

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ШИЛЮК Дарина Юріївна**

УДК 004.738.5:339.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

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

\_\_\_\_\_ Д. Ю. Шилюк

**Керівник роботи**  
**БУЛУЙ Олексій Григорович**  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Шилюк Д. Ю. Розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. 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 у дискусійній формі розглядається сутність, види і моделі електронної комерції, розкриваються перспективи та загрози її розвитку. В другому розділі проаналізовано діяльності мережі магазинів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», описано перспективні цифрові технології, які впроваджуються в Гіперпаркеті. У третьому розділі запропоновано впровадження B2B майданчику електронної комерції для удосконалення роботи компанії з оптовими покупцями та побудовано модель бізнес-процесів в методології IDEF0 для формалізованого опису його функціонування.

Ключові слова: електронна комерція, електронна торгівля, інформаційні технології, цифрові технології, комерційна діяльність.

## SUMMARY

**Shyliuk D. Yu. The development of electronic commerce as a tool for increasing the competitiveness of the enterprises. 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 qualifying work, the essence, types and models of electronic commerce are considered in a discussion form, the prospects and threats of its development are revealed. The second chapter analyzes the activities of the chain of stores of LLC «Ashan Ukraine Hypermarket», describes promising digital technologies that are being implemented in Hypermarket. In the third section, the introduction of a B2B e-commerce platform is proposed to improve the company's work with wholesale buyers, and a model of business processes in the IDEF0 methodology is built for a formalized description of its functioning.

Keywords: e-commerce, e-commerce, information technology, digital technology, commercial activity.

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
Висновки до Розділу 1 .....	15
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ .....	16
Висновки до Розділу 2 .....	24
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ГІПЕРМАРКЕТУ АШАН ІЗ ОПТОВИМИ ПОКУПЦЯМИ .....	26
Висновки до Розділу 3 .....	33
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ .....	44

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки базується на використанні цифрових технологій в усіх сферах економічної діяльності. Інформаційно-комунікаційні технології і комп'ютерні мережі стали невід'ємним інструментом підтримки бізнес-процесів, а зі зростанням кількості користувачів мережі Інтернет та розвитком технологій онлайн передачі й обробки даних виникла можливість створення віртуальних представництв компаній та нових видів бізнесів. Електронний бізнес та електронна комерція нині розглядається як необхідний, а часто і єдиний напрям зростання конкурентних переваг підприємства. Це підтверджує досвід тих підприємницьких компаній, які першими почали використовувати Інтернет для здійснення комерційної діяльності. Сьогодні цифрові технології трансформують торгівлю, маркетинг, логістику, систему управління, виробництво, складське господарство, сферу обслуговування та актуалізують подальші дослідження розвитку електронної комерції.

Системні дослідження теоретико-методичних положень феномену електронної комерції знаходять відображення у працях цілої плеяди вітчизняних та закордонних дослідників серед яких Зайцева О. О., Болотинюк І. М. [1], Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. [2], Євтушенко Н. О., Крючок І. С. [3], Корольков В. В. [4], Лаудон К., Травел С. [5], Шарма М. [6] та ін. Тенденції розвитку електронної торгівлі досліджували Смолій Л. В., Костюк В. С. [7], Марусей Т. В. [8], Буй Т. Г., Гаврилів І. Я [9], Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. [10].

Юридичні аспекти правовідносин в сфері електронного бізнесу та електронної комерції вивчали Глібко С. В., Єфремова К. В., Гетьман А. П. [11], Олійник О. Б., Макаренко Є. О. [12]. Разом з тим, дослідження сучасного стану електронної комерції переважно зосереджено на споживчому секторі. У тих же публікаціях, де автор наукової статті й здійснює постановку завдання щодо дослідження електронної комерції в корпоративному секторі, все ж презентовані матеріали переважно стосуються або теоретичних положень такої моделі бізнесу або аналітичні дані часто подаються через призму споживчого

сектора [13]. Враховуючи велике значення та роль комерційної діяльності з оптовими покупцями доцільно дослідити даний напрям роботи глибше.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо розвитку електронної комерції в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та посилення його конкурентних переваг серед продуктових ритейлерів. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади розвитку електронної комерції як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати стан розвитку електронної комерції в мережі магазинів Ашан;
- оцінити перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок широкого впровадження цифрових технологій;
- підготувати пропозиції щодо розвитку електронної комерції в мережі магазинів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження є електронна комерція як інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».* *Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку електронної комерції та цифрових технологій для посилення конкурентних позицій ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».*

**Методичною основою дослідження є системні дослідження вітчизняних на закордонних фахівців з питань розвитку цифрової економіки, електронного бізнесу та електронної комерції.** Концептуальні положення електронної комерції, види електронної комерції, моделі електронного комерції, зміст, форми та види цифрових технологій в торгівельній діяльності досліджено з використання методів наукової абстракції, системного підходу, історичної хронології, індукції та дедукції. За допомогою матричних методів проаналізовано вплив можливостей та загроз, сильних та слабких сторін розвитку електронного бізнесу. Вивчення впливу електронної комерції та цифрових технологій на результати діяльності досліджуваного підприємства

базувалось на розрахункових методах. Графічні методи використано для виявлення прихованих закономірностей та структурування інформації. Обґрунтування пропозицій щодо побудови систем електронної комерції базувалось на системних дослідженнях та методології моделювання бізнес-процесів IDEF0.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати досліджень опубліковані: в збірнику наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій» на тему – Побудова моделі бізнес-процесів B2B електронного магазину на основі методології IDEF0, в збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» на тему – Потенціал розвитку соціального підприємництва, збірнику наукових праць «Без коріння саду не цвісти» на тему – Теоретичні засади управління економічними системами та процесами вітчизняних бізнес-компаній, збірнику праць учасників науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського національного університету «Механізми управління розвитком територій» на тему – Сучасні технології управління персоналом на підприємствах.

**Практичне значення отриманих результатів.** Обґрунтовано пропозиції щодо впровадження систем електронної комерції при взаємодії з оптовими покупцями та юридичними особами. Побудовано функціональну та змістову B2B модель взаємодії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з партнерами.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків. Робота містить посилання на 47 джерел. Основний зміст роботи викладено на 37 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 10 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція стимулює підприємницькі компанії здійснювати бізнес-операцій швидше, якісніше, з меншими витратами, новими способами та методами, що більш зручні для клієнта або з використанням більш продуктивних технічних рішень. Велика частина цих завдань покликана підвищити продуктивність та оперативність надання послуг споживачам. Так, завдяки зростанню оперативності обробки інформації збільшуються можливості щодо опрацювання заявок від більшої кількості учасників, створюються умови для більш якісного опрацювання управлінських рішень, забезпечується вчасне врахування вимог та потреб клієнтів, зменшується кількість бізнес-операцій, які здійснюються вручну, зменшується кількість помилок та відмов. Впровадження інформаційних технологій дозволяє ґрунтовніше опрацьовувати рішення, забезпечувати вищий рівень обслуговування, надавати послуги миттєво, досягати персоналізованого обслуговування клієнтів компанії. Важливо те, що забезпечується зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, товарів та послуг та на управління підприємством в цілому.

Зростання швидкодії технічних засобів з обробки інформації, нарощування функціональних можливостей інформаційних технологій та засобів комунікацій, створення систем для здійснення певних бізнес-операцій дистанційно, збільшення кількості користувачів Інтернет стали передумовами для переходу комерційної діяльності до цифрового середовища та глобальної інформаційної мережі. У сучасному світі електронна комерція стала важливою ланкою комерційної діяльності. Покупці все більше звертаються до глобальної мережі Інтернет якщо хочуть більше дізнатися про товар, про наявні пропозиції на ринку та їх відмінності, знайти оптимальне рішення залежно від

своїх задач, витратити менше часу та коштів на покупку. Все це сьогодні забезпечує електронна комерція. Дійсно пошук інформації про товари та послуги в мережі, купівля в Інтернет, здійснення оплати замовлених товарів, управління доставкою придбаних товарів швидко поширюються серед інтернет користувачів [14, с. 176].

Перші системи електронної комерції з'явилися в 60-х роках минулого століття і використовувалися для замовлення проїзних квитків для здійснення подорожей авіатранспортом, залізничним чи автобусним транспортом. Побудовані системи електронного обміну даними дозволили оператором резервувати квитки на усі напрями та обмінюватися цією інформацією з іншими транспортними службами [8, с. 112].

Електронна комерція, яку ми її розуміємо сьогодні, зародилася наприкінці минулого століття. Спочатку це були окремі напрями в торгівлі, які здійснювались із застосуванням електронних засобів. Так, одна із американських компаній із продажу комп'ютерів у кінці 80-х років минулого століття розпочала приймати замовлень на комплектацію та придбання комп'ютерної техніки дистанційно. Замовлення приймалися по телефону і дозволяли покупцю підібрати обладнання залежно його потреб. Пізніше, з появою Інтернет компанія створила вебсайт, розмістила в каталозі на сайті перелік усіх комплектуючих та надала можливість покупцю самостійно підібрати компоненти персонального комп'ютера для себе, оформити замовлення та передати на його обробку працівникам фірми. Після опрацювання замовлення та збирання пристрою з покупцем зв'язувались менеджери та уточнювали зручне місце для отримання замовленого товару й його оплати [15].

На підприємствах різних галузей економіки почали впроваджуватись системи управління матеріальними ресурсами, системи планування виробничих ресурсів, системи управління технологічними операціями, системи автоматизованого проєктування, створювались бази даних та системи управління базами даних, розроблялись інструменти та методи аналізу даних. Переломним роком для розвитку електронної торгівлі став 1992 р. завдяки



появи нової ефективної технології представлення та передачі інформації відомої як WWW та скасування заборони на використання комп'ютерної мережі Інтернет для комерційних цілей [16]. Згодом значні можливості для розвитку торгівлі на основі використання інформаційної мережі Інтернет побачили такі компанії як Pizza Hut, Amazon, eBay, Intershop [17, с. 166]. Спочатку компанії приймали замовлення по телефону та підтверджували електронною поштою. Проте, вже за кілька років для купівля в Інтернет буде достатньо виконати кілька кліків мишкою відразу сплативши за товар без будь-яких дзвінків оператора та підтверджень на електронну пошту.

Феномен електронної торгівлі дозволив окремим компаніям стати лідером на ринку продажу в Інтернет певних товарів чи послуг не маючи при цьому власних виробничих цехів та потужностей. Так, найбільший продавець музик – Apple не має жодної власної студії звукозапису. Всесвітньо відома компанія CISCO не має традиційної мережі дистриб'юторів, а замовлення приймає в дистанційній формі [18, с. 247]. Електронна комерція перевернула традиційні уявлення про бізнес. З появою електронної комерції стало можливим продавати товари не маючи власних магазинів та складів.

Розвиток електронного ринку створив нові бізнес-моделі. Виявилось, що можна успішно продавати товари не маючи власних складів та виробництва. Можна передавати базову версію товару (програмного продукту) безкоштовно, а заробляти на реалізації повнофункціональних версій чи продавати супутні або додаткові послуги. Можна пропонувати споживачу на умовах передплати послугу, яку виконує програмне забезпечення замість продажу програмного продукту за повною вартістю. Електронна комерція дозволяє ефективно розвивати й такі моделі як: прямі продажі товарів виробниками, реалізація товар багаторазово, якщо це цифровий товар, організувати оптову торгівлю, торгівлю товарами ручної роботи тощо [19; 20].

Стає зрозуміло, що електронна комерція створює нову систему економічних відносин і є основою для започаткування та розвитку нових напрямів підприємницької діяльності. Для глибшого розкриття сутності

електронної комерції звернемося до аналізу трактувань та змісту публікацій з питань цифрової економіки, електронного бізнесу, електронної комерції, інтернет комерції (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

**Сутність електронної комерції в дослідженнях  
вітчизняних та зарубіжних авторів**

Автор	Сутність електронної комерції
Царьов Р. Ю. [21]	Це угода, яка укладається через комп'ютерну мережу внаслідок якої право власності на товар чи послугу переходить від продавця до покупця.
Олійник Л. В. [14, с. 176]	Усі фінансові та торговельні операції, які здійснюються завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям та електронним пристроям.
Шкригун Ю. О. [22]	Це вид комерційної діяльності, який здійснюється завдяки електронній взаємодії економічних суб'єктів.
Аналькова В. В. [23]	Це здійснення розподілу товарів та послуг через Інтернет.
Маєвська А. А. [24]	Діяльність з приводу використання інформаційно-комунікаційних мереж та технологій обробки цифрової інформації з метою управління відносинами створенням вартості між компаніями та компаніями та споживачами.
Маліцька Г. Г., Мельник О. І. [25]	Відносини, які здійснюються між учасниками комерційної угоди з використання інформаційних технологій мережі Інтернет.
Комісія ООН з міжнародного торгового права [26]	Організація купівлі чи продажу товарів і послуг через мережу на основі використання електронних фінансово-економічних інструментів
Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. [27]	Електронна комерція – це діяльність з приводу купівлі-продажу товарів і послуг учасників такої угоди за посередництва електронних технічних засобів.
Полях В. М. [28]	Це сфера електронного бізнесу, що включає в себе взаємовідносини з приводу купівлі-продажу товарів, послуг чи інформації через Інтернет.
Коляденко С. В. [29]	Економічна діяльність із дистрибуції продукції цифрової економіки тобто електронних товарів та сервісів виготовлених високотехнологічними бізнес-структурами.
Закон України «Про електронну комерцію» [30]	Відносини, спрямовані на отримання прибутку, які виникають в результаті товарообмінних операцій здійснюваних дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем.

Узагальнюючи наведені визначення можна прийти до висновку, що електронна комерція є діяльністю суб'єктів підприємництва щодо ефективної організації продажу товарів та послуг на основі використання цифрових технологій. Якщо на етапі становлення електронної комерції зверталась увага на використання інформаційні технологій для підтримки окремих операції продажу товарів, то сьогодні електронна комерція – це вже більше методологія

здійснення бізнес-операцій на підприємстві зі своїми бізнес-моделями, бізнес-процесами, ціннісною пропозицією, ефективною формою діяльності, способами просування товарів та послуг, цифровими інструментами.

Крім терміну «електронна комерція» досить широко вживається й електронна торгівля [31]. Згідно визначення наведеного в Закону України «Про електронну комерцію» під електронною торгівлею потрібно розуміти господарську діяльність щодо купівлі-продажу чи реалізації товарів дистанційним способом покупцю із використанням інформаційно-комунікаційних систем [30]. У дослідженнях різних авторів знаходимо подібні визначення. Так, електронну торгівлю переважно розглядаються як діяльність щодо купівлі-продажу або реалізації товарів через мережу Інтернет [32].

Електронна комерція розширює горизонти комерційної діяльності, надає нові можливості для розвитку та трансформації існуючого бізнесу, вносить зміни в традиційні бізнес-процеси на підприємстві. Дана сфера приваблива для підприємців-початківців, надає інструменти для перевірки та тестування бізнес-ідей, сприяє започаткування та розвитку власної справи. Сьогодні можна стверджувати, що конкурентними в постіндустріальну епоху будуть ті компанії, які знайдуть своє місце в цифровому світі.

Враховуючи, що електронна комерція є відносно новим напрямом в підприємницькій діяльності важливо зважати на вигоди, які відкриваються в даній сфері, а також на нові перспективні можливості. Разом з тим, незважаючи на велику кількість переваг та можливостей варто визнавати і труднощі та недоліки, які природно є і в цій царині (таблиця 1.2).

Огляд можливостей та переваг дозволяє зосередитись на стратегічних напрямках розвитку електронної комерції в найближчому майбутньому. Очікуються суттєві зміни, що побудови нових бізнесів в цифровому середовищі, формування цифрових стратегій діяльності компаній, розширення функціональних можливостей для вже існуючих технологій. Усвідомлення недоліків функціонування електронного бізнесу є обмежувачими факторами та потребуються підвищеної уваги зі сторони вже функціонуючих бізнесів в

мережі Інтернет у контексті розробки технологій мінімізації їх впливу та перетворення у конкурентні переваги.

Таблиця 1.2

**Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози  
розвитку електронної комерції**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози
Зростання кількості користувачів мережі Інтернет. Створення нових (цифрових) бізнес-моделей. Розвиток нових видів бізнесу.	Ймовірність втрати даних. Шахрайство.
Переваги	Недоліки
Діяльність, що не обмежується часом та фактично простором (відстанню). Можливість швидко та легко започаткувати бізнесу. Вищі можливості щодо інформування потенційних клієнтів. Кращі можливості рекламування продукції. Масштабованість. Легкість здійснення онлайн покупок	Відсутність безпосереднього контакту зі споживачем чи клієнтом. Неможливість миттєво отримати придбаний товар. Безпечність здійснення покупок в мережі Інтернет

Джерело: сформовано автором за даними [33; можна купу різних сайтів дати].

До електронної комерції за переконанням комісії ООН з права міжнародної торгівлі відноситься: електронний обмін діловою інформацією, електронна торгівля, електронний рух капіталу, електронні гроші, електронний маркетинг, електронне страхування, електронний банкінг [26]. Дана діяльність може здійснюватися в корпоративному або державному секторі чи на споживчому ринку. Відповідно, розглядають різні моделі електронної комерції, а саме B2B, B2C, B2G, C2C та ін. [34, с. 352]. За масштабами та функціоналом найбільш об'ємною є модель в корпоративному секторі [35]. Порівняння можливостей електронної комерції представлено в таблиці 1.3. Як видно з таблиці електронна комерція в корпоративному секторі відрізняється від комерції в секторі B2C не лише об'ємом ринку. Визначальними характеристиками тут є вартість угоди (вартість придбаних товарів та послуг в одній транзакції). До прийняття рішень в бізнесі залучено різних осіб на підприємстві, зокрема це менеджери з закупівлі, керівники структурних підрозділів, фінансисти, бухгалтера, керівник

підприємства. Загалом до 6–12 осіб. Доречно враховувати, що покупець купує не для себе, а для вирішення виробничих завдань бізнесу. Відрізняються дані платформи і задача, які покликані виконувати. Так, рішення в B2B орієнтовані на полегшення обміну діловою інформацією та супроводжуваними документами, орієнтовані на потреби компаній, виведення компаній в лідери продажів, забезпечення прямої взаємодії між партнерами. Схеми електронної комерції в моделі B2B, B2C та C2C наведені в додатку А. Незважаючи на візуальну схожість моделей B2B та B2C та схем взаємодії учасників все ж це зовсім різні за реалізацією та функціоналом електронні системи.

*Таблиця 1.3*

### **Порівняння можливостей торговельних майданчиків електронної комерції**

Ознака	B2C	B2B
Вартість товарів чи послуг	Десятки та сотні доларів	Тисячі та мільйони доларів
Кількість осіб, що беруть участь в покупці (прийняття рішення щодо покупки)	Один – два	Група осіб як правило 6–12
Мотивація	Індивідуальна потреба	Потреба бізнесу
Основні задачі електронного майданчика	Показати великий асортимент товарів Створити умови для конкуренції	Взаємодія з великими покупцями Продаж рішень для бізнесу Виведення компанії в лідери продажів
Ніші в яких представлені електронні майданчики	Роздрібна торгівля товарами та послугами	Пряме постачання товарів, послуги для бізнесу, оптова торгівля

Джерело: сформовано автором за даними [36, с. 34–40].

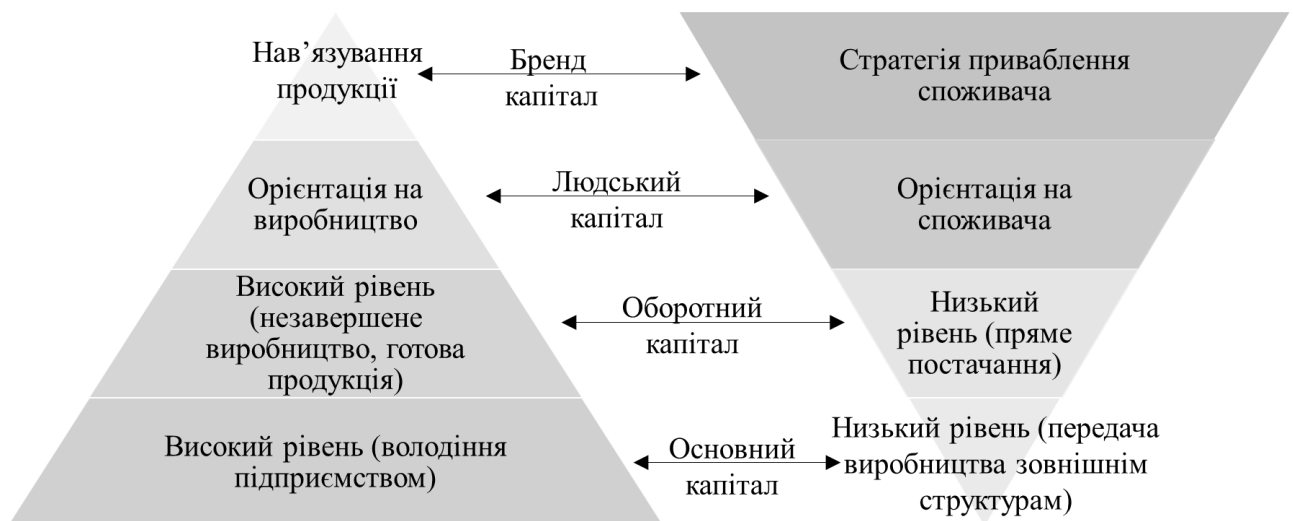
В секторі B2B за способом організації діяльності виділяють електронні майданчики, дошки оголошень, аукціони та біржі. За орієнтацією ресурси для взаємодії компаній можуть бути орієнтовані на постачальника, на покупця чи на посередника [37].

З технічної точки зору електронну комерцію варто розглядати як певну систему зі здійснення господарських операцій в дистанційному режимі. Інструменти електронної комерції використовуючи цифрові рішення дозволяють виконувати демонстрацію товару, представлення характеристик товару, пошук товару, добавлення товару до замовлення, оформлення та підтвердження замовлення, оплату замовлення, отримання пакету

супроводжуючих транзакцію документів, підписування документів за допомогою ЕЦП, взаємозвірку розрахунків, управління доставкою, забезпечення повернення товарів, виведення аналітики. Для комфортної роботи та більшої довіри партнера до компанії дистанційний режим роботи взаємодії має базуватися на повній та оперативній інформаційній підтримці роботи користувача. Відповідно, додаткові вимоги до відкритості компанії та гарантування безпеки взаємодії користувачів має забезпечуватися через побудову мережі екстранету компанії.

Доступ до взаємної інформації в межах B2B-системи забезпечує швидке погодження рішень за участю кількох компаній. Фактично можна говорити про створення віртуального середовища для здійснення спільної комерційної діяльності. Адміністрування та управління бізнес-процесами в такій системі підтримуються створеною корпоративною мережею і фактично здійснюються спільно з партнерами в бізнесі. Інформаційна система електронної комерції надає можливість усім особам, які беруть участь у прийнятті рішення здійснювати більш швидке опрацювання угоди.

В системі електронної комерції змінюється і концепція формування цінності (рис. 1.1). Якщо у традиційній комерції цінність у готовій продукції на складах, основних засобах, оборотному капіталі, то в електронній комерції цінність в сервісі, послугах, які дозволяють споживачу вирішувати його запити та проблеми.



**Рис. 1.1. Особливості формування цінності в електронній комерції**

Джерело: власні дослідження.

В електронній комерції не лише змінюється спосіб взаємодії учасників ринкового середовища на віддалений проте більш персоналізований та адаптований до потреб партнерів, але й закладаються засади тривалої співпраці. Інтеграція бізнес-рішень учасників сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин для зміна яких потрібні суттєві причини. Все ж у офлайн торгівлі учасники були менше інтегровані в серії угод.

## **Висновки до Розділу 1**

Під електронною комерцією розуміють сукупність економічних відносин щодо отримання, передачі, збирання, представлення ділової інформації дистанційними електронними засобами в тому числі з використанням мережі Інтернет з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів та послуг. Електронна комерція охоплює різні сфери економічної діяльності серед яких електронний обмін діловою інформацією та даними, електронний рух капіталу, електронний маркетинг, електронна реклама, електронна торгівля, електронний банкінг, система управління запасами та постачанням товарів, автоматичний збір даних тощо. Найбільш поширеними моделями електронної комерції є B2B, B2C та C2C.

Електронна комерція дозволяє отримати значні конкурентні переваги на ринку. Так, цифрові технології в комерційну діяльність дозволяють вийти на нові ринки, будувати нові (цифрові) бізнес-моделі, розвивати нові напрями в комерційній діяльності. Електронна комерція має і ряд переваг, зокрема можливість швидко та легко започаткувати бізнесу, не обмежуватись роботою тільки у визначений час, працювати з будь-якої точки світу та пропонувати товари та послуг будь-кому, хто має доступ до мережі Інтернет. В Інтернет значні можливості щодо просування та рекламування продукції, взаємодії з клієнтами та персоналізації контактів. Електронний бізнес простіше масштабувати. В Інтернет простіше здійснювати покупки, обмінюватися інформацією та документами, узгоджувати положення угод.

## РОЗДІЛ 2

### ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Зміни, які сьогодні відбуваються в комерційній діяльності покликані покращити рівень обслуговування клієнтів магазину та надати можливість здійснювати покупки там, де переважно перебувають покупці, з допомогою зручних та зрозумілих для них інструментів, способами, які дозволяють зробити покупку більш комфортною, з меншими витрати на комунікацію і без необхідності витратити час на відвідування магазину. Вдосконалення передбачають покращення взаємодії з клієнтами та партнерами компанії, а також забезпечення вищої відкритості компанії та здійснення соціально-відповідального бізнесу [38]. Ефективним напрямом змін є саме цифровізація бізнес-процесів в ритейл. Сьогодні вже довели свою ефективність в продуктових гіпермаркетах та супермаркетах такі цифрові рішення як каси самообслуговування, електронний балізаж, онлайн помічники, сучасна POS-система та звичайно комплексна ERP-система підприємства. Проведемо дослідження розвитку електронної комерції на прикладі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Ашан Ритейл є міжнародною мережею магазинів роздрібної торгівлі. Компанія була заснована у 1961 р. у Франції. Нині представництва компанії діють у 12 країнах Європи, Азії та Африки. Серед списку найбільших продавців продуктів харчування компанія займає 11 місце в світових рейтингах. Ашан розвиває усі напрями торгівлі: гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому. У останній час компанія активно працює у напрямку розвитку електронної комерції як для споживачів так і для оптових покупців [39].

Нині ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» удосконалює канали продажу продукції і виходить з того, щоб надати можливість різним споживачам задовольнити потребу в покупці використавши зручний для нього канал.



Компанія поєднує переваги цифрових технологій і фізичних магазинів, щоб відповідати вимогам сучасного інформаційного суспільства та забезпечити персоналізовану взаємодію. Компанія піклується про клієнтів, тому приділяє велику увагу якості продукції, яка представлена в мережі магазинів. Кожен споживач може бути впевнений, що продукція, представлена в Ашан Рітейл відповідає найвищим стандартам якості та безпечності. Ашан Гіпермаркет свою місію вбачає в покращенні якості життя людей завдяки власній системі відбору постачальників та продуктів, що представлені на полицях магазинів.

Ашан дбає про своїх працівників так само як і про своїх клієнтів. Компанія розглядає працівників основним своїм активом і піклується щоб працівники мережі поділяли однакове бачення роздрібною торгівлі, де переважає увага до людей та їх оточення [40]. Цього вдається досягати через особливу корпоративну культуру, цінність клієнта для компанії, соціально-відповідальний бізнес.

Мережа магазинів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» здійснює постачання та продаж продуктів харчування та товарів широкого вжитку як в роздріб так і оптовим покупцям. Компанія зацікавлена в розвитку місцевого ринку та плідно співпрацює з виробниками продуктів харчування в усій Україні. Така співпраця дозволяє забезпечити широкий асортимент товарів.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» здійснює господарську діяльність на усій території України. Проаналізуємо основні результати здійснення комерційної діяльності за період 2020–2022 роки у таблиці 2.1. Якщо у попередні періоди спостерігалось щорічне незначне збільшення обсягів реалізації продукції у мережі магазинів Ашан рітейл, то у 2022 р. у зв'язку з військовою агресією росії спрямованої проти України відбулося скорочення обсягів реалізації продукції на 23,7%. Ситуація у 2022 р. залишалась нестабільною протягом усього року, а перспективи відновлення попиту невизначеними. Військові дії вплинули на різні складові бізнесу компанії. Спостерігалось суттєве зменшення попиту на продукти харчування у зв'язку з евакуацією та переміщенням громадян, пошкодження інфраструктури,

порушення економічної діяльності суб'єктів господарювання. Економічні наслідки виявилися досить серйозними для мережі продуктових магазинів Ашан Україна Гіпермаркет.

Дослідження обсягів продажу продукції за окремими категоріями свідчить, що майже не змінилися обсяги продажу продуктів харчування в категорії гастрономія. Помірно скоротилися (до 20%) продажі овочів та фруктів, одягу, напоїв, снєків, тютюнових виробів, товарів з інших категорій. Значно скоротилися продажі молочних та заморожених продуктів (на 30,3%), товарів для дому (на 20,6%), бакалії (на 26,6%), м'ясних продуктів (на 34,3%), хліба та хлібобулочних виробів (на 31,1%), кулінарії (на 29,8%), чаю, кави (на 20,4%). Дуже зменшилися продажі в таких категоріях: риба та морепродукти (41,1%), борошно та солодкі вироби (на 38,9%).

Таблиця 2.1

**Обсяги реалізації продукції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», тис. грн**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Напої, тютюн, снєки	1979123,0	2094979,0	1716218,0	86,7
Молочні продукти, заморозка	1966285,0	1978726,0	1370147,0	69,7
Товари для дому	1374341,0	1297210,0	1090829,0	79,4
Бакалія	1277957,0	1062035,0	938615,0	73,4
Овочі, фрукти	1009580,0	1241761,0	814282,0	80,7
М'ясне виробництво	997010,0	990872,0	655261,0	65,7
Гастрономія	545936,0	701899,0	541308,0	99,2
Хлібобулочне виробництво	746064,0	748217,0	514183,0	68,9
Риба та морепродукти	695391,0	723801,0	409614,0	58,9
Борошняні та солодкі вироби	584599,0	482827,0	357409,0	61,1
Кулінарія	380982,0	338493,0	267466,0	70,2
Одяг	281322,0	380692,0	247353,0	87,9
Чай, кава	297297,0	285738,0	236687,0	79,6
Інші категорії	1873679,0	2162331,0	1529079,0	81,6
Всього	14009566,0	14489581,0	10688451,0	76,3

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Незважаючи на значне зменшення обсягів операційної діяльності у 2022 р. Товариство продовжує комерційну діяльність. Компанія акумулювала необхідні ресурси для продовження діяльності у звітному році та розробляє стратегічні плати на майбутні періоди. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

зберігає необхідні трудові ресурси, дбає про підвищення фахового рівня працівників, підтримує на належному рівні матеріальну та моральну мотивацію.

Нові виклики мали негативний вплив на фінансово-економічний стан. Проаналізуємо вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на чистий прибуток ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» через систему показників таблиці 2.2. Так, за досліджуваний період чистий дохід компанії зменшився на 23,7%, собівартість реалізованої продукції – на 23,4%. Відбулося просідання і валового прибутку на 24,7% або з 3716,8 млн грн до 2799,5 млн грн. Разом з тим не вдалося досягнути пропорційного зменшення витрат на збут та адміністративних витрат. Останні відносяться до постійних витрат і мало залежать від обсягів господарської діяльності. Щодо маркетингових витрат, то слід визнати зниження ефективності маркетингових заходів через нижчу загальну економічну активності та купівельну спроможність населення.

Таблиця 2.2

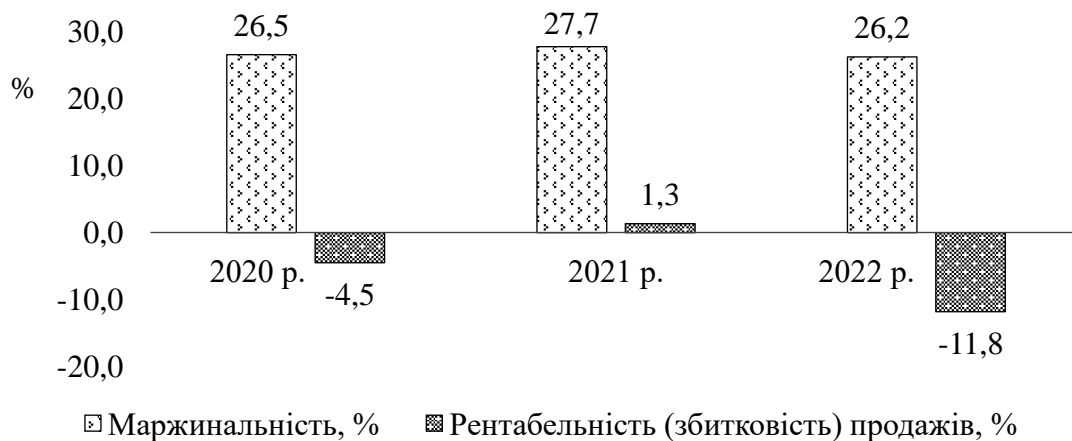
**Динаміка фінансово-економічних показників  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», тис. грн**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14009566,0	14489581,0	10688451,0	76,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10292684,0	10472040,0	7888949,0	76,6
Валовий прибуток (збиток)	3716882,0	4017541,0	2799502,0	75,3
Інші операційні доходи	147049,0	186261,0	137029,0	93,2
Адміністративні витрати	550867,0	497764,0	502587,0	91,2
Витрати на збут	3212019,0	3286816,0	2651668,0	82,6
Прибуток від операційної діяльності (збиток)	-3277,0	360575,0	-367625,0	у 112,2 р. б.
Інші фінансові доходи	1835,0	98283,0	6293,0	у 3,4 р. б.
Інші доходи	48107,0	5790,0	41035,0	85,3
Фінансові витрати	634851,0	244431,0	736095,0	115,9
Інші витрати	44063,0	27015,0	205208,0	у 4,7 р. б.
Прибуток до оподаткування (збиток)	-632249,0	193202,0	-1261600,0	199,5
Чистий прибуток (збиток)	-632249,0	193202,0	-1261600,0	199,5

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

У 2020 р. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» отримало незначну суму збитку від операційної діяльності. 2021 р. був для компанії прибутковим. Сума отриманого операційного прибутку досягла 360,6 млн грн. У 2022 р. через значне зменшення обсягів продажу і надходжень збиток від операційної діяльності досягнув 367,6 млн грн. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має значні фінансові зобов'язання за короткостроковими та довгостроковими кредитами. Загальна сума кредитів та позич на 31 грудня 2021 р. перевищила 3211,0 млн грн. Підприємство сплачує значні кошти щодо обслуговування отриманих кредитів та їх погашення. Так, фінансові витрати зросли з 634,9 млн грн у 2020 р. до 736,1 млн грн у 2023 р. або на 15,9%. Розмір чистого збитку за вказаний період збільшився у 2 рази до 1261,6 млн грн.

Причини збитковості діяльності частково пояснюються сферою в якій функціонує компанія. Підприємство здійснює торгівлю товарами широкого вжитку, які характеризуються низькою маржинальністю (рис. 2.1). Крім того та значну кількість продуктів харчування встановлені граничні обмеження на можливу націнку. За вказаний період маржинальність реалізованої продукції практично не змінювалась і становила 26–28%.



**Рис. 2.1. Маржинальність та рентабельність продажів  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»**

Джерело: розраховано та побудовано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Місія ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» полягає в зміні життя людей (покупців) за рахунок створення унікальних пропозицій та задоволення усіх

запитів та потреб клієнтів. В цьому розумінні удосконалення форм торгівлі та впровадження цифрових інструментів покликані полегшити процес придбання товарів в мережі магазинів та підвищити лояльність клієнтів компанії. Разом з тим, продаж товарів в мережі Інтернет досить довго компанією розглядалось як віддалене майбутнє ритейлу.

Першим етапом впровадження електронної комерції в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» було відкриття представництва мережі магазинів в Інтернет. Сайт за адресою <https://auchan.ua/> запрацював у 2009 р. На той час вебсайт був представлений у вигляді вебвітрини і надавав можливість ознайомлення з асортиментом продукції, її характеристиками, цінами. Також на сайті була представлена інформація про акційні пропозиції, знижки та інші активності та заходи в гіпермаркеті Ашан. Розміщувались друковані тематичні каталоги. Окремий розділ на сайті був присвячений становленню та розвитку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Важливо також надати відвідувачу сайту адреси усіх магазинів та іншу корисну інформацію. Забезпечувалась можливість зворотного зв'язку, зокрема оприлюднювались контактні телефони, адреса електронної пошти, надавався доступ до форми для відгуків. Основна роль сайту на даному етапі – інформування та залучення нових покупців до місцевих магазинів шляхом надання інформації про діяльність гіпермаркету користувачам мережі Інтернет.

Перші спроби створення цифрового середовища для взаємодії з оптовими клієнтами були зроблені в 2020 р. Проте неузгодженість окремих бізнес-процесів, невідпрацьована технологія, складність окремих технічних рішень на етапі становлення, значні затрати не дозволили перетворити даний сервіс у повнофункціональну систему.

Новий етап в становленні електронної комерції на ринку оптової та роздрібної торгівлі продуктами харчування був зумовлений карантинними обмеженнями спричиненими пандемією коронавірусу COVID-19. Нова реальність змусила швидко опановувати цифрові інструменти та дистанційне обслуговування споживачів. Для задоволення потреб клієнтів гіпермаркет

Ашан розпочав співпрацю з партнерською організацією. Функції з придбання товарів в гіпермаркеті Ашан та доставки придбаних товарів покупцю забезпечував сервіс доставки продуктів із гіпермаркетів. Фактично компанія-партнер за дорученням клієнта здійснювала закупівлю обраних ним на сайті <https://zakaz.ua/uk/> товарів та доставляло за певну винагороду споживачу [41].

У 2020 компанія розпочинає співпрацю з маркетплейсами, запровадив формат придбання товарів Ашан Drive [42]. Дещо пізніше сайт <https://auchan.ua/> було оновлено та суттєво розширено його функціональні можливості. З'явилась можливість придбання товарів на сайті, можливість замовлення доставки товарів, здійснення онлайн оплати.

Сьогодні керівництво компанії вбачає в цифровізації комерційної діяльності значні перспективи та конкурентні переваги. Компанія відкрила у м. Київ кілька магазинів самообслуговування. У 2023 р. крім можливості придбання товарів у мобільному додатку була додана функція «касового апарату». Ця цифрова технологія спрощує для покупця придбання товарів, тобто вибір продуктів та наступну їх оплату на касі. Для оплати достатньо відсканувати на касі знегерований в додатку QR-код.

Електронна комерція все ще не перетворилась в значний канал продажу продукції в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Так, дані таблиці 2.4. свідчать, що частка електронної комерції поки становить близько 1% в структурі обсягів реалізації продукції. Продажі в секторі B2C перевищують продажі в секторів B2B майже в 3 рази. Разом з тим, темпи зростання обсягів продажу для останнього значно перевищують темпи зростання електронної комерції в споживчому секторі. Це відповідає світовим тенденціям, де електронна торгівля незважаючи на те, що з'явилась в споживчому секторі поступилась місцем електронній торгівлі у корпоративному секторі.

Разом з тим робота з оптовими покупцями здійснюється за традиційними підходами. Наразі для здійснення співпраці юридичні особи мають подати заявку і укласти договір на можливість співпраці з ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Після погодження і підписання договору сторонами покупець

переважно за допомогою електронної пошти надсилає запит на постачання продукції в загальному вигляді без конкретизації окремих позицій в кожній групі. Далі менеджер по роботі з оптовими замовниками на власний розсуд та на основі досвіду формує комерційну пропозицію з конкретними назвами товарів і артикулами на основі наявного асортименту і надає для погодження покупцю. Покупець вносить корективи у запропонований менеджерами магазину варіант. Таке погодження замовлення сторонами може відбуватися кілька разів. Після погодження створюється рахунок на оплату та надсилається покупцю для здійснення передплати. Оплата рахунку у обумовлений термін дозволяє перейти до комплектації замовлення та відвантаження продукції покупцю. Доставка здійснюється на умовах прописаних в договорі. Під час придбання товарів формуються необхідні документи, які підписуються сторонами та завіряються печатками.

Таблиця 2.4

**Частка електронної комерції в структурі товарообороту  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	14009566,0	14489581,0	10688451,0	76,3
Темп зростання обсягів реалізації продукції, %	99,0	103,4	73,8	-25,2 в. п.
Обсяги реалізації продукції за допомогою систем електронної комерції в секторі B2C, тис. грн	126754,1	134295,7	149026,3	22272,2
Обсяги реалізації продукції за допомогою систем електронної комерції в секторі B2B, тис. грн	6525,1	18421,1	45250,0	38724,9
Обсяги реалізації продукції за допомогою систем електронної комерції, тис. грн	133279,2	152716,8	194276,3	60997,1
Темп зростання електронної комерції, %	35,8	14,6	27,2	-8,6
Питома вага електронної комерції в структурі реалізації продукції, %	1,0	1,0	1,0	-

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Дана схема сьогодні як видно нераціональна. Формування замовлення потребує багато часу на обробку менеджерами, оскільки не завжди зрозуміло,

що потребує покупець. Замовлення покупцем подається в надто узагальненому вигляді. Узгодження замовлення проходить кілька етапів. Угода з приводу купівлі-продажу оформлюється відповідними документами в паперовому вигляді відповідним чином завірених, що не відповідає сьогодні рівню розвитку технологій та умовах цифрової економіки.

## **Висновки до Розділу 2**

На ринку України мережа магазинів Ашан розпочала діяльність з 2008 року. Перший магазин було відкрито в м. Київ. Наступного року перелік міст, де є магазини Ашан поповнився ще двома містами. Нині магазини Ашан Рітейл представлені в 11 містах України, а кількість магазинів перевищила два десятки. В Україні ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розвиває різні види торгівлі: гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому. З провадженням електронної комерції діяльність магазину була поширена на усю країну.

З моменту відкриття першого магазину мережа супермаркетів Ашан постійно розвивалась та збільшувала обсяги продажу. Проте, через військову агресію та повномасштабне вторгнення росії на території України у 2022 р. відбулося вперше скорочення обсягів реалізації продукції на 23,7%. Через значний спад економічної активності, переміщення громадян, порушення логістичних шляхів постачання продукції перспективи розвитку виглядали досить сумнівно проте керівництво компанії вирішило продовжувати роботу. Вже у 2023 р. спостерігається певне відновлення та досягнення довоєнних показників з продажу продукції.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є лідером в сфері цифрових трансформації. В супермаркеті вже використовуються каси самообслуговування. Впроваджені електронні цінники. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в мобільному додатку тестує технологію формування покупцем споживчого кошика без необхідності сканування товарів на касі. Дана технологія дозволяє під час вибору товарів контролювати покупцем свою



корзину та на касі представити код згенерований в додатку для оплати, що є доволі зручним для споживачів.

Підприємство розвиває електронну торгівлю. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» співпрацює з Zakaz.ua – українським сервісом доставки придбаної продукції в магазинах компанії. Сьогодні сайт компанії перетворився в повноцінний електронний магазин з можливістю придбання будь-якого продукту з доставкою чи отриманням в конкретному магазині.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ГІПЕРМАРКЕТУ АШАН ІЗ ОПТОВИМИ ПОКУПЦЯМИ

Науково-технічний процес значно прискорив впровадження цифрових технологій в господарську діяльність. Автоматизовані інформаційні технології та комп'ютерні системи надають можливість отримати послугу миттєво. Сьогодні споживачі все менше бажають витратити час на здійснення щоденних покупок, на перебування в дорозі, очікувати в черзі тощо. Менеджери віддають перевагу вирішенню креативних задач, а рутинні операції автоматизують та вирішують з меншими затратами праці на якісно іншому рівні за допомогою технічних і програмних засобів. Швидкість отримання послуг набуває важливої характеристики та є конкурентною перевагою, якщо компанія може її запропонувати та надати своєму бізнес-партнеру чи клієнту. Важливим напрямом автоматизація та прискорення ділових операцій для підприємства є електронні майданчики (інформаційні системи підтримки комерційної діяльності).

Електронна комерція для багатьох компаній стала драйвером зростання, а в деяких випадках основним напрямом діяльності. Частина компаній повністю присвятили себе електронній комерції у вигляді електронних крамниць, інша ж зосередилась на суміжних послугах (рекламування, просування, приймання платежів, розробка програмного забезпечення, дизайн, створення платформ для поширення інформації). Впровадження цифрових технологій розширює можливості діяльності, спрощує та прискорює бізнес-процеси, сприяє появі нових видів діяльності.

Які переваги можна отримати завдяки створенню електронних платформ для продажу товарів для оптових клієнтів:

- оптимізація процесів (зменшується кількість операцій щодо формування та погодження замовлення оптовому постачальнику, спрощується

обмін діловими документами, зменшуються витрати праці на підтримку господарських операцій);

– спрощення комунікації (більш повне представлення інформації, оперативний обмін інформацією з покупцями, надання доступу до важливої для бізнес-партнера комерційної інформації, зменшення витрат та комунікацію, обмін діловою інформацією);

– збільшення обсягів продажу (можливість вчасно забезпечити поставку замовлених товарів, здійснення планування комерційної діяльності, швидший та легший процес вибору потрібних товарів покупцем);

– аналітика (формування управлінських звітів для керівництва компаній, готові звіти, діаграми, візуалізації, аналіз даних для виявлення тенденцій та шаблонів поведінки покупців);

– прозорість та надійність (доступ до певних комерційних даних забезпечує вищу відкритість компанії, менше можливостей для маніпулювання даними, з'являються інструменти контролю та відстеження показників, підзвітність перед партнерами, зменшення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на функціонування підсистеми електронної комерції);

– індивідуальний підхід до кожного клієнта (використання цифрового сліду для підготовки індивідуальних пропозицій кожному партнеру та клієнту компанії, аналіз активності покупців для розробки стратегії діяльності);

– автоматизація бізнес-процесів (автоматичне виконання певних операцій, зменшення кількості рутинних та механічних дій, здійснення централізації даних та інтеграції з інформаційними системами управління підприємством типу ERP, CRM тощо);

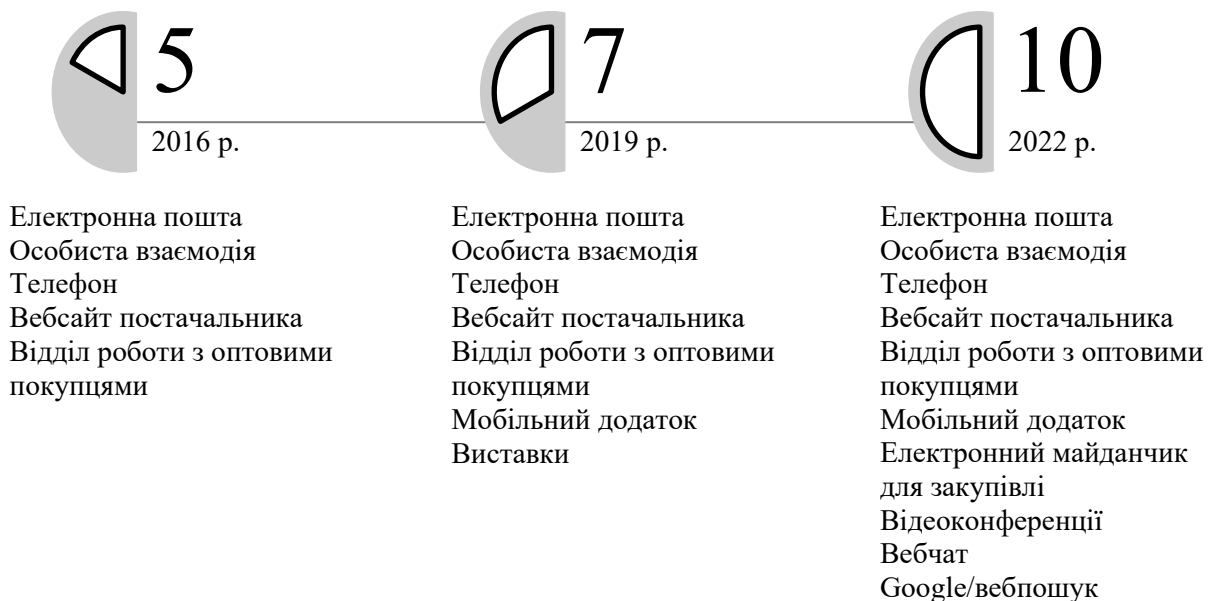
– гарантія оплати (оперативне відстеження надходження оплати замовленої продукції, звірка взаєморозрахунків);

– підвищення лояльності покупців (відкритість та підзвітність підвищує взаємну відповідальність сторін комерційної угоди, створюються додаткові конкурентні переваги, забезпечується пріоритетність у здійсненні закупівлі за рахунок вирішення задач та проблем бізнес-партнерів компанії на основі

індивідуального підходу та зручності співпраці, зростання прихильності до постачальника, утвердження компанії як надійного, відповідального, дбайливого партнера в бізнесі).

Швидкість з якою з'являються нові інструменти при обґрунтуванні та прийнятті рішень щодо придбання товарів та послуг вражає. Разом з тим, в міру того як все більше покупців починаються використовувати нові технології, їх поведінка також змінюється. Крім того, поведінка компаній менш передбачувана у взаємодії з брендами й тому її важче прогнозувати на відміну від поведінки споживачів. Фахівці з продажів оптовим клієнтам повинні постійно адаптуватися до поведінки покупців, вони повинні надавати більш конкурентні умови співпраці.

Ще донедавна для взаємодії з клієнтами використовувалися кілька каналів. Сьогодні за даними дослідження компанії McKinsey кількість каналів зросла до десяти на відміну від двох-трьох як це було в 2015 році (рис. 3.1). Цікаво те, що клієнти очікують безперебійної взаємодії за усіма каналами. За даними компанії на початок 2022 р. понад 2/3 компаній використовували дистанційні канали комунікації або цифрові технології самообслуговування [43].



**Рис. 3.1. Динаміка кількості використовуваних B2B клієнтами каналів при прийнятті рішень про придбання товарів**

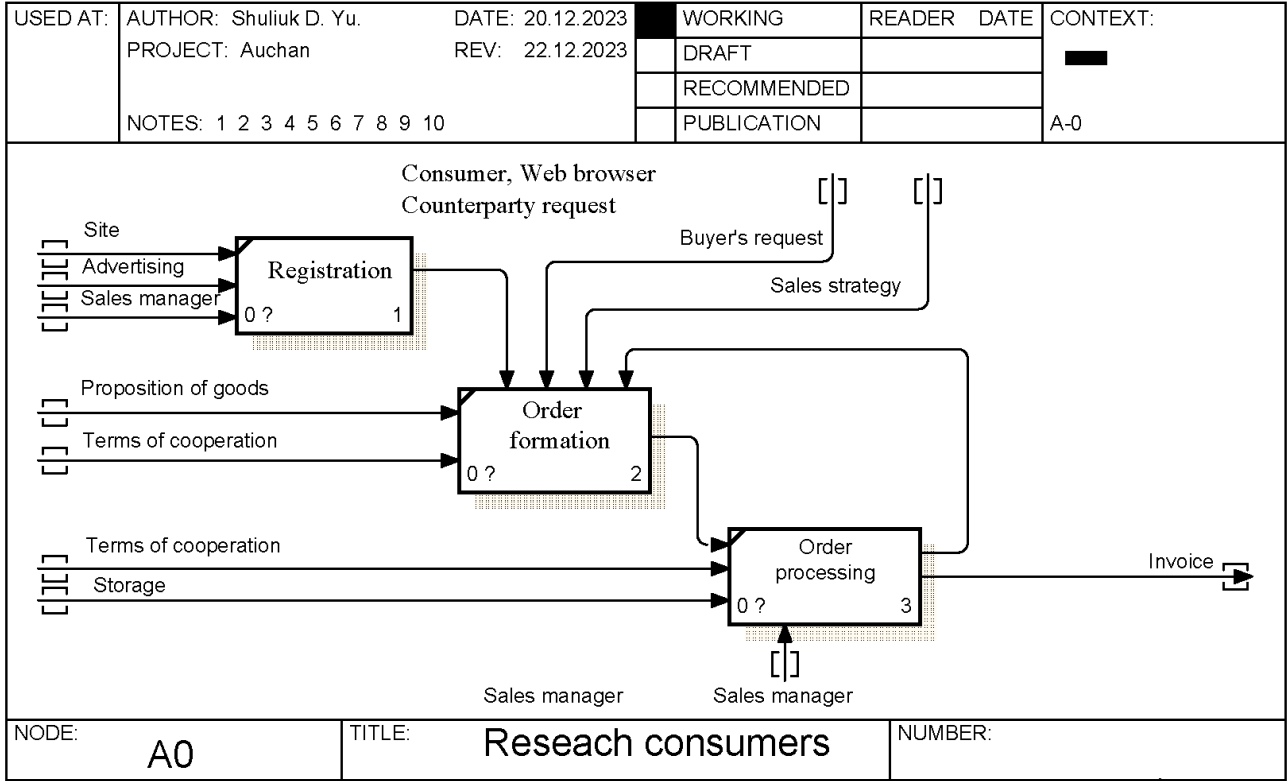
Джерело: складено за даними [43].

Технології значно полегшують обмін інформацією. Разом з тим, це вплинуло на кількість осіб залучених до прийняття рішень щодо закупівлі. Часи маркетингу для однієї ключової особи давно минули. Дослідження компанії DemanGen дійсно свідчить, що 61% покупців B2B збільшили кількість людей у процесі покупки, а 71% керують покупками через спеціальний комітет [44]. Отже, для ефективної цифрової взаємодії з оптовими продавцями та покупцями потрібно орієнтуватися на усіх осіб, що беруть участь у такій діяльності, а не тільки на осіб, які приймають рішення.

При розробці рішень в сфері електронної комерції для суб'єктів підприємництва необхідно враховувати кілька аспектів. Очевидно, як і в споживчому секторі сторінка продажів має бути вітриною з представленими товарами, матеріалами, обладнанням, послугами тощо. Слід враховувати, що бізнес-клієнти хочуть бути унікальними та отримувати персональні умови співпраці, а отже важливо забезпечити персоналізовану зону для кожного клієнта компанії. Оптимізований особистий кабінет також повинен дозволяти створювати усі необхідні документи для оформленні угоди, щодо придбання. Певні відмінності є і при пошуку товарів, так в споживчому секторі покупець переважно орієнтується на назву чи бренд, покупці B2B переважно здійснюють пошук за кодами та ідентифікаторами, що дозволяє більш точно обрати потрібний товар. Третій аспект, на що варто звертати увагу, – це оптимізовані рішення для оптової торгівлі. Цільовою аудиторією в B2B є оптовий ринок, тому варто орієнтуватися на продаж продукції партіями адаптованими до потреби та цілей компанії. Наступним важливий момент в електронній комерції пов'язаний з логістикою. Як саме придбаний товар має дістатися до покупця та наскільки форма такої доставки буде зручною – визначатиме врешті решт наступні покупки. Є певні відмінності і щодо технічної взаємодії. Так в моделі B2B для взаємодії з клієнтами використовується традиційний Інтернет або приватна мережа з довіреним доступом для партнерів. Для прикладу це може бути Virtual Private Network [45]. Незважаючи на певну схожість моделей електронної комерції очевидно ототожнювати їх некоректно.

Для розробки програмного інтерфейсу взаємодії Ашан Рітейл з оптовими покупцями важливо структурувати та систематизувати усі бізнес-операції між компаніями-учасниками (рис. 3.2, додаток Б). Важливо розуміти, хто буде купувати товари ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», які фірми-покупці будуть мати задачі та потреби, яким чином будуть опрацьовуватися замовлення менеджерами Ашан, як здійснюватиметься доставка продукції, як здійснюватиметься обмін діловою інформацією та документами між учасниками угоди.

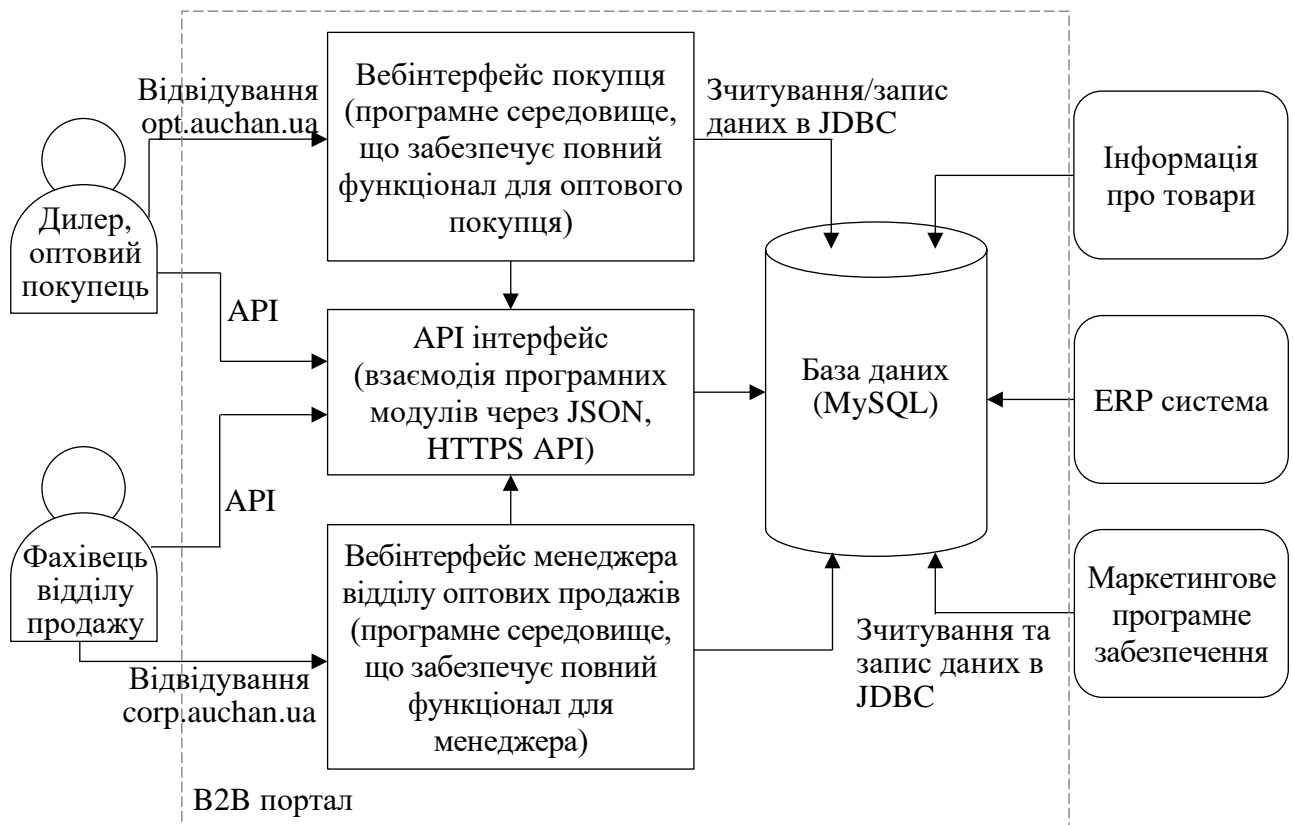
Впровадження інформаційної системи для здійснення торгових операцій з оптовими покупцями потребує зваженого підходу, врахування усіх особливостей співпраці з компаніями, встановлення, опрацювання, а в окремих випадках і перебудову бізнес-процесів, готовності контрагентів до нової форми співпраці як технічно так і ментально. Проект впровадження інформаційної системи потребує визначення її економічної доцільності, адже інвестиції в цифрові технології мають приносити додаткових прибуток [46].



**Рис. 3.2. Побудова схеми бізнес-процесів електронної комерції для B2B на основі методології IDEF0**

Джерело: власні розробки на основі [47].

Послідовність бізнес-процесів в системі електронної комерції для існуючих клієнтів полягає в аутентифікації користувача; надання доступу до каталогу продукції, опису продукції, відомостей про виробника, сертифікатів якості; формування замовлення; генерація документів; обмін діловою інформацією; забезпечення підписування документів; передача сформованого замовлення на опрацювання до відділу роботи з оптовими клієнтами; комплектування замовлення; відвантаження замовленої продукції або забезпечення доставки продукції до покупця; сервіс та робота з клієнтами після укладання угоди. Блок-схема інтернет майданчика для B2B магазину представлена на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Пропонована модель архітектури інформаційної системи електронної комерції в B2B**

Джерело: власні розробки.

B2B портал складається із комплексу інструментів побудованих на технологіях мережі Інтернет. Доступ до програми забезпечується за допомогою браузера. Для роботи використовується технології інтеграції на основі API

додатків, передача даних здійснюється протоколом HTTPS, дані представляються у вигляді JSON. Для зберігання даних використовується реляційна база даних MySQL.

Розробка порталу для корпоративних клієнтів з базових функціоналом та підтримка його роботи потребує інвестицій у розмірі 247,9 тис. грн. (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

### Потреба в інвестиціях у створення електронного B2B майданчика

Показник	Сума, тис. грн
Вартість обладнання (вебсервер, обладнання)	84,7
Розробка програмного забезпечення	127,0
Впровадження системи	36,2
Всього витрат	247,9

Джерело: власні розрахунки.

Технічні нововведення, що впроваджуються в діяльність підприємства мають бути його активом та додавати цінність підприємницькій системі, забезпечувати економічну доцільність вкладання коштів. Розрахунки ефективності інвестицій у проєкт створення B2B порталу наведений в таблиці 3.2. Прямий економічний ефект, що оцінений на основі отримання додаткової маржі від залучення нових клієнтів свідчить, що проєкт генерує додатну чисту теперішню вартість.

Таблиця 3.2

### Розрахунок ефективності інвестицій в цифрові технології

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн	247,9	–	–	–	–
Додатковий дохід від впровадження цифрових рішень, тис. грн	24,5	36,8	62,5	112,5	180,0
Витрати на експлуатацію обладнання, тис. грн	8,3	9,0	9,8	11,1	12,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн	–	24,7	24,7	24,7	24,7
Ставка дисконту, %	16	16	16	16	16
Грошові потоки, тис. грн	16,2	52,5	77,4	126,1	192,7
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	14,0	39,0	49,6	69,6	91,7
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту, тис. грн	14,0	53,0	102,6	172,2	264,0
Дисконтовані вигоди, тис. грн	21,1	27,3	40,0	62,1	85,7
Дисконтовані витрати, тис. грн	7,2	6,7	6,3	6,1	5,7

Джерело: власні розрахунки.



Інвестування коштів у створення електронного B2B майданчика свідчать, що проєкту є ефективним (таблиця 3.3). Дисконтований грошовий потік перевищує обсяг інвестицій. Чиста поточна вартість набуває додатного значення (16,1 тис. грн). Термін окупності інвестицій становить 4 роки 10 місяців. Внутрішня норма рентабельності (17,99%) перевищує коефіцієнт дисконтування. Проте запас фінансової міцності є все ж мінімальним. Індекс прибутковості досягає 6,5%.

Таблиця 3.3

**Показники ефективності інвестицій у створення  
електронного B2B майданчика**

Показник	Значення
Інвестиції, тис. грн	247,9
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	264,0
Чиста теперішня вартість, тис. грн	16,1
Термін окупності проєкту, років	4,8
Внутрішня норма рентабельності, %	17,99
Індекс прибутковості, %	6,5

Джерело: власні розрахунки.

Отже, створення платформи для взаємодії Гіпермаркету Ашан з оптовими покупцями означає виконання операцій оперативніше, з вищим рівнем сервісу, меншою кількістю помилок, безпечніше. Очевидно, що функціональні та зручні платформи підвищуватимуть лояльність покупців, збільшить кількість транзакцій та врешті сприятиме зростанню продажів. Впровадження електронної комерції в корпоративному секторі дозволяє зменшити витрати на управління, підвищити оперативність прийняття рішень, покращити управління компанії та забезпечити вищий рівень прибутку.

### Висновки до Розділу 3

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розвиває для напрямки електронної комерції: продаж товарів кінцевим споживачам та оптовим комерційним структурах й закладам громадського харчування. Для посилення конкурентних

позицій ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ринку пропонується розвивати напрям співпраці з оптовими покупцями. Удосконалення співпраці з B2B клієнтами пропонується здійснювати шляхом впровадження цифрових технологій та створення електронного майданчика для організації закупівлі продукції та обміну діловими документами.

Побудова моделі електронної комерції для B2B на основі методології IDEF0 дозволив оптимізувати бізнес-процеси в електронному магазині, встановити функціональні блоки веборієнтованої інформаційної системи для вирішення комерційних задач, визначити потоки ділової інформації та інструменти задоволення інформаційних потреб. Основні задачі, які вирішуються з допомогою нової системи: зменшення витрат часу на комунікацію та узгодження параметрів закупівлі, чітке врахування знижок та спеціальних цін, зменшення помилок в замовленнях, обмін електронними документами, доступ покупців до сертифікатів якості продукції, аналітична та управлінська звітність.

## ВИСНОВКИ

Автоматизовані інформаційно-комунікаційні технології пройшовши значний розвиток перетворились у важливий фактор зростання конкурентоспроможності компаній. Широке використання інформаційних технологій у господарській діяльності трансформувало традиційні способи ведення бізнесу та зумовило появу нового виду економічної діяльності – електронного бізнесу.

Завдяки розвитку електронної комерції з'являються нові бізнес-моделі. Вже добре себе зарекомендували моделі на основі підписки, модель фріміум, дропшипінг тощо. Електронна комерція дозволяє ефективно розвивати й такі моделі як: прямі продажі товарів виробниками, багаторазову реалізацію товару, якщо це цифровий товар, організувати оптову торгівлю, торгівлю товарами ручної роботи тощо.

Електронний бізнес та електронна комерція змінює підходи до формування цінності в економічній системі. В електронній комерції ціннісна пропозиція забезпечується переважно в самій суті системи, а не товарі, який пропонується покупцю. Бренд, інтелектуальний капітал, взаємовідносини є основною цінністю цифрової економіки. В електронній комерції важливими конкурентними перевагами є швидкість обробки замовлення, врахування запитів покупця, підвищення якості обслуговування, ефективний зворотній зв'язок.

Під електронною комерцією варто розуміти економічні відносини між учасниками, які виникають до, під час та після виконання угоди з приводу купівлі-продажу товару. Система електронної комерції представлена електронним обміном даних, електронним рухом капіталу, електронним маркетингом, електронною рекламою, електронним банкінгом, системами підтримки електронних розрахунків, електронними даними, онлайн системами та інтерактивними технологіями здійснення комерційних операцій, система управління запасами та постачанням товарів, автоматичний збір даних тощо. Найбільш поширеними моделями електронної комерції є B2B, B2C та C2C.

Цифрові технології змінюються парадигму системи економічних відносин та моделей здійснення бізнесу. Покупець чи споживач постає у ролі активного агента. Використання систем електронної комерції дозволяє клієнту самостійно зробити замовлення, вказати інформацію про себе, отримувати через систему електронного обміну даними потрібні документи. Інформація для обробки замовлення надходить до відповідних підрозділі у структурованому вигляді. Залишається можливість відстеження та управління замовленням на усіх етапах здійснення транзакції. Інформація автоматично фіксується в базі даних і доступна для аналізу та використання в управлінських цілях.

Нині, системи електронної комерції розвивають усі суб'єкти господарювання. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є лідером в сфері цифрових трансформації на вітчизняному ринку. В супермаркеті вже використовуються каси самообслуговування. Впроваджені електронні цінники. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в мобільному додатку тестує технологію формування покупцем споживчого кошика без необхідності сканування товарів на касі. Дана технологія дозволяє під час вибору товарів контролювати покупцем свою корзину та на касі представити код згенерований в додатку для оплати, що є доволі зручним для споживачів.

З метою розвитку електронної комерції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2020 р. розпочинає співпрацю з маркетплейсами. В тому ж році запрацював формат придбання товарів Ашан Drive. Розпочалась співпраця з сервісами доставки придбаної продукції в магазинах компанії, зокрема Zakaz.ua. Віднедавна представництво компанії в мережі Інтернет перетворилось в повноцінний електронний магазин з можливістю придбання будь-якого продукту з доставкою чи отриманням в конкретному магазині. Завдяки впровадженню електронної комерції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розпочав діяльність на усій території України. У 2022 р. у порівнянні з 2020 р. обсяги електронної торгівлі вирости у майже 1,5 разів. Особливо швидко зростали обсяги реалізації у корпоративному сегменті.

Компанія стабільно розвивається та збільшує обсяги реалізації продукції на внутрішньому ринку. З року в рік спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції. Виключенням став 2022 р., що пов'язано з військовою агресією росії спрямованої проти України. У порівнянні із 2021 р. відбулося скорочення обсягів реалізації продукції на 26%. Через значне скорочення обсягів реалізації продукції у 2022 р. компанія отримали збиток у понад 1261600,0 тис. грн. Керівництво компанії віднеслось з розумінням, не відмовилось від виконання взятих соціальних обов'язків перед клієнтами компанії, працівниками, державою, бізнес-партнерами, що в умовах зменшення надходжень від операційної діяльності спричинило додаткові витрати.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є соціально та екологічно відповідальним бізнесом. Підприємство дбає в першу чергу про людей та клієнтів, які відвідують магазин, щоб вони отримали найкраще. За рахунок підготовки унікальних пропозицій, конкурентних цін, ретельно відібраних постачальників вдалося створити турботи про клієнта. Компанія докладася великих зусиль і для створення сприятливих умов роботи і відпочинку для працівників магазину, постійно сприяє зростанню їх професійного рівня, набуття полікомпетентних навиків та умінь.

З метою удосконалення електронної комерції запропоновано створення електронного майданчика для організації ефективної взаємодії з юридичними особами. Розраховані індикатори успішності проекту корпоративного електронного магазину вказують на ефективність вкладання коштів у цифрові технології. Інвестиції в проєкт повертаються через 4,8 роки. Проєкт є прибутковим. Індекс прибутковості з рахуванням фактору часу становить 6,5%, що означає, що тільки від збільшення кількості клієнтів забезпечується додатковий прибуток на кожному інвестовану гривню у розмірі 0,07 грн. Якщо врахувати зменшення витрат на обробку замовлень менеджерами, логістику, прискорення оборотності матеріальних запасів, то отриманий ефект може збільшитись у кілька разів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайцева О. О., Болотинюк І. М. Електронний бізнес: навч. посіб. / За наук. ред. Н. В. Морзе. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ» 2015. 264 с.
2. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Електронний бізнес: навч. посіб. К.: ДУТ, 2018. 292 с. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_1477\\_17408367.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_1477_17408367.pdf).
3. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Крючок І. С. Електронна комерція в епоху диджиталізації. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 55–61. URL : [http://bses.in.ua/journals/2020/53\\_2020/10.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/10.pdf) (дата звернення 12.10.2023).
4. Корольков В. В. Информационный бизнес в Интернете – новая парадигма экономики. Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University : вебсайт. URL : <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/2959> (дата звернення 12.10.2023).
5. Laudon K., Traver C. E-commerce 2021 : business. technology. society. Harlow : Pearson, 17th edition, 2022. 883 p.
6. Sharma M. E-commerce and e-business. New Delhi : Excel books private limited, 2022. 176 p.
7. Смолій Л. В., Костюк В. С. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-43> (дата звернення 05.11.2023).
8. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 1011–1015. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf) (дата звернення 10.09.2023).
9. Буй Т. Г., Гаврилів І. Я. Розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній. *Наукові записки*. 2015. Т. 172. С. 8–14. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/149247337.pdf> (дата звернення 12.10.2023).

10. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнесінформ*. 2020. № 4. С. 295–303. URL : [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-4\\_0-pages-295\\_303.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-295_303.pdf) (дата звернення 05.11.2023).
11. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет : кол. монографія / кол. авторів А. П. Гетьман [та ін.] ; за ред. С. В. Глібко, К. В. Єфремова. Харків, 2016. 360 с.
12. Олійник О. Б., Макаренко Є. О. Розвиток електронної комерції та поняття електронного договору. *Legal Bulletin*, 2022. № 5. С. 32–39. <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2022-05-32-39> (дата звернення 05.11.2023).
13. Kis H. The use of b2b and b2c e-commerce models as a tool of anti-crisismanagement of industrial enterprises. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 23, № 11. С. 81–87. URL : [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11016/1/SH\\_2020\\_23\\_11\\_81-87.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11016/1/SH_2020_23_11_81-87.pdf) (дата звернення 05.11.2023).
14. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 175–180. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/20-2020/oliinyk1.pdf> (дата звернення 12.09.2023).
15. Зайцева О. О., Болотинюк І. М. Електронний бізнес: навч. посіб. / За наук. ред. Н. В. Морзе. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ» 2015. 264 с.
16. Драч В. Електронна комерція – історія, факти, тренди, новинки. *PROjectSEO* : вебсайт. URL : <https://project-seo.net/blog-uk/elektronna-komercija-istoria-fakty-trendy/> (дата звернення 10.09.2023).
17. Єрмак О. О., Скрильник О. О., Свириденко А. В. Розвиток електронної комерції в Україні та її вплив на цивільно-правові відносини. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 165–168. URL : [http://www.lsej.org.ua/4\\_2023/39.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2023/39.pdf) (дата звернення 10.09.2023).
18. Папуша К. Ф., Носкова Т. А. Розвиток електронної торгівлі та історія її виникнення в Україні і світі. *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку* : матеріали III

Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль, ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. С. 246–248. URL : [https://content.e-schools.info/tkhtt/libraryЗБІРНИК\\_III\\_ВСЕУКРІНС\\_КОІ\\_НАУКОВО\\_ПРАКТИЧН\\_ОІ\\_КОНФЕРЕНЦІЇ\\_2021\\_compressed.pdf#page=246](https://content.e-schools.info/tkhtt/libraryЗБІРНИК_III_ВСЕУКРІНС_КОІ_НАУКОВО_ПРАКТИЧН_ОІ_КОНФЕРЕНЦІЇ_2021_compressed.pdf#page=246) (дата звернення 10.09.2023).

19. Ecommerce Business Models: Types and Examples (2024). *Shopify* : website. URL : [https://www.shopify.com/blog/business-model?irclid=Rje20ERktxyNWT9W9ywHf2h8UkH0g4S24WQmRs0&irgwc=1&partner=3435206&affpt=excluded&utm\\_channel=affiliates&utm\\_source=3435206-impact&utm\\_medium=cra](https://www.shopify.com/blog/business-model?irclid=Rje20ERktxyNWT9W9ywHf2h8UkH0g4S24WQmRs0&irgwc=1&partner=3435206&affpt=excluded&utm_channel=affiliates&utm_source=3435206-impact&utm_medium=cra) (available on 10.09.2023).

20. Hliebova A., Zozulia A. The modern models of e-commerce organization: theoretical aspect. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). С. 144–150. Doi : [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1929](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1929) (available on 10.09.2023).

21. Царьов Р. Ю. Електронна комерція: навчальний посібник з підготовки бакалаврів. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2010. 112 с.

22. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика* : зб. наук. пр. ІЕП НАНУ. 2020. С. 312–325.

23. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Європейському Союзі та перспективи України. *European Journal of Management Issues*. 2015. № 23 (4). С. 9–18. DOI: <https://doi.org/10.15421/191502>

24. Маєвська А. А. Електронна комерція і право : : навчально-методичний посібник. Харків: TEMPUS, 2010. 256 с.

25. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/76.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/76.pdf) (дата звернення 18.09.2023).

26. UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce with Guide to Enactment 1996 with additional article 5 bis as adopted in 1998. United Nations publication. URL: [https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/19-04970\\_ebook.pdf](https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/19-04970_ebook.pdf) (дата звернення: 15.09.2023)



27. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
28. Електронна комерція: теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні / В. М. Полях, Н. М. Кривошеєва, В. М. Ключко та ін. *ScienceRise*. 2017. №5. С. 11–17.
29. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.
30. Про електронну комерцію: Закон України № 675-VIII від 19.11.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення 22.09.2023).
31. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика* : зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2020. С. 312–325.
32. Гайдукова О. О. Теоретичні аспекти поняття «електронна торгівля». *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7232> (дата звернення: 17.12.2023). DOI : 10.32702/2307-2105-2019.8.152.
33. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1614/1551> (дата звернення 22.09.2023).
34. Писаренко Н. Л., Євдокимова З. Р. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 348–355.
35. Власюк Ю. Ю., Юдіна Н. В. Дослідження українського ринку електронної комерції у секторі B2B. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. К.: Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, 2015. Вип. 9. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14404/1/2015\\_5\\_Vlasyuk.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14404/1/2015_5_Vlasyuk.pdf) (дата звернення 22.09.2023).

36. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та інтернет-торгівля : навч-метод. посіб. Крар Медія Груп, 2021. 454 с.

37. Карпенко М. Ю. Електронна комерція : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 146 с.

38. Яремова М. І., Шилюк Д. Ю. Потенціал розвитку соціального підприємництва. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів* : матеріали збірника Всеукраїнської науково-практичної конференції, 01 лютого 2023 р. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 361–364.

39. Про компанію. *Ашан* : вебсайт. URL : <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua/> (дата звернення 22.11.2023).

40. OUR BUSINESS. *Auchan-retail* : website. URL : <https://www.auchan-retail.com/en/who-we-are/#our-business> (дата звернення 22.11.2023).

41. Кешбек. *Zakaz.ua* : вебсайт. URL : <https://www.eworldtrade.com/blog/uk/роль-електронної-комерції-на-b2b-ринках/> (дата звернення 22.11.2023).

42. Ашан запускає формат Ашан Drive в Україні (+фото). *RAU* : вебсайт. URL : <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/ashan-drive-v-ukrayini-foto/> (дата звернення 17.11.2023).

43. The new B2B growth equation / Arun Arora, Liz Harrison, Candace Lun Plotkin, Max Magni, Jennifer Stanley. *McKinsey&Kompany* : website. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-b2b-growth-equation#/> (дата звернення 22.11.2023).

44. Understanding the eCommerce B2B Buying Process: Stages, Factors, and Influences of Technology. *Oro* : website. URL : <https://oroinc.com/b2b-ecommerce/blog/b2b-buying-process/> (дата звернення 22.11.2023).

45. Роль електронної комерції на B2B ринках товарів і послуг. *eWorldTrade* : website. URL : <https://www.eworldtrade.com/blog/uk/роль-електронної-комерції-на-b2b-ринках/> (дата звернення 22.11.2023).

46. Шилюк Д. Ю. Побудова моделі бізнес-процесів b2b електронного магазину на основі методології IDEF0. *Механізми управління розвитком територій* : зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023.

47. Modeling processes in IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling). Lab manual for the course of «Modeling and reengineering business processes» for students specialized in field of study 124 – System analysis / S.V. Kozyr, V.V. Slesarev, S.A. Us, O.V. Khazova; Dnipro Polytechnik. Dnipro : Dniprotech, 2019. 66 p.

## **ДОДАТКИ**