

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БОРИСОВЕЦЬ ВАДИМ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 334.012.42:004

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. М. Борисовець

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
к. е. н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Борисовець В. М. Електронна комерція як складова електронного бізнесу. *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

В кваліфікаційній роботі досліджено моделі, схеми, складові частини електронної комерції та електронного бізнесу. Розкрито причинно-наслідкові зв'язки становлення та розвитку електронної комерції. Підготовлено пропозиції, які можуть бути використані при проектуванні бізнес-процесів в електронному магазині з продажу продуктів харчування. З використанням кількісних оцінок проведено SWOT-аналіз та встановлено сильні сторони, які дозволяють скористатися ринковими можливостями та одночасно послабити вплив загроз.

Ключові слова: електронна комерція, інтернет комерція, електронна торгівля, електронний бізнес, інформаційні технології.

SUMMARY

Borysovets V. M. E-commerce as a component of electronic business. *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2023.

In the qualification work, models, schemes, components of electronic commerce and electronic business were investigated. The cause-and-effect relationships of the formation and development of e-commerce are revealed. Proposals have been prepared that can be used in the design of business processes in an electronic store for the sale of food products. With the use of quantitative assessments, a SWOT analysis was conducted and strengths were identified that allow you to take advantage of market opportunities and at the same time mitigate the impact of threats.

Keywords: electronic commerce, Internet commerce, electronic trade, electronic business, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	7
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ	17
Висновки до розділу 2	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ З ПРОДАЖУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ.....	29
Висновки до розділу 3	36
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Інформаційний етап розвитку суспільства суттєво змінив можливості доступу, передавання, зберігання та використання інформації. За допомогою інформаційних технологій стали доступними величезні інформаційні ресурси накопичені в усьому світі. Інформаційні системи стали використовуватися для ділового спілкування, документообігу, листування, рекламування, здійснення розрахунків, створення платформ для навчання, надання цифрових послуг, розробку цифрових продуктів тощо, що врешті стали елементами електронного бізнесу.

Завдання щодо збільшення прибутковості бізнесу, раціонального використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці спонукають до пошуку нових рішень щодо активізації підприємницької діяльності. Сьогодні досить часто погляд підприємців зупиняється на використанні інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні. Це переконує підприємців створювати віртуальні представництва в мережі Інтернет, вдосконалювати роботу електронних майданчиків, створювати дружній для користувача дизайн сайту, наповнювати його змістовним матеріалом.

Системно досліджували становлення та розвиток електронної комерції багато вчених серед яких Козьє Д., Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. [1], Батрименко В. В. [2], Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В., Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Крючок І. С., [3] та ін.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних основ функціонування електронної комерції як складової електронного бізнесу та обґрунтування моделей розвитку електронного бізнесу з продажу продуктів харчування. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи функціонування та розвитку електронної комерції;

- проаналізувати стан та перспективи розвитку електронної комерції як складової електронного бізнесу;
- обґрунтувати напрями та моделі розвитку електронної комерції з продажу продуктів харчування.

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження є елементи та складові електронної комерції. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти здійснення електронної торгівлі продуктами харчування.*

Методичною основою дослідження є теоретичні концепції та аналітичні дослідження розвитку електронної комерції. Теоретичні основи функціонування та розвитку електронної комерції вивчались за допомогою методів наукової абстракції, систематизації, класифікації, узагальнення, синтезу наукової думки. Аналітичні дослідження виконано з застосуванням статистичних методів, зокрема рядів динаміки та індексних оцінок. Для виявлення змін економічних показників звітного та базового років розраховувались темпи росту, визначались відхилення від базових показників, встановлювався вплив факторних ознак. Для розкриття змісту концептуальних елементів моделі електронного бізнесу застосовувався SWOT-аналіз та оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати досліджень опубліковані в Збірник праць учасників міжнародної науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського національного університету «Механізми управління розвитком територій» на тему «Моделі електронної комерції: теоретично-практичні аспекти», збірнику наукових праць «Без коріння саду не цвісти» на тему «Електронна комерції як складова електронного бізнесу», збірнику наукових праць «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів».

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтовано концептуальні положення створення електронного майданчика з продажу продуктів харчування на основі концепції маркетплейсів в споживчому секторів та для професійного клієнта. З використанням кількісних оцінок проведено

SWOT-аналіз та встановлено сильні сторони, які дозволяють скористатися ринковими можливостями та одночасно послабити вплив загроз.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків. Робота містить посилання на 40 джерел. Основний зміст роботи викладено на 40 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 7 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Постіндустріальний період розвитку суспільства характеризується переважанням інноваційного сектора економіки з високопродуктивними та висококонкурентними індустріями, посиленням ролі наукового-технічного процесу, зростанням частки послуг у структурі ВВП країни [4]. В цей час широко впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології в усі галузі та сфери економічної діяльності. Інформація та знання поступово набувають ролі виробничого ресурсу та врешті ключового фактора виробництва.

Інформаційно-комунікаційні технології у новій економічній системі виходять на новий рівень. З їх допомогою вирішуються важливі управлінські задачі на рівні окремого підприємства як то оптимізація використання виробничих ресурсів, максимізація рівня задоволення потреб споживачів, виявлення потреб учасників ринкового середовища тощо, а на загальнодержавному рівні для обміну діловою інформацією та створення платформ для взаємодії й вирішення бізнесових завдань. Розвиток комунікаційних можливостей відкрив нові можливості використання інформаційних технологій – для здійснення бізнесу та комерційної діяльності.

В постіндустріальному суспільстві виникла нова цінність – інформаційний продукт у різноманітних формах та видах. Саме поява інформаційного продукту або певної споживчої цінності перетворило мережу Інтернет із засобу комунікації та обміну інформацією в систему технологій, методів та засобів надання певних економічних благ [5, с. 2]. На сьогодні спектр таких послуг надзвичайно широкий від задоволення інформаційних потреб, виконання реєстраційних дій, забезпечення документообігу між підприємствами до управління бізнес-процесами, придбання товарів, проведення розрахунків тощо. Інформаційні технології та мережа Інтернет стали інструментом здійснення економічної діяльності суб'єктами господарювання.

Провадження комерційної діяльності пов'язане з великою кількістю інформаційних операцій. Пошук товару, опис послуги чи товару, порівняння ціни, особливості експлуатації, акційні пропозиції, рекламування, відповіді та запитання можна досить ефективно організувати з використанням електронних засобів. Враховуючи те, що велика кількість операцій з продажу товарів та послуг почала здійснюватися з використанням цифрових технологій таку комерцію почали називати електронною.

Законодавство визначає, що електронна комерція – це діяльність спрямована на отримання прибутку в процесі здійснення якої дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем здійснюються правочини щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків. [6]. Тобто електронна комерція визначається як діяльність з приводу купівлі-продажу товарів з використанням інформаційно-комунікаційних систем в учасників якої виникають права та обов'язки майнового характеру. Основні визначення електронної комерції наведені в додатку А. На початковому етапі розвитку електронної комерції у визначенні робився наголос на використанні цифрових технологій для здійснення купівлі продажу товарів. На більш пізніх етапах електронну комерцію розглядали як ефективну технологію та форму здійснення бізнес-процесів на підприємстві.

Підсумовуючи наведені визначення слід зазначити, що сьогодні під електронною комерцією розуміють цілісну систему, яка надає можливості здійснити за допомогою інформаційних систем та технологій віддалено всі операції щодо придбання товару (пошук товару, вибір товару, оформлення замовлення, оплата замовленого товару, отримання товару). Особливості електронної комерції, які впливають із її трактування та функції дозволяють звернути увагу на такі основні аспекти. Електронна комерція базується на технологіях дистанційної взаємодії та здійснення інформаційних операцій. Відповідно, прийняття рішень в даному секторі потребує повної, оперативної та об'єктивної інформації. Це в свою чергу висуває додаткові вимоги до відкритості компанії, а також стосовно форми взаємодії з клієнтами [7, с. 57]. В

електронній комерції змінюється концепція взаємодії зі споживачем. Інформаційно-комунікаційні технології тяжіють до побудови довгострокових взаємовідносин, які приходять на зміну разовим контактам, що переважали в традиційній комерції.

Підвищення оперативності отримання інформації припускає швидке прийняття рішень, забезпечується можливість погодження угод за участі декількох компаній. Це дозволяє опрацьовувати форми та моделі побудови платформ для управління бізнес-процесами з великою кількістю бізнес-учасників. Виникають віртуальні підприємства, тобто об'єднання фахівців чи компаній для ведення спільної комерційної діяльності. Можуть також формуватися бізнес-процеси, адміністрування та управління якими буде здійснювати компанія спільно з бізнес-партнерами.

Електронна комерція скорочує період виробництва та шлях продукту від виробника до споживача. Відповідно компаніям, які раніше будували чи користувалися послугами великих дистриб'юторських мереж необхідно переорієнтовуватися або більше уваги звертати на можливості ефективної прямої взаємодії з кінцевим споживачем. Додатковою можливістю від прямої взаємодії зі споживачем чи клієнтом для них є накопичення інформації про здійсненні угоди щодо продажу товарів або послуг та усіх клієнтів. Зібрані масиви даних є корисним джерелом аналітичної інформації для компанії та дозволяють проводити досконалий бізнес-аналіз даних, виявляти приховані залежності чи образи (шаблони) в даних [8, с. 67–68; 9, с. 53].

Сьогодні стрімко зростають обсяги електронної комерції цифрового контенту або інформаційних продуктів (програмних рішень, аналітичних даних, книг, музики, медіаконтенту, статей, аналітичних матеріалів, досліджень, навчальних матеріалів). В такому разі можна говорити про повністю електронний бізнес. В доповнення до електронного пошуку, обрання, замовлення товару та його оплати сам товар також отримується за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та в електронному вигляді.

Першою системою електронної комерції прийнято вважати Semi-Automatic Business Research Environment (Sabre), яка з'явилась завдяки співпраці компаній American Airlines та IBM (Додаток Б). Дана система використовувалась для замовлення квитків та обміну інформацією між транспортними службами перед підготовкою до рейсів. На той час ще не було комп'ютерних мереж тому електронна комерція базувалась на технічних системах, які не належали до Інтернет. Для представлення ділової інформації використовувалися різні стандарти та протоколи даних, що ускладнювало та уповільнювало її обробку. Першим загальноприйнятим стандартом для обміну комерційними даними між компаніями став Electronic Data Interchange (EDI). Стандарт набув поширення в США в 70-х роках минулого століття та визначав як мають опрацьовуватися передані через цифрові мережі типові бізнес-транзакції і документи (замовлення, рахунки, накладні, платіжні доручення, митні декларації тощо). Глобалізація та швидке зростання міжнародної торгівлі зумовив розробку нового стандарту Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport. EDIFACT базувався на стандарті EDI та подібних стандартах провідних промислово розвинених країн Західної Європи. EDIFACT розширював початковий стандарт для обміну діловою інформацією та визначав засоби передачі ділових транзакцій за допомогою комп'ютерних мереж та інтернет протоколу (IP) [10].

Наступний важливий етап розвитку електронної комерції пов'язаний з появою веборієнтованої технології. В 1992 р. була представлена технологія передачі гіпертексту World Wide Web. Дана технологія визначала спосіб передачі документів через мережу Інтернет. Поява Web ознаменувала створення Інтернет магазинів у такому вигляді, в якому ми бачимо їх сьогодні. Електронна платформа з мультимедійним контентом дозволила користувачам не лише переглядати гіпертекстові сторінки з описом товарів, але й бачити ці товари на фото, замовляти та оплачувати з використанням пластикових карт, управляти доставкою. Відкритість стандартів побудови мережі Інтернет її гнучкість, масштабованість, адаптивність сприяли зниженню вартості доступу до мережі та вартості передачі інформації між усіма учасниками інформаційного середовища.

Відповідно основною перевагою електронної комерції є зниження витрат на укладання угоди щодо купівлі-продажу товару чи послуги. Це дозволяє знизити витрати на ті операції, які можуть здійснюватися з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Отже, в електронній комерції суттєво меншими є невиробничі витрати, а отже й кінцева ціна товарів. Саме тому в усьому світі все більше компаній намагаються впровадити вебтехнології у свою діяльність та приймати і обробляти замовлення через вебсайт або здійснювати взаємодію з партнерами [11, с. 73].

Нині в електронній комерції виділяються кілька напрямів, зокрема «бізнес для бізнесу» (B2B), «бізнес для споживача» (B2C), «споживач для бізнесу» (C2B), «споживач для споживач» (C2C), «споживач для уряду» (C2G), «бізнес для уряду» (B2G) (рис. 1.1). Слід зазначити, що комерційна діяльність має місце в секторів B2C, B2B, C2C, C2B, частково B2G та G2B. Однією із найбільш поширених форм електронного бізнесу є модель B2C. Набирає популярності також модель C2C. Разом з тим модель B2B характеризується значними обсягами угод та перспективами розвитку.

	Споживач (C)	Бізнес (B)	Держава (G)
Споживач (C)	<p>C2C</p> <p>Платформи для взаємодії споживачів чи громадян, аукціони, соціальні мережі, блоги, сайти оголошень</p>	<p>C2B</p> <p>Ресурси для зворотного зв'язку, живі журнали (блоги), фріланс, опитування, оцінки, подача резюме</p>	<p>C2G</p> <p>Ресурси для зворотного зв'язку, електронні петиції, участь у бюджеті громад, участь в прийнятті рішень, електронні декларації</p>
Бізнес (B)	<p>B2C</p> <p>Електронна торгівля (електронні магазини, маркетплейси, агрегатори, пошук працівників)</p>	<p>B2B</p> <p>Електронна комерція (платформи для взаємодії з постачальниками, оптовими покупцями, EDI-системи, екстранет)</p>	<p>B2G</p> <p>Зворотний зв'язок бізнесу та недержавних компаній, аукціони</p>
Держава (G)	<p>G2C</p> <p>Інформаційні сайти та ресурси для отримання адміністративних послуг (замовлення довідок, документів)</p>	<p>G2B</p> <p>Інформаційні сайти, аукціони щодо розпродажу державного майна, інформація</p>	<p>G2G</p> <p>Інформаційні сайти, електронний документообіг</p>

Рис. 1.2. Основні моделі електронної взаємодії

Джерело: складено за даними [12; 13, с. 353; 14].

Модель B2B фокусує діяльність на постачанні товарів або послуг від однієї компанії до іншої (рис. 1.3). Вона вважається більш складною через триваліший цикл продажу продукції, прийняття рішень про покупку базується на добре обґрунтованих та раціональних рішеннях, при цьому забезпечується вищий рівень доходів, в суму угоди часто вимірюється десятками та сотнями тисяч та навіть мільйонами. В бізнес-моделі B2B фірма замовляє товар на сайті виробника і при отриманні партії товару продає продукт кінцевому споживачу.

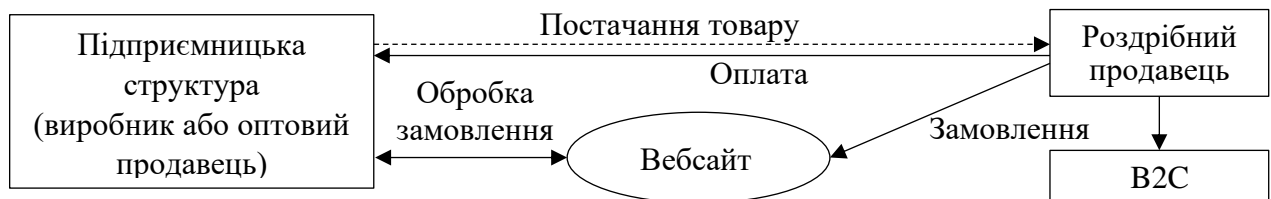


Рис. 1.3. Схема електронної комерції в моделі B2B

Джерело: складено за даними [15, с. 157].

Модель B2C орієнтована на кінцевого користувача (рис. 1.4). Завдяки можливості швидкого старту в даному секторі, незначній потребі в початковому капіталі, короткому циклом продажу, легкості реєстрації бізнесу, результативності та оперативності запуску реклами модель отримала значне поширення в малому бізнесу. Багато стартап проєктів також орієнтуються переважно на дану модель. В цій моделі споживач часто діє спонтанно та інтуїтивно саме тому масовий маркетинг може бути досить результативним.

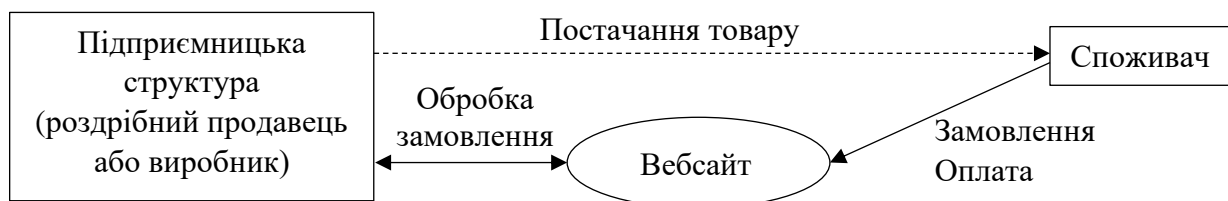


Рис. 1.4. Схема електронної комерції в моделі B2C

Джерело: складено за даними [15, с. 157].

Взаємодія між споживачами щодо обміну інформацією, досвідом чи з приводу купівлі-продажу товарів або послуг представлена моделлю C2C (рис. 1.5). Дана модель поширюється переважно через сайти-аукціони та соціальні мережі, які й дозволяють споживачам розмістити оголошення про

продаж товару чи певного майна, продаж чи оренду нерухомості, надання послуги тощо.

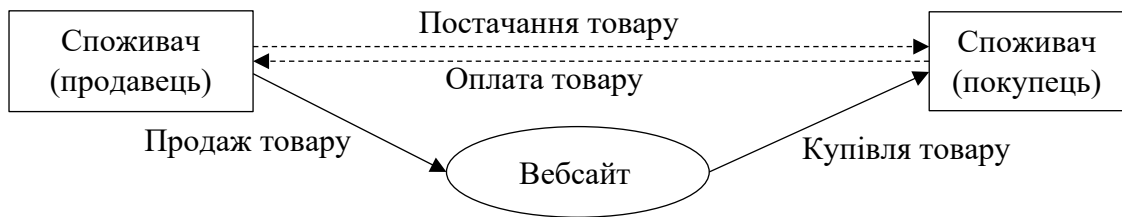


Рис. 1.5. Схема електронної комерції в моделі C2C

Джерело: складено за даними [15, с. 158].

Аналіз даних бізнес-моделей здійснення електронної комерції дозволяє виділити необхідні функціональні можливості:

- перегляд каталогу продуктів на сайті та оформлення замовлення на придбання;
- опрацювання отриманих замовлень на сайті та зв'язок Інтернет-додатків з внутрішньою системою управління підприємством;
- самореєстрація користувачів (за потреби);
- здійснення оплати замовленого товару з використанням мережі Інтернет;
- обробка та фіксація угоди щодо купівлі за стандартним алгоритмом (реєстрація, оформлення документів, постачання, обмін документами).

Електронну комерцію на функціональному рівні складає: Інтернет магазини з пропозицією товарів та послуг, маркетплейси (торгові ряди, моли), SaaS (Програмне забезпечення як послуга) [17].

Учасниками електронної комерції є суб'єкти електронної комерції, постачальники послуг проміжного характеру в інформаційній сфері, споживачі та певним чином органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Для забезпечення функціонування електронної комерції необхідна певна інфраструктура, яку формують оператори телекомунікаційних послуг (провайдерів), суб'єкти бізнесу у сфері забезпечення розрахунків та платежів, реєстратори (адміністратори), що присвоюють мережеві ідентифікатори та інші учасники із передачі та зберігання інформації з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [6].

Структурно електронна комерція також є однією з головних змістових частин електронного бізнесу. Окрім електронної комерції тобто власне бізнес-операцій за яких товари та послуги обмінюються на гроші до електронного бізнесу входить електронне навчання і самонавчання з використанням електронних ресурсів, інформаційні системи та технології управління підприємством, взаємодії зі споживачами, постачальниками тощо, пошукові системи, електронні каталоги, комунікаційне обладнання та інформаційно-комунікаційні технології для побудови локальних інформаційних мереж, інтранет, екстранет, а також забезпечення під'єднання до глобальної мережі Інтернет (рис. 1.6).

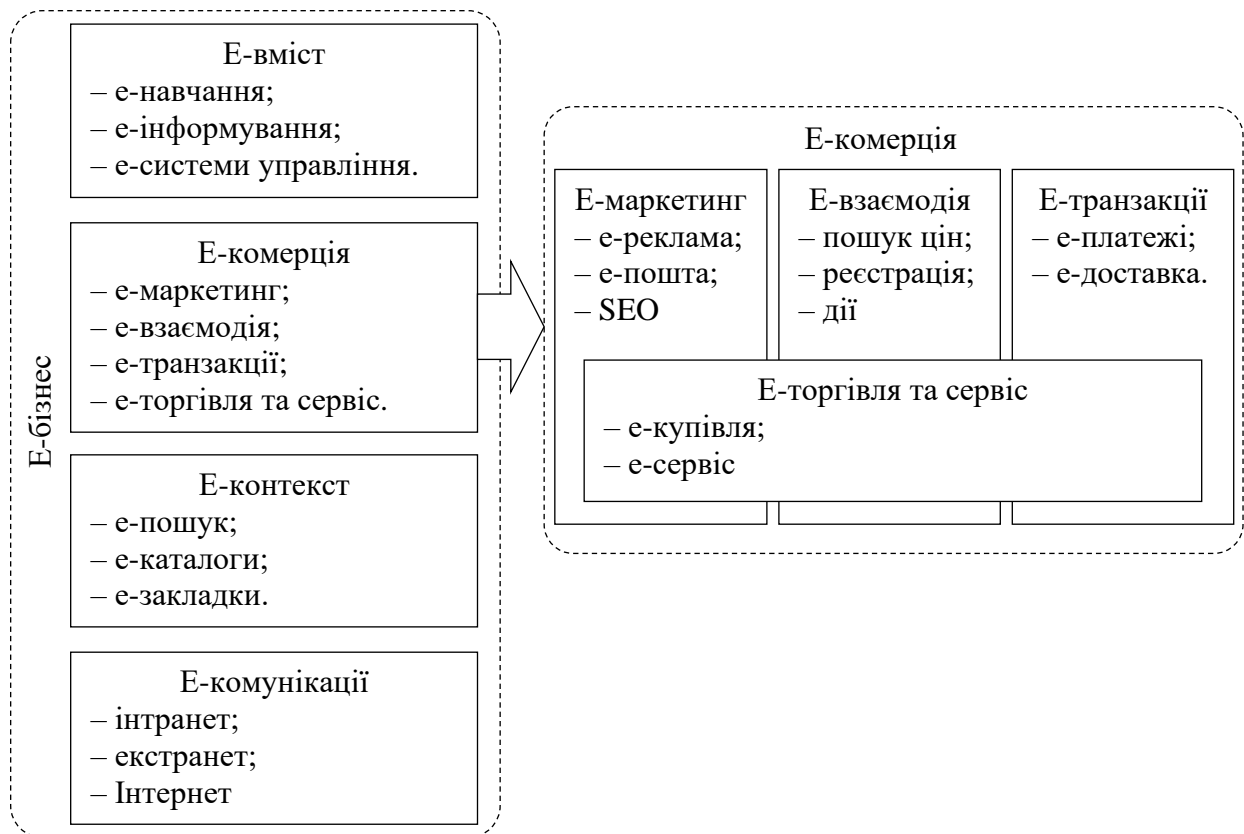


Рис. 1.6. Місце електронної комерції в системі електронного бізнесу

Джерело: складено за даними [16].

Електронна комерція складається із фінансових, торгових, маркетингових та інші пов'язаних з ними бізнес операціями, які здійснюються через мережу Інтернет. Зокрема, це онлайн обробка транзакцій (реєстрація, отримання та опрацювання замовлення), електронний обмін даними (системи обміну діловою

інформацією та документами), електронний банкінг, власне електронна торгівля, електронний рух капіталу, автоматизована система збору даних, управління логістичними каналами, електронний маркетинг, системи та технології управління запасами [17]. Отже, усі процеси, які так чи інакше дотичні до угоди з купівлі-продажу товару чи послуги починаючи з дослідження ринку, включно з замовленням, оплатою, управлінням доставкою товару та завершуючи сервісним обслуговуванням також є предметом е-комерції [18, с. 13].

Предметом електронної комерції можуть бути різні об'єкти, наприклад, товари, послуги, дистриб'юторські угоди, онлайн курси, купівля/продаж ліцензій, комерційне представництво й агентські відносини, факторинг, лізинг, страхування, консультативні послуги, послуги з інжинірингу, інвестування, фінансування, банківські послуги та інші форми підприємницької співпраці [19, с. 52].

Електронна комерція є важливою складовою електронного бізнесу. Поряд із електронним банкінгом, електронним страхуванням, електронною освітою, електронним рухом капіталу, електронним трейдингом, електронною медициною, електронні фінансові послуги тощо. Часто межі між цими видами електронного бізнесу є досить умовними, оскільки розрахунок за замовлений товар в електронному магазині може здійснюватися з допомогою електронного банкінгу, велика частина освітніх послуг є платними, а отже сам процес придбання послуги є не чим іншим як складовою електронної комерції, аналогічно укладання страхової угоди та оплата страхового внеску та ін.

Висновки до розділу 1

Електронна комерція є сферою цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові операції між зацікавленими сторонами з використанням електронних засобів передачі повідомлень, а також бізнес-процеси, пов'язані з проведенням таких транзакцій. Електронна комерція дозволяє за допомогою інформаційних технологій виконати віддалено більшість операцій пов'язаних з комерційною угодою: пошук інформації, вибір товару, замовлення товару,

оплату товару та навіть отримання товару якщо йде мова про придбання інформаційного продукту. Електронна комерція виділилась в окрему сферу бізнесу (електронного бізнесу) завдяки особливостям здійснення транзакцій через інформаційно-комунікаційні мережі.

Швидкий розвиток електронної комерції відбувся після появи технології гіпертекстової передачі інформації в мережі Інтернет або World Wide Web. З середини 90-х років минулого століття почали створюватися електронні майданчики з можливістю проводити візуальний огляд товару за його фотографією, знайомитись з інформацією про товар, вибирати товар та додавати до замовлення, оплачувати товар та управляти доставкою. Перевагами електронної комерції є зниження невиробничих витрат, використання електронного середовища для доставки цифрового контенту, скорочення шляху товару від виробника до споживача, підтримка персональної взаємодії зі споживачем.

Посилення конкурентоспроможності компанії на ринку, можливість автоматизації рутинних операцій, організація індивідуальної взаємодії приваблюють все більше компаній для відкриття своїх представництв в Інтернет. Саме тому в усьому світі все більше компаній намагаються впровадити вебтехнології у свою діяльність та приймати і обробляти замовлення через вебсайт.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

Ринкова економіка визначає що виробляти, як виробляти та для кого виробляти [20, с. 35]. Для комерційної діяльності дані ринкові постулати можна трансформувати у наступну систему параметрів: що продавати, кому продавати, як продавати та де продавати. Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій кардинально змінив підходи до вирішення двох останніх глобальних завдань. Очевидно, шукаючи відповідь на ці питання, необхідно визначити де знаходяться потенційні покупців, які інструменти вони використовують для вирішення своїх завдань, як комунікують між собою та продавцем. Розвиток цифрових технологій, формування інформаційного середовища, створення мережі Інтернет, інтернету речей підказують нам, що нині значна кількість споживачі знаходиться у віртуальному просторі та мережі Інтернет. Відповідно для забезпечення розвитку компанії, визначення стратегічних напрямів діяльності організація має бути представлена й пропонувати послуги там, де знаходиться її клієнт, а саме в мережі Інтернет.

Дослідження компанії АТ «Рітейл Груп» доцільно провести у контексті динаміки розвитку ринку електронної комерції в Україні, відслідковування структурних змін на ринку електронної комерції, а також дослідження бізнес-моделей ключових гравців. Це важливо для розуміння процесів та тенденцій на вітчизняному ринку електронної комерції та пізніше для напрацювання та підготовки пропозицій щодо розвитку діяльності компанії в сфері електронного бізнесу та комерції.

Аналітичні дослідження фахівців Kerios, Hootsuite та We Are Social, свідчать, що цифрові технології, мобільні пристрої та соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя. Так, в Україні за 10 років кількість осіб з доступом до інформаційної мережі Інтернет збільшилась у 2,37 рази. На початку 2022 р. в Україні нараховувалося 31,1 млн активних користувачів

Інтернет, що становить майже 75,1 % від усього населення країни в той час як у 2011 р. доступ до Інтернет мали менше третини від усього населення країни (рис. 2.1). Понад 28 млн. осіб є активними користувачами соціальних мереж [21].

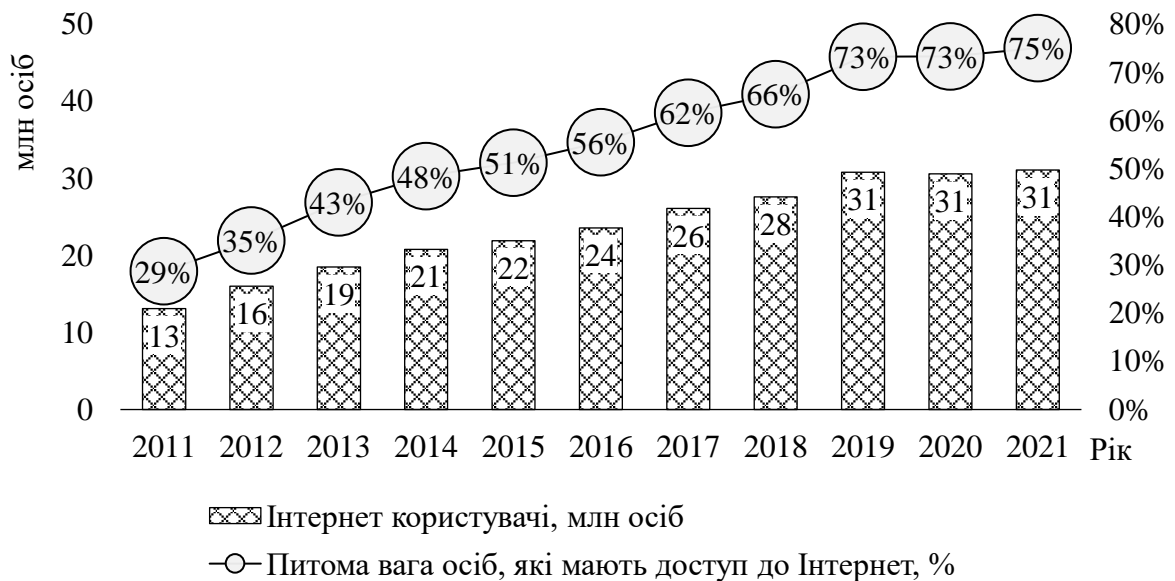


Рис. 2.1. Динаміка проникнення Інтернету в Україні

Джерело: побудовано за даними [21; 22].

Якщо говорити про тенденції розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні, то варто звернути увагу на наступні аспекти. Кількість активних рахунків (карток) становить 62,64 млн або 144,6 % від усього населення. Частина власників смартфонів користується одночасно двома картками. На мобільну передачу даних (смартфони) припадає 36,43 % трафіку при цьому частка доступу до Інтернет з мобільних телефонів постійно зростає (рис. 2.2). Так обсяг переданих даних з використання мобільних пристроїв за рік зріс на 23 %, а з використанням ПК і ноутбуків, навпаки, зменшився на 9,9 % [21].

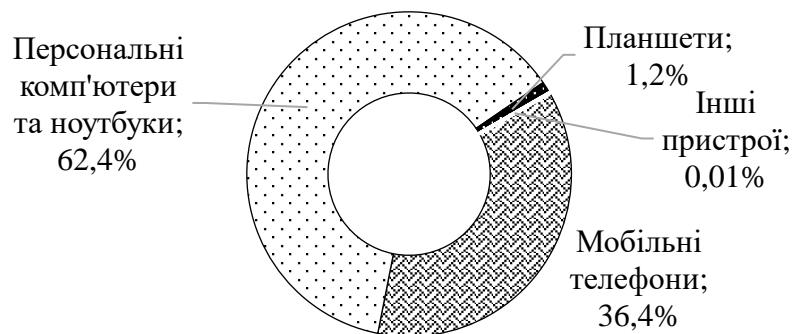


Рис. 2.2. Частка Інтернет трафіку за пристроями у 2021 р. в Україні

Джерело: побудовано за даними [21].

Стає зрозумілим, що все більше для доступу до Інтернет використовуються смартфони та мобільні пристрої. Дійсно, власнику телефона більше не потрібно вмикати комп'ютер щоб поспілкуватися, знайти та придбати товар, подивитись відео, переглянути електронну пошту, новини тощо. Мобільні пристрої не лише стають основним технічним пристроєм виходу в Інтернет, вони змінюють електронних бізнес та електронну комерцію, спричиняють виникнення нових моделей бізнесу та нових систем заробітку.

Частка населення, яке має доступ до мережі Інтернет у 2021 р. досягла 75 % проти 51 % у 2015 р. Проте все ж це значно менше ніж у країнах західної Європи, де частка осіб, які мають доступ до Інтернет досягає 98 %. Слід зазначити, що все більше Інтернет використовується для покупок. Так у 2021 р. майже половина інтернет користувачів здійснювала покупки товарів чи послуг в Інтернет, тоді як п'ятьма роками раніше таких було всього 20 % (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Частка Інтернет користувачів в Україні, які здійснюють покупки в електронних магазинах

Джерело: побудовано за даними [23, с. 92].

Частка електронної комерції у сукупній вартості вироблених кінцевих товарів та послуг в країні у досліджуваному періоді постійно зростала

досягнувши 2,56 %. Обсяг електронної комерції у 2021 р. за підрахунками досягнув 3,9 млрд. євро, що у 3,5 рази більше порівняно з 2015 роком (рис. 2.4). Сьогодні прогнозується подальше швидке зростання обсягів електронної комерції в Україні.

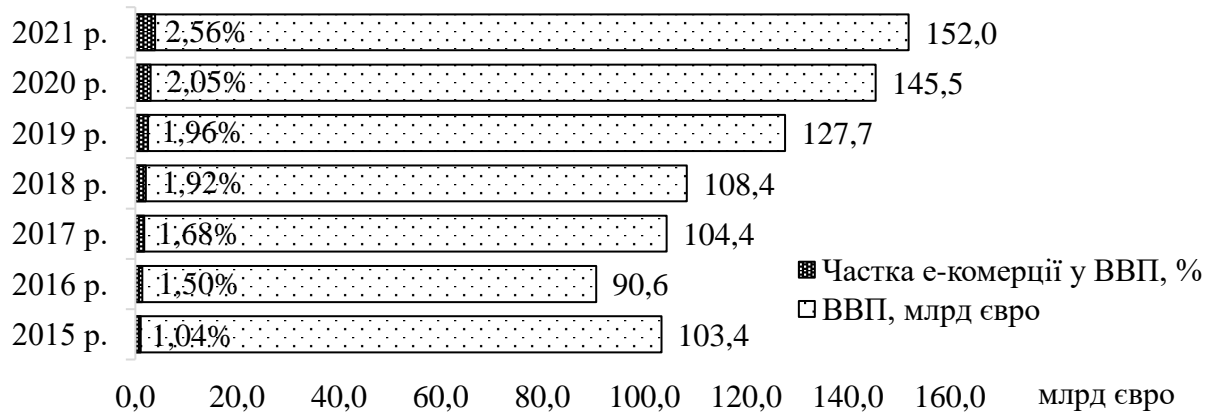


Рис. 2.4. Валовий внутрішній продукт та частка електронної комерції у ВВП України

Джерело: побудовано за даними [23, с. 94].

Дослідження свідчать, що активно використовуються електронні засоби для здійснення купівлі товарів та послуг тільки 44 % користувачів Інтернет. Більшість населення все ще з острахом відносяться до Інтернет та придбання товарів в електронних магазинах. Майже половина українців уникає купівлі в Інтернет через страхи щодо високої ризикованості таких покупок. Частина покупців вважає придбання товарів в Інтернет надто складною. Вони віддають перевагу традиційній торгівлі, де можна оглянути товар, поспілкуватися з продавцем та відразу отримати товар після покупки. Разом з тим, ті хто постійно купують товари в Інтернет навпаки, впевнені, що такі покупки займаються менше часу та й товари можна отримати значно дешевше [24].

Ринок електронної комерції та електронного бізнесу в Україні розвивається швидкими темпами. Така динаміка багато в чому схожа з тенденціями розвитку електронного ринку в нових індустріальних країнах: Бразилії, Індії, Малайзії, Індонезії, Туреччині [24]. Для них характерне стрибкоподібне збільшення кількості користувачів мережі Інтернет, швидка

розбудова комп'ютерних мереж, розвиток інформаційно-комунікаційних засобів і технологій, удосконалення засобів вебпрограмування.

Представлені аналітичні дані підтверджують значний потенціал для розвитку нових бізнес-проектів в сфері електронного бізнесу та електронної комерції. Проте в українському сегменті електронного бізнесу поки недостатньо готових схем, креативних підходів чи бізнес-ідей проектів, що спроможні привертати увагу користувачів Інтернет та потенційних споживачів.

Дослідження електронного ринку свідчать, що в Україні, як і в цілому у світі поширення отримали проекти в сфері електронної комерції та проекти, які орієнтовані на отримання доходів від реклами. Електронна комерція – популярний вид електронного бізнесу в Україні. Можливість придбати практично будь-який товар в Інтернет та за нижчими цінами робить даний вид бізнесу досить успішним. Переваги електронного бізнесу криються в інформаційних технологіях, а не в новій концепції торгівлі. Проте для започаткування бізнесу в сфері електронної комерції необхідно вирішити ряд важливих технічних, економічних, організаційних та управлінських задач, а отже не можна гарантувати успішність кожного проекту. Все ж в доцільності започаткування бізнесу в електронній комерції погоджуються усі, що й посилює мотиви вкладання коштів у такі проекти.

Динаміка основних показників роздрібного товарообороту та ринку електронної торгівлі представлено в таблиці 2.1. Обсяг електронної торгівлі в вартісному вираженні збільшився з 4,6 млрд грн у 2012 р. до 132,8 млрд грн у 2021 р. В доларовому еквіваленті купівля товарів та послуг в інтернет магазинах збільшився майже у 8 разів. Отже, аналітичні дані таблиці свідчать, що темпи росту ринку електронної торгівлі в споживчому сегменті (в секторі B2C) суттєво перевищують відповідні показники зростання роздрібного товарообороту в країні. Так, якщо роздрібний товарооборот за досліджуваний період в середньому зростав менше ніж на 10 %, то темп зростання електронної торгівлі наближався до 50 %. Досить високими були й показники росту інтернет торгівлі в доларовому еквіваленті (26,8 %). Питома вага електронної торгівлі у 2021 р.

досягла 9,2 % від обсягу роздрібного товарообороту. При цьому десятьма роками раніше вона становила менше 0,5 %. Варто відмітити і те, що досить часто українці здійснювали покупки в іноземних Інтернет магазинах.

Таблиця 2.1

Показники розвитку електронної торгівлі в Україні

Рік	Обсяг роздрібного товарообороту, млрд грн	Темп зростання роздрібного товарообороту, %	Обсяг електронної торгівлі		Темп зростання електронної торгівлі, %		Питома вага електронної торгівлі в роздрібному товарообороті, %
			млрд грн	млрд дол.	в гривневому еквіваленті	в доларовому еквіваленті	
2012	767,0	118,1	4,6	0,57	153,3	132,6	0,6
2013	838,2	109,3	7,0	0,88	152,2	154,4	0,8
2014	901,9	107,6	12,3	1,04	175,7	118,2	1,4
2015	1018,8	113,0	25,5	1,17	207,3	112,5	2,5
2016	1175,3	115,4	38,4	1,50	150,6	128,2	3,3
2017	815,3	69,4	49,7	1,90	129,4	126,7	6,1
2018	930,6	114,1	65,1	2,40	131,0	126,3	7,0
2019	1094,0	117,6	75,5	2,90	116,0	120,8	6,9
2020	1201,6	109,8	105,7	4,0	140,0	137,9	8,8
2021	1443,8	120,2	132,8	4,4	125,6	110,0	9,2

Джерело: побудовано за даними [25, с. 86; 26; 27; 28].

За даними аналітичної компанії середній чек в електронній комерції у 2020 р. складав 22,3 дол. США. Один українець в середньому купував товарів в мережі Інтернет на суму 104 дол. США. Це в 5 разів менше ніж витрати однієї людини на електронну комерцію в Польщі, в 2 рази ніж Латвії, та в 2,5 ніж у Естонії (додаток В). Отже, ринок електронної комерції в Україні зростає високими темпами й потенціал росту є значним. В перспективі аналітики очікують подальшого швидкого зростання ринку на 20–30 % щороку, появи нових сервісів та моделей бізнесу.

АТ «Рітейл Груп» є компанією, яке здійснює інтелектуальну діяльність. Згідно статуту товариство здійснює наступні види діяльності: лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами та консультування з питань комерційної діяльності й керування. АТ «Рітейл Груп» володіє правами на кілька десятків торгових марок та передає права на їх використання на підставі ліцензійних договорів. Перелік зареєстрований торгових марок АТ «Рітейл Груп» наведено в додатку В.

Основними клієнтами Товариства є юридичні особи – резиденти та нерезиденти України та Молдови. Компанії з якими співпрацює АТ «Рітейл Груп» та використовує на договірних умовах зареєстровані торгові марки об'єднані у групу компаній «Рітейл Груп». Основні результати господарської діяльності акціонерного товариства представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності АТ «Рітейл Груп»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8983,9	5663,6	4182,4	46,6
Інші операційні доходи, тис. грн	3104,3	741,3	4837,7	155,8
Інші доходи, тис. грн	477,0	8,0	3,7	0,8
Всього доходи, тис. грн	12565,2	6412,9	9023,8	71,8
Інші операційні витрати, тис. грн	5038,0	5385,2	6644,8	131,9
Інші витрати, тис. грн	7503,5	865,3	2972,9	39,6
Разом витрати, тис. грн	12541,5	6250,5	9617,7	76,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	23,7	162,4	593,9	у 25,1 р. б.
Податок на прибуток, тис. грн	15,0	38,7	0	0,0
Чистий прибуток, тис. грн	8,7	123,7	593,9	у 68,3 р. б.

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Рітейл Груп».

Акціонерне товариство згідно статуту здійснює господарську діяльність в різних сфера та галузях економіки. Проте, у досліджуваному періоді переважно надавалась інформаційні підтримка та консультування з питань комерційної діяльності партнерських організацій. Чистий дохід від здійснення господарської діяльності АТ «Рітейл Груп» у 2021 р. зменшився на 53,4 % у порівнянні з 2019 р. Разом з тим, якщо порівнювати фінансових результат до оподаткування, то за рахунок менших витрат у 2021 р. величина отриманого прибутку була найбільшою. У 2021 р. комерційні компанії з метою зменшення негативних наслідків карантинних обмежень були звільнені від оподаткування прибутку. Чистий прибуток АТ «Рітейл Груп» у 2021 р. становив 593,9 тис. грн, що у 68,3 рази більше порівняно з 2019 р.

Метою діяльності АТ «Рітейл Груп» є створення висококонкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління та досягнення високої прибутковості й ефективності роботи. АТ «Рітейл Груп»

координує, надає інформаційну підтримку, консультує, передає в оренду належні йому права на торгові знаки в сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування. Проведемо дослідження ринку та компаній з якими здійснюється тісна співпраця та взаємодія з організації комерційної діяльності та ведення спільного бізнесу.

Щодо конкурентного середовища, то на даний час в Україні працює більше десятка великих гравців на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами першої необхідності. Найбільшими є мережі АТБ-маркет та Fozzy Group. Значні обсяги характерні також для Метро Кеш енд Кері України. Незважаючи, на те, що у рейтингу «Рітейл Груп» займає 6 місце, різниця між четвертим та п'ятим місцями є незначною (рис. 2.5). Частка ринку групи компаній «Рітейл Груп» становить понад 2 %, тоді як лідер володіє питомою вагою у понад 23 %.

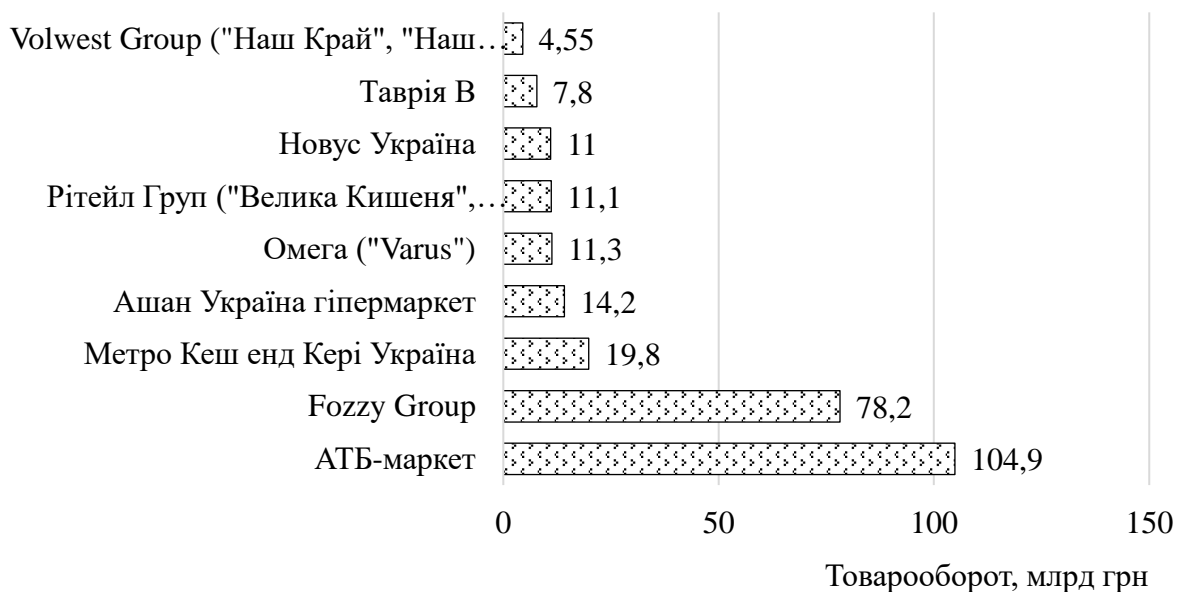


Рис. 2.5. Обсяг роздрібного товарообороту основних продуктивних мереж України у 2019 р.

Джерело: побудовано за даними [29].

Компанія «Рітейл Груп» свій перший магазин відкрила у 2000 р. в м. Київ під брендом «Велика кишеня». Згодом компанія активно виводила на ринок й інші формати магазинів під різними назвами, зокрема «Велика Кишеня», «ВК Select», «Велмарт», «ВК Экспресс». На початок 2021 р. у складі компанії в різних регіонах України нараховувалося 76 магазинів (рис. 2.6).

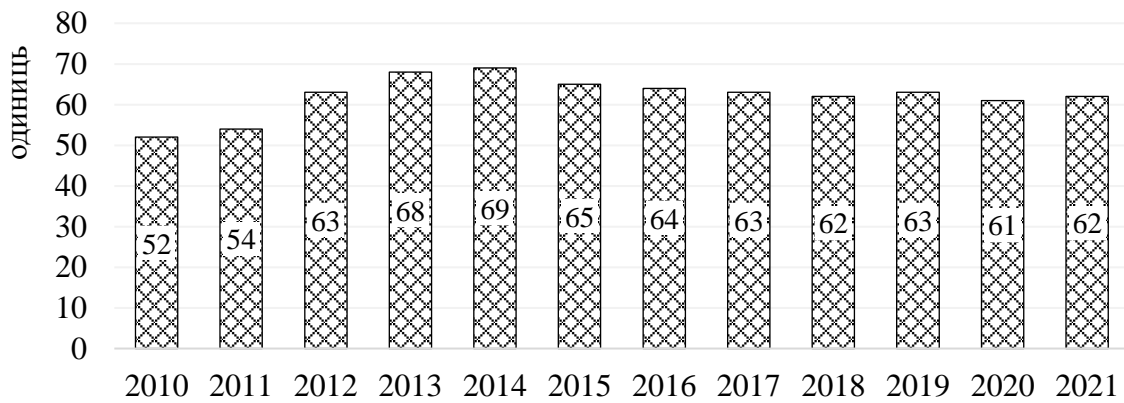


Рис. 2.6. Динаміка магазинів мережі «Рітейл Груп»

Джерело: побудовано за даними [29].

Сьогодні мережа «Рітейл Груп» нараховує 62 продуктових супермаркети: 10 працюють під брендом «Велика Кишеня», 35 – «Велмарт», 15 – «ВК Експрес», один – ВК Select. Компанія проводить ребрендинг частини магазинів. Магазини під брендом «Велика Кишеня» переформатовуються у дисконтні гіпермаркети «Велмарт». Ребрендинг передбачає не тільки зміну дизайну, а й підходів до управління. Планується надати більше повноважень регіональним бізнес одиницям, що укладання договорів з постачальниками, підрядчиками, проведення цінової політики, визначення номенклатури продукції, що дозволить у підсумку оперативніше реагувати на вимоги ринку та споживачів [30].

Зі зростанням конкуренції між великими продуктовими супермаркетами поступово почали змінюватись й формати магазинів, впроваджуватись інструменти Інтернет торгівлі, автоматизації, навчання та підвищення творчої активності працівників тощо. Нині акцент здійснюється не на кількості відкритих магазинів, а на певній бізнес-моделі, яка об'єднує магазини і дозволяє краще вибудувати стратегію розвитку.

Формування конкурентних переваг знаходить відображення у формуванні певної бізнес-логіки. Для вирішення певних задач створюються мережі, які працюють у певному форматі або створюють окремі бренди для магазинів різних форматів. Управління такими магазинами також різниться. Це дозволяє правильно вибудувати бізнес-процеси, розробити стратегії розвитку, розмежувати стратегії маркетингу, просування, формування лояльності бренду та ін. [31].

Ключові показники мережі «Рітейл Груп» наведена в таблиці 2.4. Комерційно більш вдалим був 2021 р. Обсяг товарообороту зріс на 10 %, прибуток у 31,5 рази, проте рентабельність продажів склала всього 0,5 %.

Таблиця 2.4

Основні показники товарообороту мережі «Рітейл Груп»

Показник	2020 р.	2021 р.	2021 р., до 2020 р., %
Обсяг товарообороту, млрд грн	11,1	12,2	109,9
Прибуток, млн грн	2	63	у 31,5 р. б.
Рентабельність продажів, %	0,02	0,52	+0,5 в. п.

Джерело: розраховано за даними [32; 33].

Проаналізуємо особливості здійснення електронної торгівлі мережі супермаркетів «Рітейл Груп». На сьогодні в мережі Інтернет магазини представлені сайтами візитками, зокрема це торгові марки «Велика Кишеня», «Велмарт». На сайті представлений актуальні акційні пропозиції від торгової мережі, розміщується інформація про локації супермаркетів компанії в різних регіонах України, адреси, контакти. Підтримується зворотній зв'язок зі споживачем (рис. 2.7). Магазини під іншими брендами не мають представництва в Інтернет («ВК Select», «ВК Экспрес», «Green Hills Market» (Молдова).

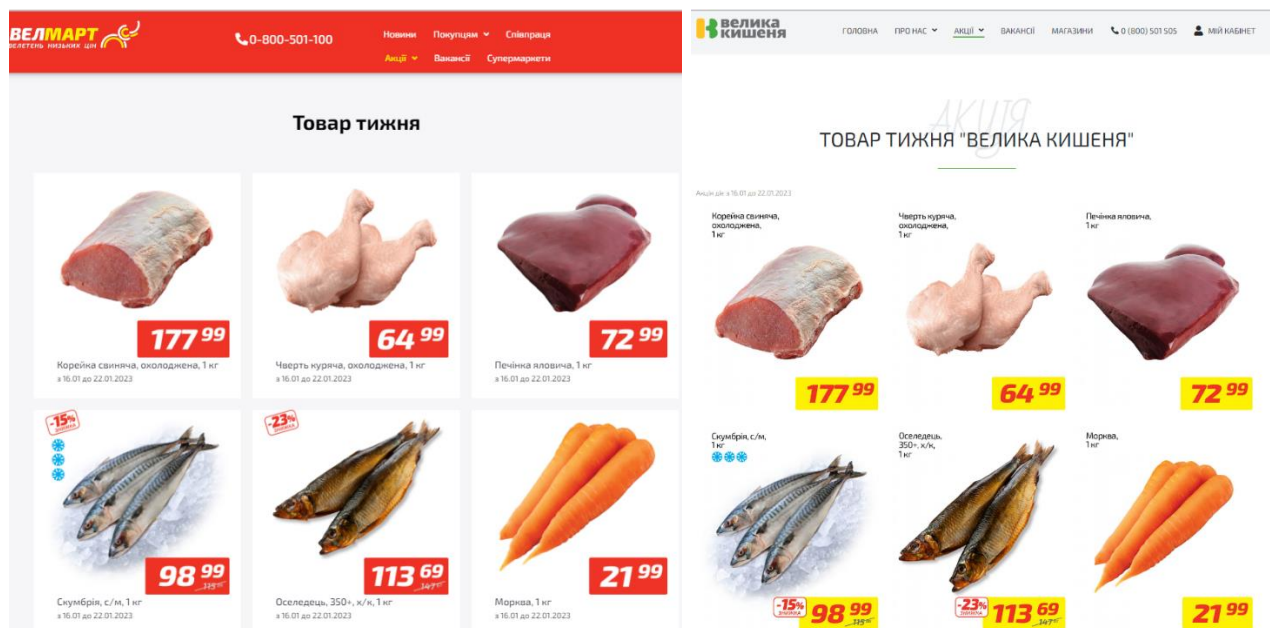


Рис. 2.7. Товар тижня на вебсторінці продуктивних супермаркетів «Велика Кишеня» та «Велмарт»

Джерело: за даними [34; 35].

На сьогодні компанія має певний досвід у сфері здійснення електронної торгівлі. Так, у 2021 р. м. Рівне тестували можливість замовлення продукції місцевої торгової мережі «Рітейл груп» з використанням інтернет магазину «Розетка». На сьогодні даний напрям не підтримується.

Щодо електронної комерції продуктів харчування на ринку України, то у 2021 р. він становив понад 4 млрд грн [28]. При цьому продаж продуктів харчування через інтернет магазини є відносно новим напрямом на ринку електронної комерції в Україні. Роздрібний товарооборот продовольчих товарів у 2021 р. становив 449,8 млрд грн. або 43 % від роздрібного товарообороту за усіма товарними групами [36]. Отже, можна зробити висновок, що інтернет торгівля продуктами харчування знаходиться на етапі становлення і характеризується найбільшим потенціалом до зростання.

Якщо подивитись на бізнес-модель електронних магазинів в Україні, зокрема Rozetka, Prom, Allo, Bigl, Epicentr, то можна відзначити, що найпопулярнішою моделлю монетизації є комісія з продажу. Деякі продуктові мережі продають свою продукцію через партнерські сайти, зокрема Zakaz.ua. Сервіс з доставки продуктів із гіпермаркетів на ринку м. Житомир використовують Ашан. Дохід при таких операцій компанія отримує за рахунок комісії від суми покупки.

Популярність таких сервісів очевидна. Доставка продуктів потребує окремих витрат та організації бізнес процесів. Тому продуктові мережі воліють передати даний вид послуги на аутсорсинг і зосередити зусилля на власному розвитку. Велика частина компаній розвивають інтернет торгівлю все ж власними силами. Частка покупок в онлайн магазинах тобто на спеціалізованих платформах електронної комерції становить 37 %, тоді як на маркетплейсах – 63% [37].

На підставі проведених аналітичних дослідження майбутнє електронного бізнесу можна представити такими напрямками: голосовий пошук, візуальний пошук, маркетинговий вплив (діяльність на основі досвіду інших осіб), омнікальність, перевага відеоінформації, когнітивні віртуальні помічники,

віртуальні консультації, штучний інтелект, доповнена реальність, прогнозування попиту [38]. Значна частина окреслених напрямів розвитку мають усі можливості бути впровадженими в цифрових технологіях у найближчому майбутньому. Впровадження нових бізнес-моделей та інноваційних рішень на ринку електронної комерції буде посилюватись за рахунок зростання конкуренції на електронному ринку.

Висновки до розділу 2

В Україні на початку 2022 р. нараховувалося 31,1 млн активних користувачів Інтернет або майже 75,1 % від усього населення країни. За останні 10 років кількість осіб з доступом до інформаційної мережі Інтернет збільшилась у 2,37 рази. Для доступу до мережі Інтернет в останні роки все більше використовуються мобільні пристрої.

З кожним роком кількість часу, який користувачі витрачають в Інтернеті зростає. Користувачі шукають інформацію, читають новини, купують в електронних магазинах, спілкуються в соціальних мережах, навчаються, дивляться відео, беруть участь у вебінарах тощо. Цифрові технології ж кожним днем проникають у все нові сфери людської діяльності.

Комп'ютерна мереже Інтернет з інформаційної перетворюється на середовище ведення бізнесу та комерційної діяльності, стає засобом управління розумними технологіями, інструментом отримання адміністративних послуг. Поступово збільшується частка осіб, які здійснюють купівлю товарів та послуг в мережі Інтернет або отримують певні послуги. При цьому у 2021 р. все ще трохи менше половини користувачів мережі Інтернет мали досвід здійснення покупок в електронних магазинах.

Проникнення електронної комерції в Україні залишається невисоким. На купівлі в мережі Інтернет припадає трохи більше 2,5 % від вартості усіх товарів та послуг виготовлених в країні за рік. Обсяг електронної комерції у 2021 р. за підрахунками досягнув 4,4 млрд дол. США.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ З ПРОДАЖУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

Електронна комерція в Україні набуває важливо значення завдяки збільшенню кількості осіб, які мають доступ до Інтернет, зростання культури здійснення придбання товарів в електронних магазинах, можливості придбання товару з меншими витратами, доступом до великої кількості електронних комерційних майданчиків, широкої номенклатури товарів та ін. Разом з тим, не в усіх секторах наявний потенціал та можливості електронної комерції успішно використовуються. Не завжди форми, моделі бізнесу та технологічні засоби, які ефективно працюють в одній сфері електронної комерції можуть бути перенесені без врахування властивостей товару, особливостей покупок в інший сектор.

Розробка технологій створення інтернет представництв підприємства в мережі (представлення інформації про діяльність підприємства, продукцію, можливість здійснення розрахунків в Інтернет створили передумови для створення нових бізнес-моделей, що кардинально відрізняються від моделей бізнесу в традиційних секторах. Нові концепції бізнесової діяльності в Інтернет були створені такими компаніями як Amazon (один з найбільших магазинів у світі, який не має ні одного традиційного магазину), Apple (найбільший продавець музики, який при цьому не володіє ні однією студією із запису музики та не продає компакт-диски), Skype (один із найбільших телекомунікаційних провайдерів, при цьому не має власної телефонної інфраструктури) [39].

Впровадження електронної торгівлі національною мережею продуктових супермаркетів під брендами «Рітейл Груп» потребує виваженого підходу, опрацювання усіх бізнес-процесів та оцінки готовності до такого виду торгівлі. Важливо розуміти, яка кількість покупців буде готова здійснювати покупки в продукції в електронному магазині, як оброблятимуться замовлення, комплектуватимуться, яким чином буде доставлятися придбана продукцію покупцю, як інформуватиметься про виконання замовлення.

Ключові аспекти, які мають бути враховані при організації електронної торгівлі продуктами харчування полягають в наступному (рис. 3.1):

1) продаж продуктів харчування незважаючи на свою масовість та певну стандартизацію продуктів не отримав значного поширення, що пов'язано із невпевненістю щодо якості товару, терміну придатності, неможливості зробити оцінку товару та побачити його при покупці, сумнівами до безпеки оплати замовленого товару, невпевненість в ціні, сплата за доставку та ін. 2) придбання товарів повсякденного попиту здійснюється часто інколи навіть щоденно. 3) географія придбання товарів часто обмежується великим продуктовым супермаркетом розміщеним поряд або закупівля продуктів харчування у великих обсягах здійснюється у найближчому магазині дискаунтері.



Рис. 3.1. Змістова модель електронної комерції в продовольчому секторі

Джерело: власні дослідження.

Зовнішнє середовище представлено технологіями та наявністю відповідних техніко-технологічних елементів змістової моделі електронної комерції в продуктовому підкомплексі. Її ключовими елементами мають бути:

1) посилення ролі мобільної та голосової комерції на фоні зниження частки використання для придбання товарів в Інтернет магазинах персональних комп'ютерів та ноутбуків. Використання мобільних пристроїв має ряд переваг, що полягають у легкому доступу до телефону, постійному доступі до мережі Інтернет, використанні тоді, коли виникає потреба та ін. Здійснення покупок на телефоні може бути відбуватися через мобільний додаток, проте слід враховувати, що частина споживачів може віддавати перевагу покупкам на сайті, тож технологія покупки у двох системах має бути однаковою.

2) формування продуктового кошика має відбуватися швидко, без створення незручностей при пошуку потрібних товарів, оскільки замовлення часто може досягати кількох десятків номенклатурних позицій. Перегляд каталогу продукції на мобільному пристрої чи написання назви продукції у рядку пошуку може бути незручним. Перегляд сайту з великою кількістю товарів може забирати багато часу. Встановлення великої кількості різноманітних додатків на телефон не завжди виправдане. Для вирішення завдання пропонується використовувати голосові повідомлення для управління замовленням, а також використання систем штучного інтелекту і голосових помічників.

3) щоденні покупки не повинні забирати надто багато часу. Споживач, переважно купує вже відомі йому продукти, тож немає потреби детально знайомитись із товарними позиціями. Тож технологія формування корзини та оформлення замовлення має відбуватися швидко.

4) Доставка придбаних в електронному магазині товарів може здійснюватися двома шляхами: самовивіз з супермаркету та власне доставка як сервіс. Для першого варіанту доцільно організувати видачу товарів придбаних в Інтернет. В перспективі видачу придбаної в Інтернет продукції можна автоматизувати. Організацію доставки на початкових етапах доцільно передати на аутсорсинг спеціалізованим компаніями на кшталт Zakaz.ua чи Glovo, які мають розвинену інфраструктуру та зможуть організувати доставку зі значно нижчими витратами.

Проведемо стратегічний аналіз перспектив розвитку електронної комерції в продуктовому сегменті з врахуванням описаних вище змістових елементів бізнес-моделі. Як відомо методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення та оцінку сильних та слабких сторін бізнесу, а також можливостей і загроз [40]. Комбінуючи сильні сторони та ринкові можливості розробляються напрями посилення позицій підприємства на ринку, а слабкі сторони та загрози слугують напрямиами нейтралізації можливих ризиків. SWOT-аналіз в концентрованому вигляді дозволяє подати усі фактори, які впливають на процеси прийняття управлінських рішень та змодельовати можливі шляхи розвитку підприємства. SWOT-аналіз розвитку електронної комерції групи компаній «Рітейл Груп» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз електронної торгівлі групи компаній «Рітейл Груп»

<p>Сильні сторони (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – (S₁) Високий рівень комп'ютеризації. – (S₂) Зростання роздрібного товарообороту. – (S₃) Наявність вебсайту візитку. – (S₄) Національний рітейлер («Рітейл груп» входить в десять найбільших продуктових мереж за обсягами товарообороту). 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – (W₁) Відсутність досвіду з організації електронної торгівлі продуктами харчування. – (W₂) Відсутність особистого контакту продавця зі споживачем. – (W₃) Потреба в інвестиціях для впровадження нових напрямів діяльності. – (W₄) Терміни доставки придбаної продукції.
<p>Ринкові можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> – (O₁) Високий рівень проникнення Інтернету. – (O₂) Високі темпи розвитку ринку електронної комерції в Україні. – (O₃) Зростання доходів споживачів та збільшення середньої суми замовлення. – (O₄) Зручність покупок через Інтернет. – (O₅) Можливість використання служб з доставки придбаних товарів. 	<p>Ринкові загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> – (T₁) Конкуренція (багато національних продуктових мереж здійснюють продаж продукції через Інтернет). – (T₂) Недовіра до купівлі в Інтернет через високу ймовірність шахраювання. – (T₃) Посилення фінансового контролю за купівлею товарів в Інтернет. – (T₄) Вплив економічної, політичної та культурної складової.

Джерело: власні дослідження.

Сильними сторонами розвитку електронної комерції в досліджуваному продуктовому супермаркеті є високий рівень комп'ютеризації, поступове зростання обсягу роздрібної торгівлі, знаходження мережі супермаркетів на першому етапі розвитку електронної комерції через інформаційну присутність в

мережі Інтернет та великий досвід з побудови бізнесу та мережі супермаркетів під кількома брендами.

Ринкові можливості приховані в подальшому розширенні доступу громадян до інформаційної мережі та збільшенні частки громадян, які використовуються Інтернет для покупки товарів та послуг, зростання ринку електронної комерції в цілому та зокрема в секторів продуктів харчування, залучення до електронної торгівлі продуктами спеціалізованих служб доставки придбаних в Інтернет товарів та подальший розвиток та спрощення купівлі.

Слабкими сторонами діяльності визнано відсутність досвіду з організації електронної торгівлі продуктами харчування, неможливість забезпечення візуального контакту з покупцем при купівлі, розробка та підтримка роботи професійного електронного магазину є досить витратним проектом. Важливим завдання залишається вирішення питання щодо доставки придбаної в електронному магазині продукції.

Незважаючи на те, що електронна комерція є відносно новим напрямом комерційної діяльності все ж вона приваблює велику кількість підприємницьких структур. Це зумовлює постійне зростання конкуренції. При цьому конкуренція може бути й не від прямих суперників. Викликом є формування у користувачів мережі Інтернет довіри до покупок в мережі за рахунок чіткого виконання замовлення з дотриманням високих стандартів обслуговування та забезпечення безпеки при передачі особистих даних та розрахунках. На динаміку розвитку електронної торгівлі також чинить вплив економічне, політичне та соціальне середовище.

Для здійснення кількісної оцінки можливостей, загроз, сильних та слабких сторін організації введемо чотири критерія. Ринкові можливості та загрози опишемо з допомогою ймовірності настання події P_j та вагових коефіцієнтів K_j для визначення сили впливу того чи іншого чинника зовнішнього середовища. Дані коефіцієнти встановлюються експертним методом і можуть набувати значення від 0 до 1.

Сильні та слабкі сторони вимірюються інтенсивністю (A_i) прояву за 5 бальною шкалою. На пересіченні умовних рядків та стовбців SWOT-таблиці вказується можливість використати підприємством ринкову можливість за допомогою наявної сильної сторони або ж зменшити наявну загрозу. Слабкі сторони навпаки відобразатимуть степінь послаблення можливостей або підсилення загроз за 5 бальною шкалою (a_{ij}).

Кількісна оцінка сильних та слабких сторін розвитку електронного бізнесу групи компаній «Рітейл Груп» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Кількісні оцінки можливостей, загроз, сильних та слабких сторін «Рітейл Груп»

	Інтенсивність (A_{ij})	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄
Імовірність настання можливості або загрози (P_j)		0,7	1	0,5	0,8	0,9	0,8	0,5	0,3	0,5
Коефіцієнт впливу зовнішнього чинника (K_j)		0,7	0,8	0,6	0,8	0,8	0,6	0,4	0,4	0,5
Сильні сторони (S)										
S ₁	4	5	2	1	3	2	2	3	1	1
S ₂	3	4	5	5	5	5	4	3	2	2
S ₃	2	4	4	1	5	2	3	4	2	1
S ₄	5	2	3	3	2	2	4	2	1	2
Слабкі сторони (W)										
W ₁	-4	4	4	1	4	4	3	2	1	1
W ₂	-2	2	1	0	4	3	2	5	0	2
W ₃	-3	3	1	2	0	1	0	0	1	1
W ₄	-2	5	1	0	5	5	0	2	0	0

Джерело: власні дослідження.

Перерахунок оціночних інтегральних показників SWOT-аналізу здійснюється на наступною формулою:

$$A_{ij} = A_i \cdot K_j \cdot P_j \cdot a_{ij} \quad (3.1)$$

Результати обчислення факторів наведено в таблиці 3.3. Отже, застосування кількісних методів для оцінки сильних сторін та можливостей розвитку електронної комерції дозволяє зробити наступні висновки. Для більш повного використання перспектив розвитку роздрібною ринку в Україні необхідно впроваджувати нові форми обслуговування споживачів. Сильними

сторонами компанії є значний досвід з побудови широкомасштабного бізнесу та високий рівень комп'ютеризації бізнес-операцій. Серед слабких сторін варто звернути увагу на видачу придбаних товарів та терміни доставки товарів.

Найбільші шанси щодо використання ринкових можливостей полягають у загальній динаміці розвитку ринку електронної комерції в Україні, використання переваг від здійснення покупок в Інтернет за рахунок зручності та наявності служб доставки, які частину операцій можуть перебрати на себе.

Найслабшою стороною є відсутність досвіду з організації електронної торгівлі продуктами харчування. Найбільше сильні сторони дозволяють захиститися від конкуренції. Загрози для здійснення діяльності надходять переважно від можливих складнощів, які виникатимуть при впровадженні нових бізнес-процесів на підприємстві та побоюванні споживачів щодо безпечності покупок в Інтернет, можливості довіряти продавцю в частині доброчесності та при формуванні замовлення.

Таблиця 3.3

Кількісні оцінки можливостей, загроз, сильних та слабких сторін «Рітейл Груп»

	Інтенсивність (A_{ij})	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5		T_1	T_2	T_3	T_4	
Імовірність настання можливості або загрози (P_j)		0,7	1	0,5	0,8	0,9	Сума	0,8	0,5	0,3	0,5	Сума
Коефіцієнт впливу зовнішнього чинника (K_j)		0,7	0,8	0,6	0,8	0,8		0,6	0,4	0,4	0,5	
Сильні сторони (S)												
S_1	4	9,8	6,4	1,2	7,7	5,8	30,8	3,8	2,4	0,5	1,0	7,7
S_2	3	5,9	12,0	4,5	9,6	10,8	42,8	5,8	1,8	0,7	1,5	9,8
S_3	2	3,9	6,4	0,6	6,4	2,9	20,2	2,9	1,6	0,5	0,5	5,5
S_4	5	4,9	12,0	4,5	6,4	7,2	35,0	9,6	2,0	0,6	2,5	14,7
Сума		24,5	36,8	10,8	30,1	26,6		22,1	7,8	2,3	5,5	
Слабкі сторони (W)												
W_1	-4	-7,8	-12,8	-1,2	-10,2	-11,5	-43,6	-5,8	-1,6	-0,5	-1,0	-8,8
W_2	-2	-2,0	-1,6	0,0	-5,1	-4,3	-13,0	-1,9	-2,0	0,0	-1,0	-4,9
W_3	-3	-4,4	-2,4	-1,8	0,0	-2,2	-10,8	0,0	0,0	-0,4	-0,8	-1,1
W_4	-2	-4,9	-1,6	0,0	-6,4	-7,2	-20,1	0,0	-0,8	0,0	0,0	-0,8
Сума		-19,1	-18,4	-3,0	-21,8	-25,2		-7,7	-4,4	-0,8	-2,8	

Джерело: власні дослідження.

Дослідження за допомогою SWOT-аналізу з використанням кількісних оцінок дозволило не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку електронної комерції, але й визначити силу впливу кожного з факторів. Отримані оцінки необхідно використовувати при організації та плануванні діяльності електронного магазину.

Періоди спаду економічної активності спонукають до пошуку нових рішень щодо активізації підприємницької діяльності. Сьогодні досить часто погляд підприємців зупиняється на використанні інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні. Це переконує підприємців створювати віртуальні представництва в мережі Інтернет, вдосконалювати роботу електронних майданчиків, створювати дружній для користувача дизайн сайту, наповнювати його змістовим матеріалом.

Вже не викликає сумнівів що онлайн бізнес є більш ефективним порівняно з традиційним бізнесом. І якщо певний вид комерційної діяльності все ще не отримав значного поширення в Інтернет, то це тільки тому, що на даний час не створено ефективної бізнес-моделі та відповідної споживчої цінності. На сьогодні розвитку торгівлі продуктами харчування може допомогти служба доставки.

Висновки до розділу 3

Застосування кількісних методів при проведенні аналізу сильних сторін та можливостей розвитку електронної комерції готових страв та продуктів харчування свідчить про необхідно впроваджувати нових форми обслуговування споживачів. Досвід та контакти отримані при здійсненні офлайн бізнесу визначені як сильні сторони компанії при розбудові онлайн торгівлі.

Дослідження за допомогою SWOT-аналізу з використанням кількісних оцінок дозволило не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку електронної комерції, але й визначити силу впливу кожного

з факторів. Отримані оцінки необхідно використовувати при організації та плануванні діяльності електронного магазину.

Для організації торгівлі продуктами харчування дуже важливими фактором є доставка придбаних готових страв та продуктів харчування, контроль якості товарів при видачі замовлення, терміни доставки. Вирішення даних стримуючих чинників дозволять вивести електронну торгівлю продуктами харчування на нових якісний рівень.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що електронна комерція – це цілісна система, яка надає можливості здійснити за допомогою інформаційних систем та технологій віддалено всі операції щодо придбання товару (пошук товару, вибір товару, оформлення замовлення, оплата замовленого товару, отримання товару). При цьому електронна комерція базується на технологіях дистанційної взаємодії та здійснення інформаційних операцій. Для прийняття рішення про покупку користувач повинен отримати повну, оперативну та об'єктивну інформацію. Компанія повинна вести бізнес відкрито та публічно. Електронний бізнес тяжіє до побудови довгострокових взаємовідносин, які приходять на зміну разовим контактам, що переважали в традиційній комерції.

Швидкий розвиток електронної комерції відбувся після появи технології гіпертекстової передачі інформації в мережі Інтернет або World Wide Web. З середини 90-х років минулого століття почали створюватися електронні майданчики з можливістю купівлі товарів та послуг. Використання технологій мережі Інтернет в управлінні компанією посилювало конкурентоспроможність організації на ринку, надавало можливість автоматизувати рутинні операції, забезпечувало оперативний обмін діловою інформацією. Можливість індивідуальної взаємодії через Інтернет спонукає все більше компаній до відкриття своїх представництв в Інтернет. Саме тому в усьому світі все більше компаній намагають впровадити вебтехнології у свою діяльність та приймати і обробляти замовлення через вебсайт.

Нині в електронній комерції виділяються кілька напрямів, зокрема «бізнес для бізнесу» (B2B), «бізнес для споживача» (B2C), «споживач для бізнесу» (C2B), «споживач для споживач» (C2C), «споживач для уряду» (C2G), «бізнес для уряду» (B2G). Слід зазначити, що комерційна діяльність має місце в секторів B2C, B2B, C2C, C2B, частково B2G та G2B. Однією із найбільш поширених форм електронного бізнесу є модель B2C. Набирає популярності також модель C2C. Разом з тим модель B2B характеризується значними обсягами угод та перспективами розвитку.

Аналітичні дані свідчать, що темпи росту ринку електронної торгівлі в споживчому сегменті суттєво перевищує відповідні показники зростання роздрібного товарообороту в країні. Так, якщо роздрібний товарооборот за досліджуваний період в середньому зростав менше ніж на 10 %, то темпи зростання електронної комерції в споживчому секторі становили близько 50 %. На електронну торгівлю вже припадає 9,2 % від обсягу роздрібного товарообороту в країні. Обсяг електронної торгівлі в вартісному вираженні досяг 132,8 млрд грн у 2021 р.

Щодо секторів електронної торгівлі, то переважно користувачі купують в Інтернет побутову техніку, одяг та взуття та косметику. Щодо онлайн покупки готових страв та продуктів харчування, то даний сектор хоч і знаходиться на етапі становлення проте характеризується значним потенціалом зростання у найближчі періоди. Електронна торгівля продуктами харчування у 2021 р. становила понад 4 млрд грн. При цьому продаж продуктів харчування через інтернет магазини є відносно новим напрямом на ринку електронної комерції в Україні.

Акціонерне товариство «Рітейл Груп» здійснює діяльність згідно статутних документів. Проте, у досліджуваному періоді надавалась інформаційні підтримка, консультування з питань комерційної діяльності партнерських організацій та передача прав на використання торгових марок. Чистий дохід від здійснення господарської діяльності АТ «Рітейл Груп» у 2021 р. зменшився на 53,4 % у порівнянні з 2019 р. Разом з тим, чистий прибуток компанії за рахунок скорочення витрат збільшився у 68,3 рази та досягнув 593,9 тис. грн.

На сьогодні в мережі Інтернет магазини групи компаній «Рітейл Груп» представлені сайтами візитками, зокрема це торгові марки «Велика Кишеня», «Велмарт». На сайті представлені актуальні акційні пропозиції від торгової мережі, розміщується інформація про локації супермаркетів компанії в різних регіонах України, адреси, контакти. Підтримується зворотній зв'язок зі

споживачем. Магазили під іншими брендами не мають представництв в Інтернет («VK Select», «VK Экспрес», «Green Hills Market» (Молдова).

Аналіз роботи електронних магазинів в Україні свідчить, що найпопулярнішою моделлю монетизації є комісія з продажу. За такою схемою працюють усі маркетплейси. Дану модель також почали використовувати в продуктовому сегменті окремі супермаркети на умовах співпраці з партнерськими сайтами, наприклад Zakaz.ua. Популярність таких сервісів очевидна. Доставка продуктів потребує окремих витрат та організації бізнес процесів. Тому продуктові мережі воліють передати даний вид послуги на аутсорсинг і зосередити зусилля на власному розвитку.

Бізнес-концепція електронної торгівлі продуктами харчування має вирішувати наступні два ключові напрями: 1) гарантування якості товару, терміну придатності, безпеки, забезпечення безкоштовної доставки, впевненість в ціні, придбання продуктів харчування на постійній основі та особливості географії придбання продуктів; 2) посилення ролі мобільної та голосової комерції на фоні зниження частки використання для придбання товарів в Інтернет магазинах персональних комп'ютерів та ноутбуків, через великий перелік товарів в споживчому кошику формування замовлення не повинно займати багато часу, організація різних варіантів доставки придбаних в електронному магазині продуктів.

Для організації торгівлі продуктами харчування дуже важливими фактором є доставка придбаних готових страв та продуктів харчування, контроль якості товарів при видачі замовлення, терміни доставки. Вирішення даних стримуючих чинників дозволять вивести електронну торгівлю продуктами харчування на нових якісний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
2. Батрименко В. В. Запровадження сучасних форм електронної комерції в умовах діджиталізації світової економіки. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 2. С. 58–65.
3. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 85–92.
4. Структурні трансформації у світовій економіці: виклики для України : аналітична доповідь / В. Сіденко (керівник проекту) та ін. Київ: Заповіт, 2017. 182 с.
5. Ануфрієва О. Л. Електронна комерція в системі цифрової інформації. *Науковий вісник УМО. Сер. Економіка та управління*. 2017. Вип. 3. С. 1–12.
6. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. *Верховна Рада України* : вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення 12.12.2022).
7. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Крючок І. С. Електронна комерція в епоху діджиталізації. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 55–61.
8. Пономаренко І. В., Телеус А. В. Бізнес-аналітика як ефективний інструмент обробки даних. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 23. С. 64–70.
9. Виганяйло С. М., В'юненко О. Б. Тенденції розвитку інформаційних технологій у бізнес-аналітиці. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Том 32 (71), ч. 1, № 1. С. 51–55.
10. Шалева О. І. Електронна комерція : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
11. Борисовець В. М. Моделі електронної комерції: теоретично-практичні аспекти. *Механізми управління розвитком територій: зб. наук. праць у 2 ч.* Житомир : Поліський національний університет, 2022. Ч. 2. С. 72–75.

12. Hliebova A., Zozulia A. The modern models of e-commerce organization: theoretical aspects. *Економіка і регіон*. 2020. Т. 1 (76). С. 144–150.

13. Писаренко Н. Л., Євдокимова З. Р. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 348–355.

14. Нікітенко К. С. Роль електронної торгівлі в підвищенні якості взаємодії держави, бізнесу та суспільства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/191/183> (дата звернення 12.10.2022).

15. Taher G. E-Commerce: Advantages and Limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*. 2021. Vol. 11, № 1. P 153–165.

16. The difference between e-business and e-commerce. *Pedalix* : website. URL : <https://www.pedalix.com/en/hub/the-difference-between-e-business-and-e-commerce> (data available 12.11.2022).

17. Воронець Н. E-commerce у міжнародній торгівлі. *Antiraid* : вебсайт. URL : <https://antiraid.com.ua/articles/e-commerce-u-mizhnarodnij-torgivli/> (дата звернення 12.11.2022).

18. Булуй О. Г., Борисовець В. М. Електронна комерція як складова електронного бізнесу. *Без коріння саду не цвісти*: зб. наук. праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 12–14.

19. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навч.-метод. посіб. К.: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

20. Ревак І. О., Кіржецький Ю. І., Кіржецька М. С., Мельник С. І. Основи економічної теорії : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 191 с.

21. Digital 2022: Ukraine. *DataReportal* : website. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ukraine> (date available 21.12.2022).

22. Статистика населення України. *Державна служба статистики України* : website. URL : http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp (date available 21.12.2022).

23. European e-commerce report 2022 / Amsterdam University of Applied Sciences, CHINvA Center for Market Insights. *Ecommerce Europe* : website. URL : https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/СMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf (date available 16.12.2022).

24. Возний М. І. Міжнародна електронна торгівля. Проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Збірник наук. праць Буковинського університету. Сер. Економічні науки*. 2011. Вип. 7. С. 243–252. URL : https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/22_3.pdf (дата звернення 12.12.2022).

25. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83–102. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_83_102.pdf (дата звернення 12.12.2022).

26. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_roz22_u.html (дата звернення 12.12.2022).

27. Український ринок е-комерції виріс до \$4 млрд – дослідження. *NV Бізнес* : вебсайт. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/tech/rinok-elektronnoji-komerciji-viris-do-4-mlrd-dolariv-novini-ukrajini-50167859.html> (дата звернення 12.12.2022).

28. Минулого року ринок e-commerce досяг \$4 мільярдів. *Дніпропетровське інвестиційне агентство* : вебсайт. URL : <https://dia.dp.gov.ua/minulogo-roku-rinok-e-commerce-dosyag-4-milyardiv/> (дата звернення 12.12.2022).

29. Шаріпов О. Динаміка розвитку ТОП-10 продуктивих мереж України за останні 13 років. *Retailers.ua* : вебсайт. URL :

<https://retailers.ua/uk/news/menedjment/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let> (дата звернення 12.12.2022).

30. Інформація про Ритейл Груп. *Rorbes* : вебсайт. URL : <https://forbes.ua/profile/velika-kishenya-274> (дата звернення 22.12.2022).

31. Нестеров Д. З «Кишені» дістали «Велмарт». *Економічна правда* : вебсайт. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2010/07/6/240846/> (дата звернення 22.12.2022).

32. 100 найбільших приватних компаній України 2020. *Forbes* : вебсайт. URL : <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408> (дата звернення 22.12.2022).

33. 100 найбільших приватних компаній України 2021. *Forbes* : вебсайт. URL : <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580> (дата звернення 22.12.2022).

34. Товар тижня «Велика кишеня». *Велика кишеня* : website. URL : <https://kishenya.ua/tovar-tyzhnia/> (date available 20.12.2022).

35. Товар тижня. *Велмарт* : website. URL : <https://velmart.ua/product-of-week/> (date available 20.12.2022).

36. Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами по регіонах. *Державна служба статистики України* : website. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_rt_VED_reg_22_u.html (date available 20.12.2022).

37. Ринок електронної комерції в Україні досягнув \$4 млрд. *Soul Partners* : website. URL : <https://soulpartners.com.ua/news/tpost/x2dve03v71-rinok-elektronno-komerts-v-ukran-dosyagn> (date available 20.12.2022).

38. Bahree S. 11 Trends Accelerating the Future of E-Commerce. *Publicis Sapien* : website. URL : <https://www.publicissapient.com/insights/11-trends-accelerating-the-future-of-e-commerce> (date available 20.12.2022).

39. Тут продається все: Історія створення та розвитку компанії Amazon. *Investory* : вебсайт. <https://investory.news/tut-prodayetsya-vse-istoriya-stvorenniya-ta-rozvitku-kompanii-amazon/> (дата обрання 16.12.2021).

40. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307–312.

ДОДАТКИ