах ТОВ «РОЗЕТКА. УА» необхідно здійснити оцінку витрат, які будуть супроводжувати впровадження кожного з них. Такий аналіз дозволяє заздалегідь оцінити необхідні фінансові ресурси, зіставити їх із потенційними вигодами та визначити економічну доцільність запропонованих змін. Нижче наведено детальний розрахунок витрат за кожним із напрямів удосконалення діяльності компанії (табл. 3.8-3.11).

Таблиця 3.8 - Витрати на покращення мобільного досвіду клієнтів

Стаття витрат	Кількість одиниць	Вартість за одиницю, тис. грн	Загальна сума, тис. грн
Розробка мобільної версії сайту	1	250	250
Дизайн мобільного інтерфейсу	1	100	100
Тестування мобільної версії	1	70	70
Інтеграція push-сповіщень	1	30	30
Проведення бета-тестування	1	50	50
Разом			500

Джерело: складено автором

Перший етап удосконалення бізнес-процесів передбачає інвестиції в оптимізацію мобільного досвіду користувачів. Як видно з таблиці 3.8, сукупні витрати на цей напрямок складуть 500 тис. грн, що включає розробку нової версії сайту, оновлення дизайну, тестування функціоналу та впровадження push-сповіщень.

Таблиця 3.9 - Витрати на оптимізацію процесу доставки та логістики

Стаття витрат	Кількість одиниць	Вартість за одиницю, тис. грн	Загальна сума, тис. грн
Маркетингове дослідження попиту	1	150	150
Відкриття нових складів (оренда)	2	200	400
Автоматизація складів (системи WMS)	1	300	300
Укладання договорів із логістами	1	50	50
Разом			900

Джерело: складено автором

Другим пріоритетним кроком є вдосконалення логістичних процесів. Як показано у таблиці 3.9, загальні витрати на оптимізацію доставки складатимуть 900 тис. грн. Найбільш витратними компонентами цього етапу є відкриття нових складів і впровадження систем автоматизації.

Таблиця 3.10 - Витрати на персоналізацію пропозицій та маркетингових комунікацій

Стаття витрат	Кількість одиниць	Вартість за одиницю, тис. грн	Загальна сума, тис. грн
Інтеграція CRM-системи	1	250	250
Налаштування персоналізованих кампаній	1	100	100
Впровадження аналітичної платформи	1	150	150
Разом			500

Джерело: складено автором

Наступним важливим напрямом розвитку є підвищення ефективності маркетингових комунікацій за рахунок персоналізації. Як відображено в таблиці 3.10, загальні витрати на цей захід становитимуть 500 тис. грн, що включає інтеграцію CRM-системи та впровадження спеціалізованих аналітичних інструментів.

Вдосконалення клієнтської підтримки є завершальним, але не менш важливим заходом. Як видно з таблиці 3.11, витрати на реалізацію цього заходу оцінюються у 380 тис. грн, що включає технічне впровадження омніканальної платформи та підвищення кваліфікації співробітників служби підтримки.

Таблиця 3.11 - Витрати на вдосконалення клієнтської підтримки

Стаття витрат	Кількість одиниць	Вартість за одиницю, тис. грн	Загальна сума, тис. грн
Впровадження омніканальної платформи	1	200	200
Розробка та інтеграція чат-бота	1	80	80
Навчання персоналу служби підтримки	20 працівників	5	100
Разом			380

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів показав, що оптимізація логістичних процесів потребує найбільших інвестицій, що обумовлено необхідністю створення інфраструктури для швидшої обробки та доставки замовлень. Водночас заходи з персоналізації маркетингових комунікацій і покращення мобільного досвіду потребують рівнозначних, але менших обсягів вкладень. Найменш витратним виявився напрям удосконалення клієнтської підтримки, який, однак, має безпосередній вплив на формування позитивного споживацького досвіду. Таким чином, комплексне впровадження заходів дозволить ТОВ «РОЗЕТКА. УА» не лише підвищити ефективність основних бізнес-процесів, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку електронної комерції.

У сучасних умовах для досягнення довгострокового успіху в електронній комерції підприємствам недостатньо лише підтримувати стабільність поточних операційних процесів. Виникає нагальна потреба у впровадженні нових технологічних рішень, оптимізації взаємодії з клієнтами та вдосконаленні ключових бізнес-процесів. Для того щоб обґрунтувати напрями ефективного розвитку методів ведення бізнесу ТОВ «РОЗЕТКА. УА», було розроблено прогноз витрат на реалізацію обраних заходів і розраховано очікувані фінансові результати.

На першому етапі дослідження здійснено оцінку прогнозованого приросту чистого доходу підприємства. Вихідною базою для розрахунків став показник чистого доходу за 2023 рік, який становив 25463875 тис. грн. Впровадження

заходів з оптимізації передбачає, що покращення мобільного досвіду сайту забезпечить приріст доходу на 5%, удосконалення логістичних процесів - на 7%, персоналізовані маркетингові комунікації сприятимуть зростанню доходу на 4%, а вдосконалення сервісу підтримки клієнтів дозволить підвищити чистий дохід на 3%.

Проведені розрахунки (табл. 3.12) показують, що сукупний ефект від усіх заходів може становити близько 4,84 млн грн додаткового доходу.

Таблиця 3.12 - Прогнозоване зростання доходу ТОВ «РОЗЕТКА. УА» внаслідок впровадження заходів

Напрямок удосконалення	Очікуване зростання, %	Прогнозоване зростання доходу, тис. грн
Покращення мобільного досвіду	5	1273,194
Оптимізація доставки	7	1782,471
Персоналізація маркетингових комунікацій	4	1018,555
Вдосконалення клієнтської підтримки	3	763,916
Разом		4838,136

Джерело: складено автором

Наступним важливим етапом обґрунтування є оцінка обсягу витрат, необхідних для впровадження кожного із запропонованих заходів. Орієнтовна сума інвестицій включає витрати на розробку й удосконалення веб-функціоналу, оновлення логістичної системи, запуск індивідуалізованих маркетингових кампаній та розширення ресурсів клієнтської підтримки. Детальний розрахунок вартості заходів подано в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Оцінка витрат на впровадження заходів

Напрямок удосконалення	Орієнтовні витрати, тис. грн
Покращення мобільного досвіду	500
Оптимізація доставки	900
Персоналізація маркетингових комунікацій	500
Вдосконалення клієнтської підтримки	380

Джерело: складено автором

З метою визначення економічної доцільності витрат проведено розрахунок строку окупності інвестицій за кожним напрямом (табл. 3.14). Для цього

використовувалась формула співвідношення витрат до прогнозованого приросту доходу.

Таблиця 3.14 - Оцінка строку окупності витрат

Напрямок удосконалення	Витрати, тис. грн	Прогнозоване збільшення доходу, тис. грн	Строк окупності, років
Покращення мобільного досвіду	500	1273,194	0,39
Оптимізація доставки	900	1782,471	0,50
Персоналізація маркетингових комунікацій	500	1018,555	0,49
Вдосконалення клієнтської підтримки	380	763,916	0,50

Джерело: складено автором

На підставі результатів розрахунків видно, що кожен із заходів окупається менш ніж за один рік, що свідчить про їх високу ефективність. Загальна сума витрат на впровадження всіх заходів становить 2280 тис. грн, тоді як прогнозоване зростання чистого доходу у понад два рази перевищує вкладення.

Таким чином, обґрунтовані напрями ефективного використання методів ведення бізнесу в Інтернеті для ТОВ «РОЗЕТКА. УА» забезпечують не тільки швидке повернення інвестицій, але й створюють основу для сталого розвитку підприємства у висококонкурентному середовищі електронної торгівлі. З урахуванням мінімального строку окупності і значного потенціалу зростання доходів, запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до реалізації у короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Становлення електронної комерції як ключової складової сучасного бізнесу є закономірною відповіддю на глобальні зміни в економіці, викликані цифровізацією та зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій. Ведення бізнесу в Інтернеті вже не розглядається як допоміжний інструмент, а набуває статусу повноцінної моделі господарської діяльності, що охоплює всі етапи - від маркетингу й логістики до обслуговування клієнтів і аналітики. Це забезпечує гнучкість, оперативність і зниження витрат, що є критично важливими для конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

Інтернет-технології відкривають перед компаніями нові можливості для таргетування цільової аудиторії, персоналізації пропозицій і створення унікального клієнтського досвіду. Зміна підходів до організації електронного бізнесу супроводжується активним впровадженням стратегій, орієнтованих на розвиток мобільної комерції, цифрових каналів просування, контент-маркетингу та автоматизації обробки запитів. Розвиток цифрової інфраструктури дозволяє підприємствам адаптуватися до індивідуальних потреб споживачів, підвищуючи рівень задоволеності та формуючи лояльність до бренду.

Важливо, що ефективність електронного бізнесу залежить не лише від технічного забезпечення чи якості платформи, а й від здатності підприємства до стратегічного планування, адаптації та інновацій. Успішна інтеграція електронної комерції в бізнес-модель підприємства потребує перегляду організаційної структури, інвестицій у цифрові технології, побудови злагоджених логістичних рішень та формування довіри споживача до онлайн-каналів. Усе це створює передумови для сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Підсумовуючи, можна зазначити, що електронна комерція є не лише зручним способом ведення торгівлі, а й потужним фактором трансформації

всього бізнес-середовища. Її ефективне використання дозволяє підприємствам досягати нових висот, оптимізувати ресурси та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. У контексті сучасних викликів саме цифрові методи ведення бізнесу стають основою інноваційного розвитку та успішного функціонування підприємств у глобальній економіці.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за період 2021-2023 років.

Аналіз фінансових показників показав, що компанія має стабільний фінансовий стан з певними коливаннями показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Найбільші зміни спостерігалися у структуруванні активів та пасивів, зокрема, в частині оборотних активів та зобов'язань, що свідчить про активне управління фінансовими потоками. Проте значні коливання в окремих показниках, зокрема, зниження рентабельності продажів і чистого прибутку, вказують на наявність деяких внутрішніх проблем, які потребують уваги.

Також виявлено, що підприємство вдало адаптується до змін у ринковому середовищі, зокрема, збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи свідчить про орієнтацію на розвиток персоналу та виконання соціальних зобов'язань. Однак, для покращення фінансової стійкості та зменшення залежності від зовнішнього фінансування, компанії слід оптимізувати структуру капіталу та зменшити рівень заборгованості.

У ході дослідження були проаналізовані основні аспекти ефективності використання методів ведення електронної комерції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в умовах сучасного цифрового середовища. Зібрані та проаналізовані дані дозволяють зробити висновок, що компанія демонструє позитивну динаміку за основними показниками результативності, такими як середній чек, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнтів та рівень утримання клієнтів. Це свідчить про вдосконалення бізнес-процесів, ефективне застосування маркетингових стратегій і поліпшення взаємодії з користувачами.

В результаті проведеного факторного аналізу впливу показників електронної комерції на чистий дохід підприємства, слід зазначити, що упродовж 2020-2023 років основними рушійними силами поліпшення фінансових результатів в електронній комерції стали зростання середнього чеку і збільшення позиттєвої цінності клієнтів. Ці два фактори демонстрували стабільний і вагомий позитивний внесок у приріст результативного показника. Вартість залучення клієнтів також впливала позитивно, хоча й дещо меншою мірою. Водночас показник відмов виявився двояким чинником: його зменшення у перші роки сприяло зростанню доходів, тоді як збільшення в 2023 році суттєво загальмувало подальший прогрес.

Таким чином, підприємствам електронної комерції варто зосередитися на комплексному підході: не лише збільшувати середній чек і утримувати клієнтів завдяки підвищенню їхньої позиттєвої цінності, а й уважно слідкувати за рівнем відмов, оскільки навіть невелике погіршення цього показника може перекреслити здобутки в інших напрямках.

В кваліфікаційній (бакалаврській) роботі запропоновані чотири ключові напрями вдосконалення методів ведення бізнесу в Інтернеті для ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Для кожного напрямку зазначено очікуване відсоткове зростання доходу, прогнозоване зростання доходу в гривнях, орієнтовні витрати на впровадження та строк окупності інвестицій. Загальний прогнозований приріст доходу становить 4838,136 тис. грн при загальних витратах у 2280 тис. грн, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Аналіз запропонованих заходів демонструє їхню економічну доцільність та ефективність для ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Кожен із заходів має строк окупності менше одного року, що вказує на швидке повернення інвестицій та потенціал для подальшого зростання доходів компанії. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку електронної комерції та підвищенню конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. *Вісник «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №749. С. 349-356.
2. Ануфрієва О. Л. Електронна комерція в системі цифрової економіки. *Науковий вісник УМО*. Серія : Економіка та управління. 2017. Випуск 3. URL : http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/%D0%B0%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення : 16.03.2025).
3. Афанасьєва К. О., Зозульов О. В. Засади виведення інтернет-магазину на промисловий ринок. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102837> (дата звернення : 20.03.2025).
4. Балик У. О., Хилюк В. В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL : <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/5230> (дата звернення : 20.03.2025).
5. Береза А. М., Козак І. А., Шевченко Ф. А. Електронна комерція : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 326 с.
6. Борейко Н. М. Специфіка електронної комерції у вітчизняному сегменті мережі Інтернет. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 87-93.
7. Бояринова К. О., Дем'янюк Р. В. Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 40-43.
8. Винник Л. Основні поняття електронного бізнесу. *Сучасні тенденції вебкомунікацій*. 2014. URL : <http://webstyletalk.net/node/960> (дата звернення 25.03.2025).
9. Вільхівська О. В. Сутність поняття «електронний бізнес» і етапи його розвитку. *БізнесІнформ*. 2012. №8. С. 255-262.

10. Гавриш О. М., Степаненко М. О. Інноваційні методи інтернет-торгівлі. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність : тенеценції, проблеми та перспективи розвитку. Матеріали V міжнародної науково- практичної конференції 10 січня 2024 року. Київ. 2024. С. 141-144.
11. Гірна О. Б, Кобилух О. Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>
12. Гринів Н. Т., Кіндій М .В. Логістика електронної торгівлі в Україні. *Вісник «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 576-579.
13. Дубовик О. В. Концептуальні засади Інтернет-реклами торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11 (101). С. 71-76.
14. Євсейцева О. С., Меркулова Д. Д. Таргетинг – цілеспрямований вплив на споживача. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 107-113.
15. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184-188.
16. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 335 с.
17. Заяць О. Економіко-конкурентне домінування міждержавних інтеграційних об'єднань. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. № 31 (70). С. 1-4.
18. Заяць О. Системна торговельно-конкурентна взаємодія ЄС – МЕРКОСУР. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 27-30.
19. Заяць О., Якоб Є. Найбільші ринки електронної торгівлі в глобальному господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 47. С. 30-35.
20. Іваненко Л. М. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції. *Економіка і організація управління*. 2021. №4. С. 178-187.
21. Климченя Л. С. Еволюція електронного бізнесу. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102837> (дата звернення 26.03.2025).

22. Коба О., Хрипко В. Інтернет-торгівля в Україні : сучасний стан та перспективи. *Молодий вчений*. 2024. №7(131). С. 236-240.
23. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Кон'юнктура міжнародного ринку як економічна категорія маркетингової політики підприємства. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / ред. І.М.Посохов [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. С. 218-237.
24. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 1 (3). С. 116-121.
25. Кобелєва Т. О., Ткачова Н. П., Шаульська Л. В. Впровадження маркетингових інновацій в термінологію та еволюцію електронного бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Том 8. №1. С. 58-69.
26. Ковтуненко К. В., Танащук К. О. Електронний бізнес як складова інформаційної економіки. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки : матеріали XXI міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 12-15 вересня 2016 р.). Одеса, 2016. С. 60-64.
27. Кольчугін Д. В. Розробка комплексу логістичних послуг для операторів роздрібної Інтернет-торгівлі. *Управлінські науки в сучасному світі*. 2016. № 1. С. 259-262.
28. Копиця А., Перерва Петро, Шаульська Л., Кобелєва Т., Кучіна С. Дослідження систем управління бізнес-процесами інноваційного розвитку інтернет-торгівлі в умовах діджиталізації діяльності підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 5(195). URL : <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/309615> (дата звернення : 25.03.2025).
29. Косенко А. В., Перерва П. Г., Кобелєва Т. О., Косенко О. П., Ткачова Н. П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2021. № 1. С. 91-97
30. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №3 (35), С. 98-108.

31. Кукоба О. В., Хмолук М. В. Надважливість розвитку фулфілмент-сервісу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL : <file:///C:/Users/Home/Downloads/4139%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4208-1-10-20240812.pdf> (дата звернення : 20.3.2025).
32. Ларіна Я., Нагорна О. Сучасний стан та тенденції розвитку е-торгівлі в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 373-380.
33. Лебеденко М. С. Основні поняття та моделі електронного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3836> (дата звернення : 26.03.2025).
34. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.74> (дата звернення : 26.03.2025).
35. Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Сідак І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 45-52.
36. Мозгова Г. В., Ляшевська В. І., Білоконь В. О. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. *БізнесІнформ*. 2022. №1. С. 123-131.
37. Нікульнікова Г. В., Швандригулін В. В. Інтернет-бізнес : сучасні методи ведення та перспективи розвитку в цифрову епоху. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIII міжнар. наук.-техн. конф., м. Кривий Ріг, 28-30 трав. 2025 р. / Криворізький нац. ун-т. Кривий Ріг, 2025. С. 276.
38. Офіційний сайт ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL : <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення : 25.03.2025).
39. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.
40. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобєлева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

41. Побоченко Л. М., Сабатін О. С. Розвиток e-commerce на прикладі інтернет-крамниці Amazon. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. Том 2. Вип. (24). С. 38-46.
42. Рудська О. Н. Логістичні сервіси для Інтернет-торгівлі: функціональність та скорочення етапів просування товарів. *Молодий вчений*. 2014. № 20. С. 387-390.
43. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу : теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 236-241.
44. Сак Т. В., Ховхалюк Д. О. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 3. С. 73-85.
45. Семенов А. Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія Економіка і менеджмент. 2020. № 43. С. 38-43.
46. Семенова Т., Ляшенко М. Методичні підходи щодо формування каналів інтернет-торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4772> (дата звернення : 01.04.2025).
47. Сидоренко О., Могилевська О., Слободяник А., Бігдай В. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № (4). С. 216–222.
48. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 89-95.
49. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 310-316.
50. Слободяник А., Білич В., Кобелев В., Король О. Особливості розвитку електронної комерції як форми торгівлі в цифровому середовищі. *Розвиток міста*. 2024. №1 (10). С. 104-111.

51. Слободяник А. М., Білич В. М., Лисий В. М., Дудковський Т. Г. Стан цифрової сфери роздрібної інтернет-торгівлі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 136-142.

52. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. 2022. Digital-маркетинг : теорія і практика: навчальний посібник. Київ : КиМУ, 2022. 228 с.

53. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

54. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В.Р. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструмент стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 239-245.

55. Стрілець В. Ю., Материнко В. О., Сокіл А. А. Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 101-106.

56. Сумець О., Климович Р. Фулфілмент & логістика - інноваційний інструментарій для обслуговування клієнтів у системі інтернет-торгівлі. *Вчені записки університету КРОК*. 2024. №4(76). С. 114-123.

57. Тлумачний словник з інформатики / Півняк Г. Г., Бусигін Б. С., Дівізінюк М. М. та ін. Дніпропетровськ : Нац. гірнич. ун-т, 2010. 608 с.

58. Тягунова Н. М., Гудзенко М. Ю. Інтернет-торгівля : сутність та особливості. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. №3. С. 160-162.

59. Фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL : <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення : 26.11.2023).

60. Шалева О. І. Фулфілмент у логістичній інфраструктурі вітчизняної інтернет-торгівлі. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 19. С. 296-301.

61. Шкригун Ю. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020.

URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/180444/20-Shkrygun.pdf?sequence=1> (дата звернення : 06.04.2025).

62. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.

63. Якоб Є. Й. Концепція електронної торгівлі в сучасній міжнародній економічній науці. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1 (10). С. 164-168.

64. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). URL : https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf (дата звернення : 26.11.2023).

65. Amer Y., Luong L., Lee S.-H. Case study: Optimizing order fulfillment in a global retail supply chain. *International Journal of Production Economics*. 2009. Vol. 127. Issue 2. Pp. 278-291.

66. Bloomenthal A. Electronic Commerce (Ecommerce). Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/ecommerce.asp> (дата звернення : 19.03.2025).

67. Chaffey D. E-business and E-commerce Management. Strategy, Implementation and Practice. New Jersey : Prentice Hall, 2009. 800 p.

68. Collaborative Report on Sustainability and e-Commerce. 2nd edition. June 2021. Ecommerce Europe. URL : <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/06/Collaborative-Report-on-Sustainability-and-e-Commerce-June-2021-2nd-edition.pdf> (дата звернення : 26.03.2025).

69. Croxton K. L. The Order Fulfillment Process. *The International Journal of Logistics Management*. 2003. Vol. 14. Issue 1. Pp. 19-32.

70. Drucker P. Can the E-business execute deliveries? *The Economist*. 1999. No. 9. Pp. 9-14.

71. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. Part 2. № 4 (12). P. 106-111.

72. Lone S., Harboul N., & Weltevreden J. W. J. 2021 European E-commerce Report. Amsterdam/Brussels : Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe. 111 p.

73. Parsons S. Website Business Models. Palo Alto Software. URL : <https://articles.bplans.com/website-business-models/> (дата звернення : 20.03.2025).

74. Rappa M. Business Models on the Web. Managing the Digital Enterprise. URL : <http://fse.blogs.usj.edu.lb/wpcontent/blogs.dir/31/files/2011/08/Rappa-Business-Models-on-the-Web.pdf> (дата звернення : 24.03.2025).

75. Rivera A. E-Commerce Websites: How to Start an Online Business. Business News Daily. URL : <https://www.businessnewsdaily.com/4707-ecommerce-websiteguide.html> (дата звернення : 16.03.2025).