

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

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ДЕМ'ЯНЧУК Владислав Станіславович

УДК 658.8:338.45

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

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. С. ДЕМ'ЯНЧУК

Керівник роботи
д.е.н., професор

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

_____ (підпис керівника)

(ім'я та прізвище керівника)

АНОТАЦІЯ

Демянчук В. С. Електронна комерція як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

В кваліфікаційній роботі приділено увагу дослідженню теоретичних і методичних засад електронної комерції та її впливу на конкурентоспроможність підприємства, а саме розглянуто сутність, види, форми та моделі електронної комерції, її переваги для бізнесу, клієнтів і суспільства, а також роль у зниженні витрат, розширенні ринків і підвищенні ефективності. Визначено механізми впливу електронної комерції на формування конкурентних переваг, включаючи використання штучного інтелекту. Проведено оцінку організації електронної комерції ТОВ «Молочар», включаючи аналіз цифрової присутності, ефективності сайту, каналів розподілу та конкурентного середовища. Запропоновано напрями удосконалення діяльності підприємства шляхом впровадження CRM-системи KeyCRM з інтеграцією М.Е.Дос, онлайн-консультацій та розширення функціоналу особистого кабінету, розраховано економічну ефективність заходів.

Ключові слова: електронна комерція, конкурентоспроможність, B2B-модель, CRM-система, онлайн-консультації, економічна ефективність.

SUMMARY

Demyanchuk V. S. Electronic commerce as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Master” in the specialty 076 “Entrepreneurship and trade”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification paper focuses on the study of theoretical and methodological foundations of e-commerce and its impact on enterprise competitiveness, specifically examining the essence, types, forms, and models of e-commerce, its advantages for business, customers, and society, as well as its role in reducing costs, expanding markets, and improving efficiency. The mechanisms of e-commerce influence on forming competitive advantages, including the use of artificial intelligence, have been identified. An assessment of the organization of e-commerce at LLC «Molochar» was conducted, including analysis of digital presence, website efficiency, distribution channels, and competitive environment. Directions for improving the enterprise's activities have been proposed through the implementation of the KeyCRM – CRM system integrated with M.E.Doc, online consultations, and expansion of personal account functionality; the economic efficiency of the measures has been calculated.

Keywords: e-commerce, competitiveness, B2B model, CRM system, online consultations, economic efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, види та форми електронної комерції.....	7
1.2. Роль електронної комерції в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.....	11
Висновок до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ТОВ «МОЛОЧАР».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Молочар».....	18
2.2. Оцінка організації електронної комерції на підприємстві та його конкурентоспроможності в цифровому просторі.....	24
Висновок до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОВ «МОЛОЧАР» ТА ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ.....	33
3.1. Напрями вдосконалення організації й розвитку електронної комерції на підприємстві.....	33
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	36
Висновок до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах цифрової трансформації електронна комерція стає невід'ємною складовою розвитку підприємств. Вона відкриває нові можливості для ефективної взаємодії зі споживачами, розширює географію продажів і дає змогу охопити значно ширшу цільову аудиторію. Завдяки використанню онлайн-платформ підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси збуту та зменшити витрати на організацію торговельної діяльності.

Електронна комерція виступає потужним чинником підвищення конкурентоспроможності, адже сприяє підвищенню доступності продукції, покращенню сервісу та формуванню позитивного іміджу компанії. Вона дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні підходи до продажу, аналітики попиту та просування товарів. Таким чином, використання електронної комерції стає не лише інструментом збільшення обсягів реалізації, а й стратегічним напрямом зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Питанням сутності, видів та моделей електронної комерції приділено увагу в працях таких дослідників: Євтушенко Д. Д. [6], Нескороджена Л. Л. [19], Тертичний Я.С. [34], Фалдіна В.В., Бовсунівська А.С. [35], Циброва А. [36], Шкригун Ю.О. [38]. Проблемам розвитку електронної комерції в Україні, її впливу на конкурентоспроможність підприємств та використання штучного інтелекту присвячено праці таких вчених: Андронік О. Л., Воронін А. В. [1], Бабух І.Б., Нікульча В.А. [2], Волонтир Л. О. [4], Закревський А. [8], Захарчук В. І., Клим О. С., Антохова І. М. [9], Іванов К.Р. [10], Ковтонюк І.І. [11], Романчук Л.А., Щитов Д.М., Мормуль М.Ф. [25], Сірук О.М. [29] та інших.

Аналіз наукових публікацій, присвячених питанням електронної комерції як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства, показав, що теоретичні та методичні основи її впровадження в В2В-секторі, особливо в посередницькій діяльності, залишаються недостатньо розробленими. Це свідчить про потребу в більш глибокому дослідженні проблем цифрової трансформації

бізнес-процесів та автоматизації взаємодії з клієнтами, що зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад використання інструментів електронної комерції як чинника підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочар».

Для досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- проаналізувати сутність, види та форми електронної комерції;
- розглянути роль електронної комерції в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Молочар»;
- оцінити рівень організації електронної комерції на підприємстві та його конкурентоспроможності в цифровому просторі;
- визначити напрями вдосконалення організації й розвитку електронної комерції на підприємстві;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження виступили теоретичні, методичні та практичні основи використання інструментів електронної комерції як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Об'єктом* дослідження є процес використання інструментів електронної комерції як чинника підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочар».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано комплекс методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано метод дедукції для переходу від загальних теоретичних положень електронної комерції до конкретних висновків щодо її впливу на конкурентоспроможність підприємства; аналізу – для розкладання процесів організації електронної комерції на складові елементи; системний підхід – для розгляду підприємства як цілісної системи з взаємопов'язаними компонентами; розрахунку економічних показників – для кількісної оцінки ефективності, приросту виручки та рентабельності; структурно-логічний метод – для побудови логічних схем, графіків і узагальнень, що ілюструють переваги, проблеми та напрями удосконалення електронної комерції.

Інформаційною основною дослідження слугують наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, присвячені електронній комерції як чиннику підвищення конкурентоспроможності підприємства, фінансова звітність ТОВ «Молочар», внутрішня нормативна база, а також доступні онлайн-джерела, включно зі спеціалізованими цифровими платформами.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в 3 одноособових працях загальним обсягом 0,29 ум. друк. арк.: Інструменти і практики публічного управління: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 червня 2025 року –Житомир: Поліський національний університет, 2025. – 560 с.; Інформаційно-комунікаційні технології : дослідження молодшої наукової спільноти : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, Дніпро, 11-12 грудня 2025 р. Дніпро : ДМетІ УДУНТ, 2025. 123 с.; Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024.

Практичне значення отриманих результатів полягає у обґрунтуванні комплексу заходів щодо вдосконалення організації електронної комерції ТОВ «Молочар» шляхом впровадження інтегрованої CRM-системи KeyCRM з М.Е.Дос, онлайн-консультацій та розширеного функціоналу особистого кабінету, що дозволить скоротити час обробки заявок, зменшити втрати клієнтів, підвищити якість обслуговування та оптимізувати бізнес-процеси. Розроблено рекомендації, які забезпечать підприємству стійкий економічний ефект у вигляді зростання виручки від онлайн-продажів, підвищення рентабельності та посилення конкурентних позицій на регіональному ринку посередницьких послуг.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування), 5 додатків. Робота викладена на 51 сторінці комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУТЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та форми електронної комерції

Електронна комерція є однією з галузей в Україні, яка динамічно розвивається. Її значення особливо зросло в період світової пандемії COVID-19, коли підприємства та організації були змушені активно переходити до онлайн-форм взаємодії зі споживачами. Водночас подальший розвиток електронної комерції набув ще більшої актуальності в умовах військової агресії росії проти України, адже саме цифрові канали збуту дозволяють бізнесу зберігати економічну стійкість, підтримувати зв'язок із клієнтами та розширювати присутність на вітчизняних та міжнародних ринках.

Світова практика свідчить, що розвиток електронної комерції зумовлений прагненням економічних систем до впровадження сучасних технологій, які сприяють зростанню окремих підприємств і цілих галузей національної економіки.

Аналіз наукових джерел показує, що єдиного підходу до визначення сутності поняття «електронна комерція» наразі не існує. Це потребує систематизації наукових трактувань і уточнення змісту цього поняття. Для наочності основні підходи до визначення терміну «електронна комерція» узагальнено в Додатку А.

Аналіз поданих у Додатку А визначень електронної комерції дає підстави стверджувати, що вона є засобом реалізації продукції підприємства, який базується на використанні інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет і охоплює повний цикл операцій, пов'язаних із продажем товарів та послуг.

Електронна комерція дає можливість підприємствам підвищувати ефективність і гнучкість внутрішньої діяльності, тісніше співпрацювати з постачальниками та швидко реагувати на потреби й очікування споживачів. Вона також дозволяє компаніям обирати найкращих партнерів і постачальників незалежно від їхнього географічного розташування та здійснювати продаж

продукції на глобальному ринку [19]. Основні види електронної комерції представлено на рис. 1.1.

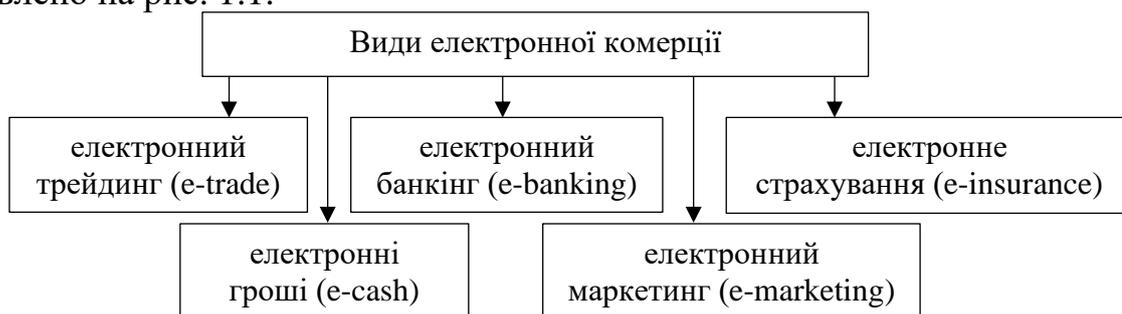


Рис. 1.1. Основні види електронної комерції

Джерело: складено автором на основі [19; 27; 38]

Варто зазначити, що в чинному законодавстві України, як і в багатьох інших країнах, досі відсутнє єдине офіційне визначення поняття «електронна комерція», а також окремий нормативно-правовий акт, який би комплексно регулював цю форму збуту. Певні аспекти електронної торгівлі визначені в Законі України «Про захист персональних даних» [24] та та Законі України «Про електронну комерцію» [23], однак стрімке зростання обсягів онлайн-продажів вимагає оновлення правової бази, адже відсутність чітких норм уповільнює розвиток цього сектору економіки. Основні моделі електронної комерції представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні моделі електронної комерції

Модель електронної комерції	Характеристика	Інструменти
1	2	3
B2B – Бізнес для бізнесу (Business-to-Business)	Обмін між компаніями – закупівля сировини, комплектуючих, продаж послуг. Мета: інтеграція партнерів, створення торгових майданчиків, зниження витрат і оптимізація процесів.	Електронні торговельні платформи, корпоративні бази даних, системи електронного документообігу.
B2C – Бізнес для споживача (Business-to-Consumer)	продаж товарів і послуг кінцевим покупцям через інтернет-магазини чи платформи з онлайн-оплатою картками	Інтернет-магазини, онлайн-сервіси, банки, платформи онлайн-навчання, аукціони, сервіси доставки.
B2G – Бізнес для держави (Business-to-Government)	Взаємовідносини між бізнесом і державними структурами. участь компаній у тендерах і постачанні для державних потреб.	Державні портали закупівель

1	2	3
C2C – Споживач для споживача (Consumer-to-Consumer)	Торгівля між приватними особами без посередників.	Онлайн-аукціони, платформи приватних оголошень, сайти обміну товарами, фріланс-біржі.
B2E – Бізнес для співробітників (Business-to-Employee)	Внутрішня взаємодія через електронні системи для автоматизації процесів, HR, новини	Корпоративні портали, системи HR-менеджменту, внутрішні онлайн-платформи.
C2A – Споживач для адміністрації (Consumer-to-Administration)	Взаємовідносини громадян із державними установами, що фінансуються державою.	Оплата навчання, лікування, податків, штрафів через онлайн-сервіси.
G2C – Держава для громадян (Government-to-Citizens)	Надання державних онлайн-послуг громадянам. Забезпечення доступу до інформації, реєстрація, дозволи.	Електронна реєстрація, оплата податків і штрафів, отримання дозволів, державні портали послуг

Джерело: складено автором на основі [10; 16; 27; 37]

Розвиток електронної торгівлі у світі тісно пов'язаний із процесами глобалізації національних економік та прагненням підприємств мінімізувати витрати на збут. Посилення ролі електронної комерції та зростання її обсягів призвели до формування різних типів і моделей електронної торгівлі, основні з яких відображено на рис. 1.2.

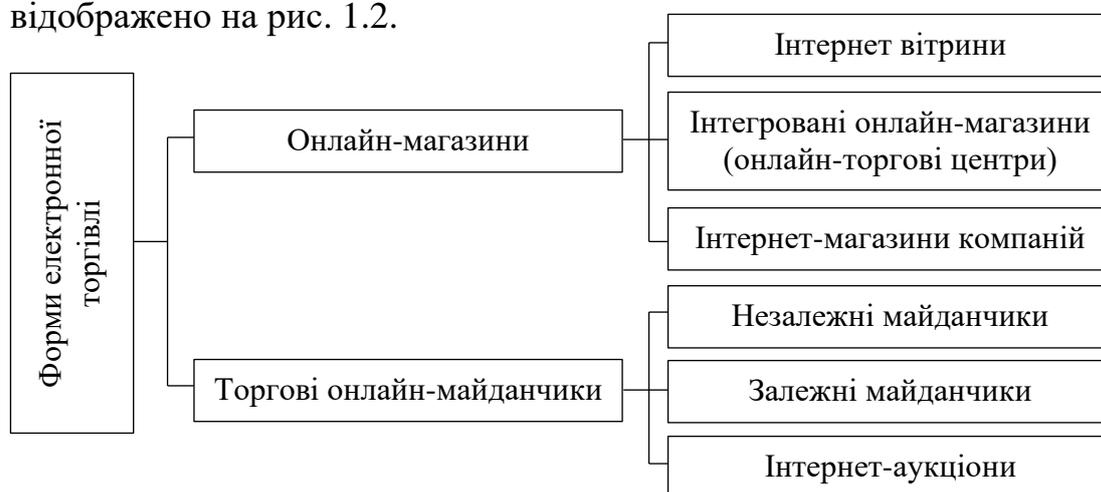


Рис. 1.2. Форми та види електронної торгівлі

Джерело: складено автором на основі [34; 35]

Онлайн-магазини як форма організації електронної комерції являють собою спеціалізовані інтернет-сайти, що дозволяють автоматизовано здійснювати продаж продукції підприємства. Ця форма є однією з перших у розвитку електронної торгівлі, тому сучасні онлайн-магазини відзначаються високим рівнем якості,

зокрема добре продуманою структурою, зручними розділами та інформативним контентом [18].

Сьогодні онлайн-магазини перетворюються на повноцінні представництва компаній у мережі Інтернет, що дає змогу інформувати споживачів не лише про товари та їх ціни, а й про діяльність самого підприємства. У межах цієї форми електронної торгівлі виділяють кілька основних видів:

- самостійні інтернет-магазини – забезпечують інтерактивність процесу продажу, можливість миттєвої оплати товарів завдяки співпраці з банками та фінансовими установами;

- інтегровані онлайн-магазини – є частиною роздрібною мережі підприємства та вважаються найконкурентоспроможнішими завдяки ефективній SEO-оптимізації й детальному опису товарів, представлених на платформі [37];

- інтернет-вітрини – створюються для ознайомлення клієнтів із товарами, цінами, умовами придбання та контактами продавців. Цей вид електронної комерції не належить до класичної торгівлі, оскільки продаж здійснюється лише після безпосереднього контакту покупця з продавцем [20].

Другою формою електронної комерції є торговельні онлайн-платформи, які забезпечують можливість розміщення пропозицій від кількох продавців на одному вебсайті. У межах цієї форми електронної торгівлі виділяють кілька основних різновидів:

Інтернет-аукціони – одна з найпопулярніших форм електронної торгівлі. Вони використовуються як для продажу нових, так і вживаних товарів, а також для проведення державних закупівель. Для таких аукціонів характерна цінова варіативність, адже кожен продавець самостійно визначає вартість своїх товарів залежно від попиту споживачів [16]. Головна перевага інтернет-аукціонів – відсутність централізованого механізму ціноутворення, що робить їх гнучкими та конкурентними.

Незалежні електронні торгові майданчики зазвичай функціонують у сфері B2B, забезпечуючи взаємодію між різними компаніями без участі посередників [35].

Залежні торгові майданчики створюються обмеженим колом учасників певної галузі або ринку. Це дозволяє гарантувати якість пропонованих товарів і формувати стабільний попит завдяки налагодженій співпраці між компаніями, що працюють на платформі [7].

Таким чином, можна стверджувати, що електронна комерція є засобом реалізації продукції компанії, заснованим на використанні інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет, і охоплює весь цикл операцій, пов'язаних із продажем продукції. Вона є однією з найшвидше зростаючих сфер торгівлі, що пояснюється можливістю швидкої комунікації між продавцями та покупцями, а також відносно низькими витратами на реалізацію продукції.

1.2. Роль електронної комерції в підвищенні конкурентоспроможності підприємства

З інтенсивним впровадженням принципів і механізмів розвиненої ринкової економіки на сучасному українському ринку дедалі більше спостерігається посилення конкуренції. У зв'язку з цим перед підприємствами усіх розмірів та форм господарювання гостро постає питання збереження та підвищення конкурентоспроможності. Така ситуація змушує підприємства активно боротися за клієнта, шукати нові, ефективніші форми комунікацій для просування та позиціонування своєї продукції.

Ще недавно Інтернет і електронна комерція сприймалися як нові, малознайомі інструменти, доступні переважно технічним фахівцям. Сьогодні ж електронна комерція набуває значного поширення, виступаючи ефективним інструментом підприємств і державних установ, покупців і продавців, окремих громадян та економічних систем держав, які утворюють єдину спільноту, що здійснює взаємодію на основі засобів інформаційних і телекомунікаційних технологій [2].

Переваги електронної комерції можна поділити на три основні категорії [1]:

1. Переваги для підприємств та організацій:

– використовуючи електронну комерцію, організація може розширити свій ринок до національного та міжнародного рівнів із мінімальними капіталовкладеннями. Вона може легко знайти більше клієнтів, кращих постачальників і відповідних ділових партнерів у всьому світі;

– електронна комерція допомагає організації знизити витрати на створення процесів, розповсюдження, отримання й управління паперовою інформацією шляхом її оцифрування;

– електронна комерція покращує імідж компанії;

– електронна комерція допомагає підвищити якість обслуговування клієнтів;

– електронна комерція спрощує бізнес-процеси, роблячи їх швидшими та ефективнішими;

– електронна комерція зменшує обсяг паперової роботи;

– електронна комерція підвищує продуктивність організації.

2. Переваги для клієнтів [26]:

– підтримка формату 24/7: клієнт може здійснювати транзакції або робити запити щодо будь-яких товарів чи послуг, які надає компанія, у будь-який час і з будь-якого місця, 24 години на добу, сім днів на тиждень;

– електронна комерція надає користувачам більше можливостей і швидшу доставку товарів;

– електронна комерція дає користувачам додаткові можливості для порівняння та вибору дешевших і кращих варіантів;

– клієнт може залишати відгуки про товар і бачити, що купують інші або які коментарі залишили інші покупці, перш ніж здійснити остаточну покупку;

– електронна комерція надає можливість участі у віртуальних аукціонах;

– легкий доступ до інформаційних ресурсів: клієнт може отримати докладну інформацію за кілька секунд, не очікуючи кілька днів чи тижнів;

– електронна комерція посилює конкуренцію між організаціями, у результаті чого компанії надають суттєві знижки клієнтам.

3. Переваги для суспільства [28]:

- електронна комерція сприяє зниженню вартості продукції, що дає змогу менш забезпеченим людям також дозволити собі купівлю товарів;
- електронна комерція забезпечила доступ до товарів і послуг у сільських районах, які раніше були недосяжними;
- електронна комерція допомагає урядам надавати суспільні послуги, такі як охорона здоров'я, освіта, соціальні програми – за нижчою вартістю та у вдосконаленій формі.

Варто відмітити високі темпами зростання аудиторії мережі Інтернет. Кількість користувачів Інтернету збільшується з кожним роком, і це зростання має геометричну прогресію.

З огляду на вищенаведене варто відмітити, що електронна комерція формує низку конкурентних переваг для підприємств. Ці переваги та ефект від електронної комерції представлено на рис. 1.3.

Скорочення часу на доставку споживачеві інформації про товар
Формування можливості цілодобового доступу до торгівлі без урахування часових поясів
Скорочення кількості посередників, забезпечення прямого зв'язку виробник-покупець
Забезпечення у режимі реального часу торгівлі
Підвищення конкурентоспроможності за рахунок до та післяпродажної консультації та допомоги
Формування потоку потенційних замовників, збільшення ринку збуту рахунок зарубіжних покупців
Розширення видів інформації про товар
Акумуляування максимуму даних про потреби клієнтів, реалізація клієнтам товарів, які відповідають потребам
Скорочення витрат на персонал та оренду торгових приміщень
Розширення різноманітності форм оплати платежів
Прискорення обороту грошових ресурсів через використання схем електронних платежів

Рис. 1.3. Переваги електронної комерції

Джерело: складено автором на основі [1; 26; 28; 29]

Переваги електронної комерції, що представлені на рис. 1.3, тісно взаємопов'язані між собою, що пояснюється високим рівнем зацікавленості як споживачів, так і продавців у ній.

Попередні дослідження розвитку електронної комерції дали можливість узагальнити низку важливих конкурентних переваг упровадження електронної комерції, які формують конкурентоспроможність підприємства на ринку [39]:

- збільшення доходів організації та зростання прибутку;
- забезпечення стабільності в динамічному конкурентному середовищі завдяки співпраці та взаємодії з партнерами через упровадження технологій.

Додатковими перевагами електронної комерції, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку є підвищення продуктивності та отримання ефекту масштабу за рахунок збільшення обсягів продажу й скорочення витрат. Крім того, може бути досягнуте розширення клієнтської бази завдяки покращеній здатності виходу на глобальні ринки через отримання легкого доступу до інформації в міжнародному масштабі [36].

Іншими перевагами розвитку електронної торгівлі, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку є підвищення рівня задоволеності потреб клієнтів та покращення якості послуг. Це пов'язано зі зростанням кількості повторних угод через створення бази лояльних клієнтів, що може бути реалізовано підприємствами за допомогою електронної комерції. До таких переваг можна також віднести швидше реагування на запити покупців і відстеження рівня задоволеності клієнтів. Цього можна досягти завдяки поліпшенню взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами [13].

Впровадження інформаційних технологій може допомогти підприємству підвищити внутрішню ефективність, наприклад, ефективність ланцюга постачання, контроль запасів і обробку замовлень. Додаткові переваги впровадження інформаційних технологій стосуються процесу ухвалення рішень і роботи менеджерів: технології надають керівникам ширший доступ до інформації та знань, а також більш досконалі методи й моделі для прийняття функціональних і стратегічних рішень.

На думку Волонтир Л.О., існують три основні чинники, які впливають на рішення підприємств щодо розвитку інформаційних технологій і повне використання інструментарію електронної комерції: очікувані вигоди, організаційна готовність та зовнішній тиск [4].

Щодо вигід, то вони проявляються в покращенні комунікацій із покупцями, здатності збирати інформацію про клієнтів і конкурентів, підвищенні іміджу малого й середнього бізнесу. Щодо готовності власника бізнесу до впровадження інформаційних технологій, Краус К.М. Краук Н.М. та Манджура О.В., що підприємства, яких приваблює інтернет-торгівля, зазвичай є більш підприємливими, схильними до ризику, інноваційними й креативними [12].

Щодо зовнішнього тиску – передусім ідеться про клієнтів, постачальників і співробітників [7].

Наявність суттєвих переваг від використання електронної комерції, пов'язаних із конкурентоспроможністю, маркетингом і ефективністю бізнесу, виявлених в процесі дослідження, дозволяє припустити, що вони впливають на процес ухвалення рішень керівниками підприємств щодо впровадження та використання електронної комерції на власних підприємствах [2].

Одним із прогресивних факторів, які сьогодні формують конкурентоспроможність підприємств в сфері електронної комерції є використання штучного інтелекту, напрямки використання якого представлені на рис. 1.4.

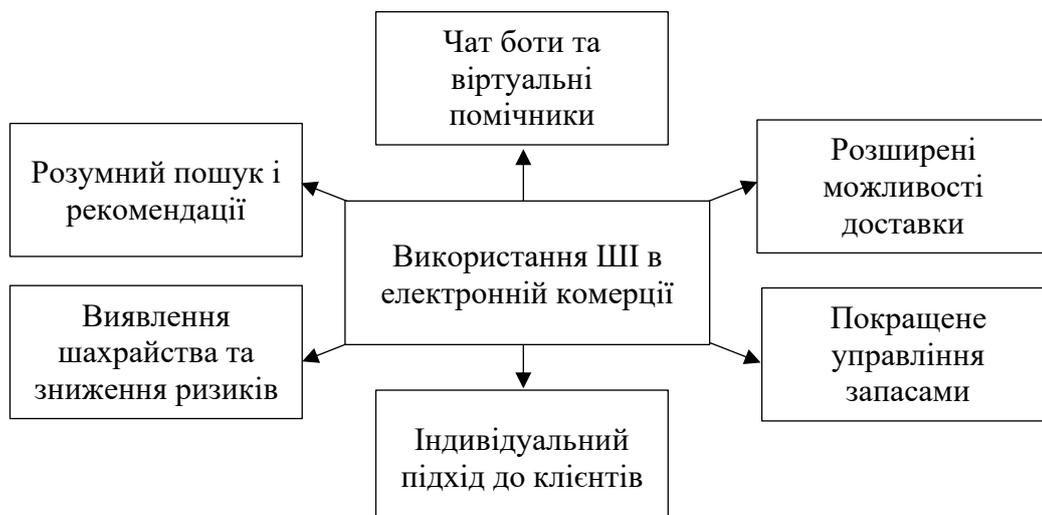


Рис. 1.4. Напрямки використання штучного інтелекту в електронній комерції

Джерело: складено автором на основі [11; 15; 25]

Відмітимо, що використання штучного інтелекту в електронній комерції підвищує конкурентоспроможність підприємства, адже забезпечує ряд унікальних переваг, серед яких варто виділити: персональні рекомендації, що утримують клієнтів краще за конкурентів; прогнозування попиту, що допомагає випереджати потреби та тенденції ринкових змін; використання чат-ботів, що забезпечує швидкий сервіс цілодобово та автоматичне ціноутворення, яке дозволяє гнучко реагувати на ціни та акції конкурентів, що дає можливість зміцнити позицію підприємства на ринку та здобути передові позиції, в порівнянні з конкурентами [8].

Таким чином, електронна комерція суттєво підвищує конкурентоспроможність підприємства за рахунок розширення ринків, зниження витрат, покращення іміджу, якості обслуговування клієнтів та продуктивності, а також забезпечення лояльності споживачів і адаптивності до змін. Усі зазначені переваги взаємопов'язані та формують стійкі конкурентні позиції для підприємств незалежно від розміру, стимулюючи впровадження інформаційних технологій під впливом очікуваних вигід, організаційної готовності й зовнішнього тиску.

Висновок до розділу 1

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що електронна комерція сьогодні відіграє ключову роль у розвитку підприємств, оскільки забезпечує можливість реалізації продукції через інформаційно-комунікаційні технології та охоплює повний цикл операцій, пов'язаних із продажем товарів і послуг. Вона формує гнучкі та економічно ефективні канали збуту, сприяє оптимізації бізнес-процесів, створює умови для швидкої комунікації з клієнтами та дозволяє розширювати ринки збуту незалежно від географічних меж. Різноманіття форм і видів електронної комерції – від онлайн-магазинів і аукціонів до спеціалізованих торгових майданчиків (маркет плейсів) – забезпечує підприємствам широкий спектр можливостей для розміщення товарів, просування бренду та підвищення доступності продукції для споживачів.

Розвиток електронної комерції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, підсилюючи його ринкові позиції завдяки зниженню операційних витрат, підвищенню якості обслуговування, розширенню клієнтської бази та використанню сучасних цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту. Використання електронної комерції дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов високої конкуренції, а й отримувати додаткові переваги – від персоналізації пропозицій до точного прогнозування попиту та автоматичного ціноутворення. У сукупності ці фактори формують стійкі конкурентні переваги та сприяють стратегічному розвитку підприємств у сучасному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ТОВ «МОЛОЧАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Молочар»

Дослідження обраної теми буде проведено на прикладі діяльності ТОВ «Молочар». ТОВ «Молочар» – це товариство з обмеженою відповідальністю, яке зареєстроване 22 жовтня 2020 року в місті Житомир, як суб'єкт малого підприємництва в торговельно-посередницькому секторі харчової галузі. Організаційно-правова форма ТОВ забезпечує обмежену відповідальність учасників пропорційно до їхніх вкладів у статутний капітал, гнучке управління та мінімальні ризики для засновників, якими є група місцевих підприємців, які створили підприємство в період активізації регіональної торгівлі після економічних викликів, зокрема COVID-19. Основним вилом діяльності підприємства відповідно до КВЕД 46.17 є – «Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами», що визначає його спеціалізацію на агентській та брокерській діяльності без власної купівлі-продажу товарів.

Мета діяльності ТОВ «Молочар» виступає забезпечення ефективного посередництва між виробниками – фермерськими господарствами, молокозаводами та покупцями – оптовиками, роздрібними мережами, у сегменті молочної та харчової продукції, з фокусом на стабільність постачань, просування натуральних продуктів Житомирщини та досягнення високої рентабельності за рахунок комісійних винагород і оптимізації торговельних угод. Підприємство також сприяє розвитку локального аграрного ринку та соціальній відповідальності через підтримку фермерів і створення робочих місць.

Предметом діяльності ТОВ «Молочар» відповідно виступає посередницька діяльність в торгівлі продуктами харчування, зокрема молоком, сирами, кисломолочними виробами, напоями та тютюновими виробами – пошуком контрагентів, укладанням агентських договорів, організацією угод, просуванням

асортименту постачальників без фізичного володіння товарами, зберігання чи транспортування. Підприємство працює за моделлю комісії, забезпечуючи зв'язок між виробниками та ринком, з акцентом на регіональну логістику, дотримання стандартів якості та харчової безпеки.

Товарний асортимент підприємства визначено сукупністю товарів постачальників, з якими підприємство укладає агентські угоди, і який наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Торговий асортимент ТОВ «Молочар»

Категорія продукту	Перелік товарів, з якими працює посередник
Молочна продукція	Пастеризоване молоко, кефір, ряжанка, сметана, вершкове масло, тверді сири, м'які сири
Кисломолочні вироби	Йогурти (натуральні, фруктові), сиркові маси, глазировані сирки
Інші молочні продукти	Молочні десерти, вершки, сухе молоко, за наявності постачальників
Додаткові продукти харчування	Яйця, мед, масло рослинне, крупи – сезонно або за контрактами
Тютюнові вироби	Сигарети, тютюн, дуже рідко і лише за наявності контрактів

Джерело: складено автором за даними підприємства

Так як підприємство займається посередницькою діяльністю розглянемо основних його постачальників. Постачальниками ТОВ «Молочар» виступають переважно локальні виробники Житомирщини, а саме: фермерські господарства, малі переробні цехи та міні-заводи, що постачають натуральну молочну продукцію, таку як: молоко, сири, кефір, сметану, масло за агентськими договорами з комісією в межах від 3% до 7% для посередника, без передачі права власності та ризиків втрати якості, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика основних груп постачальників ТОВ «Молочар»

Тип контрагента	Приклади регіональних постачальників, Житомирщина	Роль у ланцюгу
Фермерські господарства	ФГ «Молочна долина», ФГ «Світанок», малі ферми, які утримують до 100 голів худоби	Постачальники сирого молока, сиру
Молокопереробні підприємства	ТОВ «Житомирський молочний завод», ПП «Сири Полісся», міні-цехи	Постачальники готової продукції: кефір, сметана, масло

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зважаючи на те, що підприємство виступає посередником на ринку, його споживачами (покупцями) є не кінцеві користувачі, а ними вступають проміжні суб'єкти ланцюга постачання – переважно оптові бази, роздрібні мережі супермаркетів, локальні магазини, HoReCa (кафе, ресторани, їдальні) та ринкові торгівці Житомирської області та прилеглих регіонів, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика основних груп споживачів ТОВ «Молочар»

Тип контрагента	Приклади регіональних постачальників, Житомирщина	Роль у ланцюгу
Оптові бази та склади	ТОВ «АгроОпт», ТОВ «Полісся-Продукт», місцеві склади	Покупці – купують великими партіями
Роздрібні мережі	«АТБ», «Сільпо», «Еко-маркет», інші локальні міні маркети	Покупці – роблять регулярні замовлення
HoReCa (кафе, ресторани)	Ресторан «Корчма», Кафе «Тиса», Ресторан «Дім Трибеля», Броварня «Шульц» тощо	Покупці – дрібний опт, упор на свіжість
Ринки та ярмарки	Центральний ринок Житомира, ярмарки вихідного дня	Покупці – роздріб через посередника

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, споживачами виступають юридичні особи та ФОП, які закупають молочну та харчову продукцію великими та середніми партіями для подальшого перепродажу чи використання у виробництві. Серед них – регіональні філії національних мереж, таких як «АТБ» чи «Сільпо», місцеві продуктові магазини, оптові склади, кафе та столові, що потребують стабільних поставок свіжої, натуральної продукції за конкурентними цінами. Споживачі цінують оперативність угод, гнучкість обсягів, регіональне походження товару та мінімальну націнку, яку забезпечує посередницька модель ТОВ «Молочар» – без складських витрат і з прямою передачею товару від виробника.

Зважаючи на те, що ТОВ «Молочар» виступає посередником на ринку товарів, розглянемо умови його співпраці з контрагентами, що базуються на агентському договорі, за яким підприємство діє від імені постачальника, але за його дорученням, отримуючи комісію в розмірі від 3% до 7 % від суми угоди, залежно від обсягу та типу товару. Оплата надходить безпосередньо постачальнику від покупця, а ТОВ «Молочар» отримує лише комісію після угоди. Підприємство не

несе відповідальності за якість, зберігання чи доставку – лише за пошук клієнта. Договори укладаються на 6–12 місяців з автоматичною пролонгацією, мінімальний обсяг замовлень передбачений в обсягах від 500 л молока або 100 кг сиру. Логістику організують постачальник або покупець, ТОВ «Молочар» як посередник лише координує цей процес.

Щомісяця, до 5-го числа наступного місяця, ТОВ «Молочар» подає постачальнику детальний звіт у письмовій або електронній формі, який містить: перелік укладених угод (дата, покупець, обсяг, ціна); розрахунок комісії (3–7 % від суми); копії договорів або підтвердження покупців. Це забезпечує повну прозорість і дозволяє постачальнику контролювати продажі. За потреби, якщо це прописано в додатку до договору, ТОВ «Молочар» надається ексклюзивність: за районом, ситуація за якої, лише ТОВ «Молочар» продає продукцію визначеного фермера в Житомирському районі; за мережею, ситуація за якої, лише ТОВ «Молочар» має право постачати молоко та сири визначеного постачальника в усі магазини «Сільпо» у м. Житомирі. Такий пункт захищає інтереси посередника, стимулює активний пошук клієнтів і виключає конкуренцію з іншими агентами. Умови співпраці ТОВ «Молочар» з контрагентами узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Умови співпраці ТОВ «Молочар» з контрагентами

Умова	Характеристика
Форма співпраці	Агентський договір за яким, ТОВ «Молочар» діє від імені постачальника, але за його дорученням
Винагорода	Комісія 3–7 % від суми угоди, залежить від обсягу та типу товару
Оплата	Постачальник отримує кошти безпосередньо від покупця, ТОВ «Молочар» – комісію після угоди
Відповідальність	ТОВ «Молочар» не несе ризиків за якість, зберігання, доставку – лише за пошук клієнта
Термін дії договору	6–12 місяців, з можливістю автопронлонгації
Мінімальний обсяг	Від 500 л молока / 100 кг сиру на угоду
Логістика	Організовує постачальник або покупець, посередник – лише координація
Звітність	Щомісячний звіт про укладені угоди, обсяги, комісію
Ексклюзивність	Можлива ексклюзивність за районом/мережею

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зважаючи на те, що підприємство є комерційною організацією, метою якого є отримання прибутку, проаналізуємо показники його ділової активності, Додаток Б.

За даними якого видно, що впродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Молочар» демонструє позитивну динаміку показників ділової активності. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс у 7,1 рази – з 11 888,3 тис. грн у 2022 р. до 96 047,4 тис. грн у 20204 р., а чистий прибуток збільшився утричі – до 1799,3 тис. грн. Таке зростання відбулося на фоні активізації посередницької діяльності та розширення агентських угод з локальними виробниками молочної продукції Житомирщини. Поряд із цим чисельність персоналу зростає лише на одну особу, тобто на 14,3%, що вказує на підвищення ефективності менеджменту та оптимізацію торговельних процесів без значного збільшення штату.

Продуктивність праці зростає у 6,1 рази, до 12005,93 тис. грн на одного працівника, що є результатом інтенсифікації укладання угод та масштабування клієнтської бази. Коефіцієнт оборотності активів підвищився у 2,5 рази, до 66,62 обертів на рік, а тривалість одного обороту скоротилася на 71,5%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів у посередницькій діяльності. У цілому це свідчить про зростання фінансової стійкості, підвищення ділової активності та результативності управління торговельними потоками на регіональному ринку.

Динаміку показників фінансового стану підприємства проаналізовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Молочар»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,91	4,02	2,51	-0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,80	3,77	1,99	-0,81
Коефіцієнт автономії	0,64	0,75	0,60	-0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,81	3,02	1,51	-0,3
Рентабельність господарської діяльності, %	3,87	2,67	1,92	-1,95
Рентабельність продукції, %	3,88	2,68	1,94	-1,94

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать про погіршення фінансового стану ТОВ «Молочар» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 2,91 пункти до 2,51 пунктів, що вказує на зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 2,80 пунктів до 1,99 пунктів, тобто підприємство стало менш спроможним оперативно погашати короткострокові борги за рахунок грошових коштів і швидколіквідних активів. Також зменшився коефіцієнт автономії з 0,64 пунктів до 0,60 пунктів, що свідчить про зростання частки позикового капіталу у структурі фінансування та певне послаблення фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 1,81 пункту до 1,51 пункту, тобто підприємство стало менш стійким до ризиків, пов'язаних із залученням зовнішніх ресурсів. Особливо негативною є динаміка показників рентабельності: рентабельність господарської діяльності зменшилася на 1,95%, а рентабельність продукції – на 1,94%. Це свідчить про зниження ефективності діяльності та прибутковості виробництва. Загалом, фінансовий стан ТОВ «Молочар» у 2024 році характеризується погіршенням ліквідності, стабільності й рентабельності, що може бути наслідком зростання операційних витрат, зниження комісійних ставок або посилення конкуренції на ринку посередницьких послуг.

Таким чином, ТОВ «Молочар» – це мале підприємство, що створене у 2020 році в Житомирі, яке спеціалізується на посередницькій діяльності у торгівлі продуктами харчування, переважно молочною продукцією. Воно забезпечує ефективний зв'язок між локальними виробниками та покупцями, просуває натуральні продукти, підтримує фермерів і працює за агентськими договорами. За період 2022–2024 рр. підприємство демонструє стрімке зростання доходів і прибутку, підвищення продуктивності праці та оборотності активів, що відображає ефективне масштабування та раціональне використання ресурсів. Водночас спостерігається певне погіршення ліквідності, автономії та рентабельності, ймовірно через зростання витрат або зниження маржі. Загалом ТОВ «Молочар»

залишається активним і перспективним гравцем регіонального ринку з потенціалом розвитку за умови посилення фінансової стабільності.

2.2. Оцінка організації електронної комерції на підприємстві та його конкурентоспроможності в цифровому просторі

В процесі дослідження діяльності підприємства нами встановлено, що ТОВ «Молочар» використовує базові інструменти електронної комерції, що відповідає його статусу локального B2B-посередника з обмеженим масштабом і фокусом на власному сайті, особистих контактах та оперативній координації угод.

Наявність офіційного сайту забезпечує середню онлайн-присутність для контрагентів, але повноцінний інтернет-магазин чи B2B-платформа відсутні. Сайт містить каталог асортименту постачальників, умови співпраці, контакти та форму заявки, що дозволяє клієнтам швидко формувати запити на агентські угоди. В той же час, для підприємства і досі велику роль відіграють телефонні переговори та прямі візити. Підприємство у своїй діяльності окрім власного сайту покладається також на базову цифрову інфраструктуру: державні реєстри та локальні довідники, що забезпечує мінімальну видимість і довіру для контрагентів, але не створює платформи для автоматизації угод. Офіційних сторінок у соціальних мережах Facebook та Instagram у підприємства немає, CRM-системи також відсутні, а комунікація ведеться через електронну пошту. Процес організації цифрової взаємодії на підприємстві представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз використання цифрових інструментів бізнесу ТОВ «Молочар»

Канал	Рівень присутності	характеристика
1	2	3
Офіційний сайт	Середній	Простий лендінг: каталог постачальників, умови угод, форма заявки, особистий кабінет Без онлайн-оплати, чату, push-сповіщень.
Державні реєстри (YouControl, Opendatabot, Clarity Project)	Середній	Публічні дані (ЄДРПОУ 44709618, адреса, КВЕД 46.17) – основний канал перевірки для контрагентів.

1	2	3
Локальні довідники (2GIS, Google Maps, Yellow Pages, UA-Region)	Низький, але функціональний	Базова картка з адресою та телефоном – допомагає знайти офіс.
Соціальні мережі та месенджери Facebook та Instagram	Відсутній	Офіційних сторінок немає, неофіційні згадки в групах – мінімальні.
Месенджери та пошта (Viber, WhatsApp, електронна пошта)	Високий (оперативний)	Основний канал угод: швидкі відповіді, підтвердження, документи. Всі менеджери використовують Viber/WhatsApp
Офіційний сайт / онлайн-платформа / B2B-портал / CRM	Відсутній	Немає сайту, інтернет-магазину, CRM-системи. Комунікація – лише пошта та месенджери, особисті контакти

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Схема організації електронної комерційної діяльності для ТОВ «Молочар» представлено на рис. 2.1.

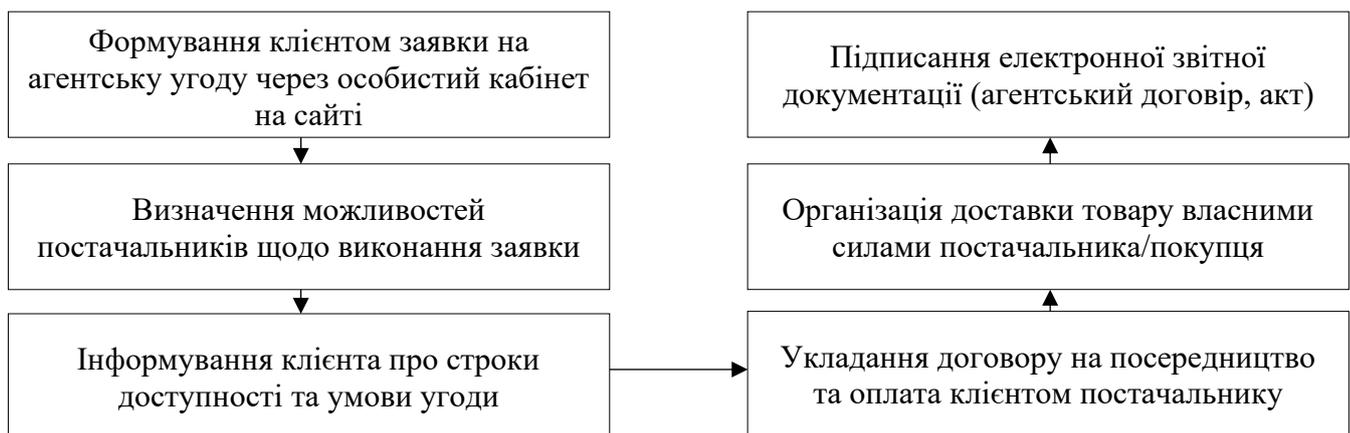


Рис. 2.1. Загальна схема організації електронної комерційної діяльності ТОВ «Молочар»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Схема організації електронної комерційної діяльності ТОВ «Молочар» охоплює шість послідовних блоків, притаманних посередницької моделі: формування клієнтом заявки на агентську угоду через особистий кабінет на сайті, визначення можливостей постачальників щодо виконання заявки, інформування клієнта про строки доступності та умови угоди через електронний кабінет сайту, підписання електронної звітної документації – агентський договір, акт через Дія.Підпис, організація доставки товару власними силами постачальника чи покупця з координацією через платформу та укладання договору на посередництво

з оплатою клієнтом постачальнику – комісія «Молочар» нараховується автоматично. Така структура забезпечує прозорість, швидкість і мінімальні ризики без власного складу чи транспорту, але без широкого залучення елементів електронної комерції.

Оскільки в основі електронної комерції ТОВ «Молочар» лежить офіційний сайт, нами було проведено його аналіз. Структура аналізу включає: опис діяльності та контакти, каталог асортименту постачальників з умовами угод з мінімальним обсягом замовлення, форму заявки та особистий кабінет. Така структура забезпечує швидкий доступ до інформації без перевантаження, сприяючи ефективності B2B-взаємодії.

Для оцінки ефективності сайту проведено онлайн-опитування через Google Forms серед 48 контрагентів: постачальників, оптовиків та представників HoReCa. Оцінювалися 5 критеріїв за шкалою 1–5 балів: швидкість пошуку інформації, повна інформація про умови взаємодії, відповідність асортименту постачальників, терміни обробки заявки, актуальність цін і умов. Результати представлено на рис. 2.2.

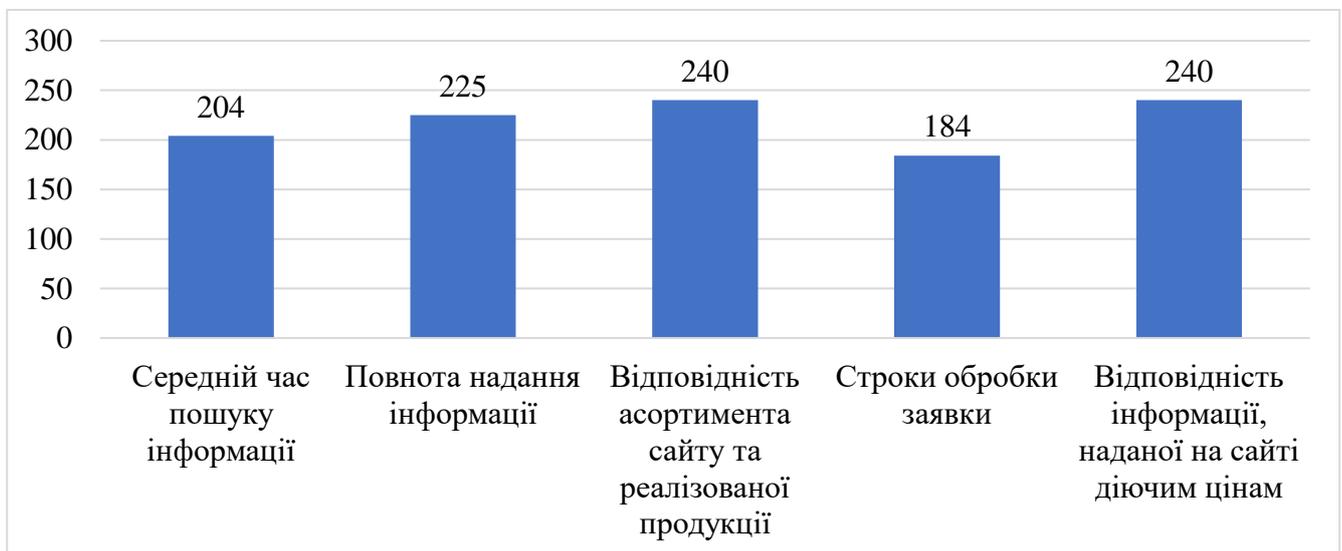


Рис. 2.2. Оцінки респондентами якісних характеристик сайту ТОВ «Молочар», у балах

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами опитування було зроблено наступні висновки. Респонденти дали високу оцінку відповідності асортименту та умов: середній бал – 4,8, але

нижчі бали за швидкість обробки заявок – 3,1 та пошук інформації – 3,4. Це вказує на необхідність оптимізації інтерфейсу та автоматизації обробки даних для підвищення конкурентоспроможності в цифровому просторі. Також 31 респондент з 48 зазначили недостатню функціональність особистого кабінету на сайті ТОВ «Молочар» як ключовий недолік – при повторних заявках немає історії угод, шаблонів чи швидкого повторного замовлення, що змушує вручну заповнювати дані й витратити час. Ця проблема нехарактерна для сучасних B2B-платформ, тому керівництву слід розширити функціонал кабінету, додавши збереження шаблонів, історію, швидке копіювання заявок, – це підвищить якість сервісу та лояльність.

Додатково проведено інтерв'ю з усіма 6 менеджерами, відповідальними за обробку заявок через сайт. За результатами якого було встановлено, що 66 % (4 чол.) вказали на відсутність сповіщень про нові заявки в кабінеті (немає push/email-сповіщень); та 100 % (6 чол.) – на відсутність чату чи швидких відповідей у кабінеті, що змушує переходити до дзвінків або листів.

Як вже було сказано, що ТОВ «Молочар» поєднує електронну комерцію, через сайт з кабінетом, із традиційними продажами за допомогою телефону, месенджеру Viber та особистих візитів. Усі заявки систематизуються менеджерами. Для оцінки ефективності необхідно проаналізувати частку онлайн-угод у загальному обсязі реалізації – дані наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги реалізації за каналами розподілу

Канал розподілу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Реалізація в офісі компанії (особисті візити, телефон)	3262,1	27,4	38206,5	43,4	37292,3	44,3	34030,2	в 10,4 р.б.	16,9
Реалізація використанням офіційного сайту	7072,0	59,5	35487,1	40,3	33880,4	40,3	30220,3	в 4,7 р.б.	-19,2
Реалізація через інші канали (Viber, електронна пошта)	1554,2	13,1	14342,5	16,3	12986,4	15,4	11432,2	в 7,4 р.б.	2,3
Разом	11888,3	100	88036,1	100	84159,1	100	84159,1	в 7,1 р.б.	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2022–2024 рр. обсяги реалізації за всіма каналами розподілу істотно зросли, що загалом забезпечило збільшення продажів у понад 7 разів. Отже, найбільший обсяг виручки формується за рахунок офісних продажів, таких як особисті візити, телефон, хоча онлайн-заявки через сайт і Viber/електронна пошта разом становлять 55,7 %, демонструючи перехід до цифрових каналів. Це пояснюється фокусом на особисті контакти з локальними постачальниками та покупцями Житомирщини, де довіра будується через пряму комунікацію. Водночас обсяг реалізації через онлайн-канал зростає в 4,7 рази, але втрачає частку у розмірі 19,2 п.п. через недостатній функціонал особистого кабінету, а саме: відсутність шаблонів, історії, сповіщень, що змушує менеджерів обробляти повторні заявки вручну.

Популярність особистих візитів та телефонних переговорів відображає їх ефективність для великих угод, тоді як сайт і месенджери масштабують дрібні та повторні замовлення без збільшення штату працівників. Цифрові інструменти забезпечують автоматичну фіксацію заявок, прозорий контроль за менеджерами та швидке масштабування.

Важливою частиною дослідження процесу організації електронної комерції на підприємстві є аналіз структури реалізації. Зокрема, важливим є аналіз динаміки виручки, отриманої від нових і постійних клієнтів, які укладають угоди з ТОВ «Молочар». Структура виручки наведена на рис. 2.3.

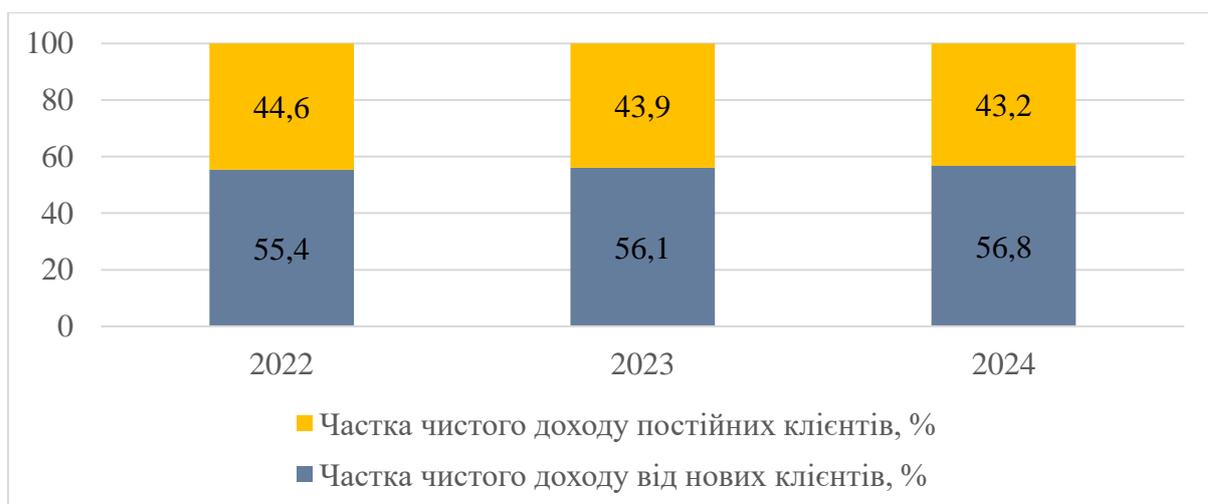


Рис. 2.3. Структура виручки від реалізації продукції з використанням офіційного сайту ТОВ «Молочар»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних рис. 2.3 свідчить про зростання обсягу виручки від нових клієнтів, залучених через офіційний сайт ТОВ «Молочар». Це підтверджує ефективність інвестицій у цифрове просування та функціонал особистого кабінету.

Для оцінки загальної динаміки залучення клієнтів виділено основні канали:

- телефонні дзвінки менеджерів потенційним постачальникам/покупцям;
- офіційний сайт (форма заявки, особистий кабінет);
- електронна пошта та Viber (швидкі консультації).

Динаміку залучених клієнтів представлено на рис. 2.4.

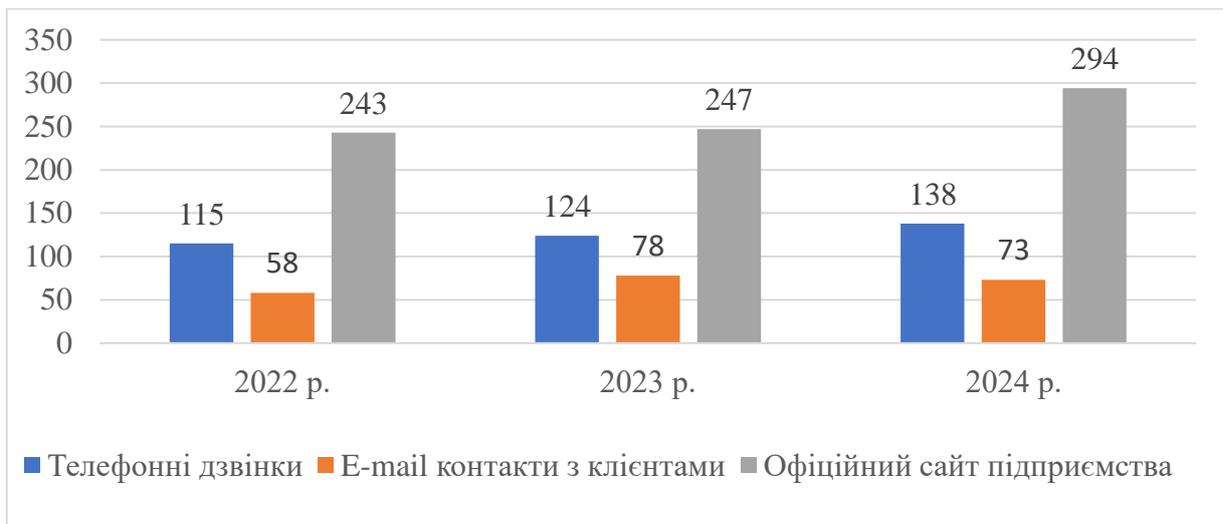


Рис. 2.4. Динаміка залучених клієнтів за допомогою різних каналів ТОВ «Молочар», шт.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз поданих даних дає змогу зробити висновок, що завдяки офіційному сайту компанії залучається найбільша кількість клієнтів. Найменш ефективним каналом є e-mail-розсилки, оскільки, навіть попри відносне зростання кількості нових клієнтів у 2022–2024 роках, їхня чисельність залишається незначною.

Підсумовуючи ефективність сайту підприємства оцінимо основні метрики ефективності даного інструменту електронної комерції, табл. 2.8.

З огляду на дані, наведені в табл. 2.8 можна зробити висновки, що за три роки офіційний сайт ТОВ «Молочар» перетворився з другорядного каналу на ключовий інструмент B2B-продажів: виручка зросла майже в 5 разів, з 7072 тис. грн у 2022 р. до 33880 тис. грн у 2024 р., а кількість заявок збільшилася в 4,8 рази, з 88 до 424

шт./рік. Відвідуваність сайту також зросла в 4,1 рази, збільшивши конверсію з 1,07 % до 1,25 %. Середній чек залишився стабільно високим, а час обробки заявки скоротився з 35 до 20 хв. Втрати заявок також зменшилися з 15 % до 10 %, хоча частка онлайн-угод у загальній виручці впала з 59,5 % до 40,3 % через активне розширення офлайн-напрямів. Все це свідчить про успішне масштабування цифрового каналу, який готовий до подальшої автоматизації та підвищення ефективності.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності офіційного сайту ТОВ «Молочар»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +/-
Виручка через сайт, тис. грн.	7072,0	35487,1	33880,4	26808,4
Кількість заявок через сайт, шт./рік	88	444	424	336
Середній чек (виручка / заявки), грн	80364	79971	79906	-458
Відвідуваність, клієнтів /рік	8237	35178	33841	25604
Конверсія (заявки / відвідувачі), %	1,07	1,26	1,25	0,18
Частка онлайн-угод у загальній виручці, %	59,5	40,3	40,3	-19,2
Час обробки заявки, хв	35	25	20	-15
Втрачені заявки, %	15	12	10	-5

Джерело: складено автором за даними підприємства

З метою оцінки конкурентних позицій ТОВ «Молочар» у цифровому просторі регіонального ринку молочної продукції проведено аналіз трьох ключових гравців: одного виробника-посередника, одного оптового посередника та типового ФОП. Порівняння охоплює наявність сайту, соцмереж, CRM та месенджерів, що дозволяє виділити переваги «Молочар» у прозорості та швидкості B2B-взаємодії. Результати представлено в Додатку В. За даними якого видно, що ТОВ «Молочар» має конкурентну перевагу в цифровому просторі завдяки сайту з кабінетом, що перевершує мінімальну присутність двох інших конкурентів, відсутність сайтів відмічене у 2-х із 3-х конкурентів. Порівняно з ТОВ «Житомирський молочний завод», ТОВ «Молочар» вирізняється гнучкістю для посередницьких угод, але для утримання конкурентних позицій підприємству потрібно додати чат, CRM та SEO, що підвищить частку онлайн-угод до 60% і посилить позиції на ринку Житомирщини.

Таким чином, підсумовуючи проведені дослідження варто відмітити, що електронна комерція є важливим каналом розподілу для ТОВ «Молочар», забезпечуючи до 40,3 % виручки у 2024 р. Водночас для діючого офіційного сайту, який є основою електронної комерції підприємства, спостерігається низка проблем, на які звертають увагу клієнти, зокрема:

- тривалий час пошуку інформації;
- довгий період обробки заявок працівниками компанії;
- недостатній функціонал особистого кабінету (відсутність історії, шаблонів, швидкого повторного замовлення).

Працівники підприємства додатково виокремлюють такі проблеми:

- відсутність можливості консультування клієнта безпосередньо на сайті;
- неналежне сповіщення про нові заявки.

Висновок до розділу 2

ТОВ «Молочар» є малим підприємством, створеним у Житомирі в період постпандемічного відновлення економіки, яке спеціалізується на посередницькій діяльності в торгівлі молочною та харчовою продукцією. Воно діє як агент, з'єднуючи локальних фермерів і міні-заводи Житомирщини з оптовиками, роздрібними мережами, HoReCa та ринковими торговцями, без власного володіння товарами, зберігання чи логістики. Бізнес-модель діяльності підприємства базується на комісійних винагородах в розмірі 3–7 %, що забезпечує гнучкість, мінімальні ризики та підтримку регіонального аграрного сектору. За період діяльності підприємство показало вражаюче зростання: чистий дохід збільшився в сім разів до 96047,4 тис. грн, чистий прибуток – утричі до 1799,3 тис. грн, продуктивність праці – в шість разів до 12005,93 тис. грн. на працівника, оборотність активів – у два з половиною рази до 66,62 обертів на рік, при цьому штат розширився лише на одну людину з 7 до 8 осіб. Це відображає ефективне управління, інтенсифікацію угод і оптимізацію процесів без значних інвестицій у персонал чи інфраструктуру.

Електронна комерція на підприємстві представлена переважно офіційним сайтом з каталогом асортименту, формою заявок і базовим особистим кабінетом, який генерує близько сорока відсотків виручки, але поєднується з традиційними каналами – телефонними переговорами, месенджерами та особистими візитами.

Аналіз ефективності сайту показує його трансформацію з другорядного інструменту в ключовий B2B-канал: виручка через нього зросла майже в п'ять разів з 7072 тис. грн до 33880 тис. грн, кількість заявок – у чотири з половиною рази з 88 до 424 шт./рік, відвідуваність – у чотири рази з 8237 до 33841 клієнтів/рік, а конверсія стабілізувалася на рівні понад один відсоток з 1,07 % до 1,25 %. Середній чек залишається високим близько 80 тис. грн, час обробки заявок скоротився майже вдвічі з 35 до 20 хв, а втрати клієнтів зменшилися на третину з 15 % до 10 %. Однак частка онлайн-угод у загальній виручці знизилася на 19,2 п.п. до 40,3 % через недостатній функціонал кабінету – відсутність історії замовлень, шаблонів і сповіщень, що змушує менеджерів обробляти повторні запити вручну. Опитування 48 контрагентів і інтерв'ю з 6 менеджерами підтверджують проблеми з пошуком інформації – оцінка 3,4 бали, затримками в обробці – 3,1 бали та відсутністю онлайн-чату, що знижує лояльність і конкурентоспроможність порівняно з гравцями, які мають CRM і автоматизацію.

Фінансовий стан підприємства погіршився через зниження ліквідності з 2,91 до 2,51, коефіцієнта автономії з 0,64 до 0,60 та рентабельності на 1,95 п.п. до 1,92 %, але загальна динаміка залишається позитивною. ТОВ «Молочар» має сильні позиції на регіональному ринку завдяки прозорій моделі, підтримці локальних виробників і швидкому масштабуванню, але для стійкого розвитку потребує повної цифрової трансформації електронної комерції – впровадження CRM-системи, чату, розширеного кабінету та сповіщень, що підвищить конверсію сайту, частку онлайн-продажів і загальну ефективність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОВ «МОЛОЧАР» ТА ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ

3.1. Напрями вдосконалення організації й розвитку електронної комерції на підприємстві

Аналіз процесу організації електронної комерції на ТОВ «Молочар» дозволив виділити низку основних проблем, які знижують її ефективність, у зв'язку з чим необхідна розробка рекомендацій і заходів, реалізація яких підвищить ефективність цифрової взаємодії на підприємстві.

Першим напрямом підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар» є трансформація інформаційної системи, що вже функціонує. Для цього пропонується впровадити коробкову (self-hosted) версію CRM-платформи KeyCRM, встановлену на власному сервері – локальному або в українському хмарному провайдері, наприклад, Tucha чи GigaCloud, з інтеграцією з М.Е.Дос – національною системою електронного документообігу та звітності.

Ця інтеграція не лише забезпечує швидке вивантаження інформації про надходження заявок від клієнтів, а й гарантує миттєве інформування менеджерів про нові угоди через електронну пошту, push-сповіщення в мобільному додатку та внутрішні повідомлення KeyCRM. Оскільки на підприємстві наразі відсутня CRM-система, впровадження KeyCRM дозволить налаштувати автоматичне вивантаження даних із сайту на робочі столи менеджерів, де відображатимуться завдання. Усі заявки відображатимуться на канбан-дошці в інтерфейсі KeyCRM, що забезпечить управління та відстеження статусів кожної угоди: нова, в обробці, узгоджена з постачальником, закрита і оперативне реагування на зміни.

При першому зверненні автоматично створюватиметься новий лід, де зберігатиметься вся інформація про контрагента (фермера чи покупця), історія угод, шаблони заявок, переписка в Viber/WhatsApp та звіти про комісію від укладених угод. Інтеграція з М.Е.Дос через API або конектори дозволить

автоматично формувати та підписувати документи – агентські договори, акти, рахунки з використанням Дія.Підпис, а також подавати звітність до ДПС, ФСС, ПФУ. Інформація, введена клієнтом на сайті, така як: обсяг, тип товару, умови доставки, миттєво переходить у картку контрагента в KeyCRM і M.E.Doc, прискорюючи обробку даних до 40%.

Впровадження коробкової версії KeyCRM через українського партнера, наприклад, ITUA з інтеграцією з M.E.Doc забезпечить повну відповідність законодавству України, уникнення ризиків блокування та повний контроль над даними. Перехід на нову систему також забезпечить автоматичне оновлення каталогу асортименту постачальників на сайті, в особистих кабінетах і в документах M.E.DOCs, уникаючи дублювання чи розбіжностей між актуальними партіями молока/сиру та даними в системі.

Ключовою якісною характеристикою, яка може бути отримана за рахунок переходу на нову платформу адміністрування сайту, є скорочення часу на обробку заявок. Якісний ефект від реалізації даного заходу проілюстровано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Якісний ефект від переходу на систему KeyCRM

Характеристика	На діючій платформі	На платформі KeyCRM
Час на обробку заявки, хвилин	20	6
Частка «втрачених заявок», у %	10	5
Кількість співробітників, залучених до обробки однієї заявки, осіб	4	2
Час на завантаження інформації про заявку з сайту в інформаційні системи підприємства, хвилин	15	0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [40]

Представлений якісний ефект від переходу на нову платформу адміністрування сайту досягається за рахунок автоматизації деяких операцій і характерний для всіх підприємств, що переходять з інших платформ, наприклад, Tucha чи GigaCloud тощо.

Ще одним ефектом, який може бути отриманий за рахунок реалізації даної рекомендації, є зниження витрат на наповнення та адміністрування сайту. Сьогодні оновлення сайту здійснюється співробітниками ІТ-фрілансерами, а інформація,

представлена на ньому, готується менеджерами ТОВ «Молочар», що призводить до додаткових неефективних витрат, пов'язаних з оплатою послуг фрілансерів. Оскільки пропонована до впровадження платформа є досить простою з точки зору наповнення сайту, дані функції можуть бути передані окремому менеджеру. Це дозволить досягти:

- своєчасного оновлення інформації про зміни в асортименті постачальників;
- зниження витрат на ведення сайту;
- забезпечення відповідності між інформацією, представленою на сайті та іншими інформаційними системами підприємства.

Даний захід має організаційний характер, у зв'язку з чим його реалізація не призведе до збільшення вартості матеріальних і нематеріальних активів підприємства, адже запропонована до впровадження платформа адміністрування сайту оплачується щорічно і не передбачає передачу програмного забезпечення або авторських прав. Реалізація запропонованої рекомендації дозволить вирішити проблему з тривалістю обробки заявок працівниками та сповіщення відповідних співробітників підприємства про надходження нових заявок, а, отже, підвищиться загальна якість обслуговування клієнтів.

Другим заходом у сфері підвищення ефективності електронної комерції на ТОВ «Молочар» є включення на сайті форми онлайн-консультації клієнтів, що також матиме позитивний вплив на рівень обслуговування.

З метою реалізації даного заходу пропонується доповнення сайту спеціальною формою онлайн-консультації, де менеджери підприємства можуть у форматі реального часу надавати клієнтам усю необхідну інформацію. Дана форма створюється за допомогою спеціального віджета, наприклад, JivoSite, Tawk.to або вбудованого чату KeyCRM, який додається на сайт компанії та дозволяє завдяки оперативному сповіщенню менеджерів – push-сповіщення у мобільному додатку, email або внутрішні повідомлення, надавати клієнтам необхідну інформацію. Це позитивно позначиться не лише на рівні обслуговування, але й на обсязі продажів, оскільки клієнти, не отримуючи необхідну інформацію швидко, часто переходять до пошуку інших постачальників.

Реалізація даного заходу дозволить вирішити проблему з тривалим пошуком клієнтом інформації та має, як і попередній, організаційний характер.

В якості ще одного заходу у сфері підвищення ефективності діючого сайту компанії є включення до його складу розширеного функціоналу особистого кабінету для кожного клієнта. Особистий кабінет має бути створений як окрема вкладка сайту, наприклад, «Мій кабінет» у верхньому меню, що дозволить швидко знайти його на сайті. При реєстрації особистого кабінету клієнта на сайті необхідно буде вказати інформацію про підприємство, його реквізити, контакти, тип діяльності: постачальник/покупець, мінімальний обсяг замовлення тощо. Це дозволить в автоматичному режимі формувати та надсилати рахунки клієнту за рахунок інтеграції офіційного сайту компанії та системи KeyCRM з подальшим вивантаженням інформації у M.E.Doc, а отже, знизить витрати часу на обслуговування клієнтів, а також підвищить їхню задоволеність процесом електронних закупівель.

Ще одним ефектом, який може бути отриманий підприємством за рахунок формування на сайті розширеного особистого кабінету клієнта, є розштрєння власної бази e-mail та контактних даних клієнтів. Дана база може бути використана в процесі проведення розсилок про акції, нові партії молока/сиру від постачальників, сезонні пропозиції, зміни умов доставки тощо. Це забезпечить привернення уваги до нових товарів, а також приверне додаткову увагу до діяльності компанії. Розсилки можна автоматизувати через KeyCRM Маркетинг або інтеграцію з SendPulse, що відповідає Закону України «Про захист персональних даних». В Додатку Г узагальнено перелік запропонованих заходів, та очікуваний результат для ТОВ «Молочар».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

На першому етапі обґрунтування ефективності реалізації переходу на нову платформу адміністрування офіційного сайту необхідно використати дані про витрати часу, пов'язані з обробкою заявок клієнтів компанії. При розрахунку

економічного ефекту від реалізації даної рекомендації слід врахувати сукупний розмір оплати праці менеджерів, безпосередньо залучених до процесу аналізу заявок клієнтів. За підсумками 2024 року середній розмір оплати праці одного менеджера становить 29,6 тис. грн.

Середня кількість щомісячних заявок від клієнтів підприємства становить 115 шт. У зв'язку з цим сукупні витрати часу на обробку заявок становлять:

$$(115 \times 20) / 60 = 38,3 \text{ години}$$

Оскільки середній розмір оплати праці характерний для всіх менеджерів, а в процесі обробки заявок залучено двох осіб, розрахунок рівня витрат на оплату праці персоналу може бути проведений на основі середньогодинної ставки оплати праці. Таким чином, вони становлять:

$$(29,6 / 160) \times 38,3 = 7,09 \text{ тис. грн. за місяць або } 85,08 \text{ тис. грн. на рік}$$

Також перехід на нову платформу адміністрування сайту дозволяє скоротити час на завантаження інформації про заявку в інформаційні системи підприємства. У цьому процесі також залучені менеджери підприємства, що дозволяє провести додаткову оцінку ефективності реалізації запропонованої рекомендації. Додатковий ефект формується за рахунок зниження оплати праці менеджерів.

Сукупний час, що витрачається на завантаження інформації, при діючій системі адміністрування сайту:

$$(115 \times 15) / 60 = 28,7 \text{ години}$$

Сукупний час, що витрачається на завантаження інформації, при впровадженні системи KeyCRM:

$$(115 \times 6) / 60 = 11,5 \text{ години}$$

У вартісному вираженні зниження витрат на завантаження заявок в інформаційну систему підприємства при впровадженні нової інформаційної системи становить:

$$(28,7 \text{ год} - 11,5 \text{ год}) \times (29,6 \text{ тис. грн} / 160 \text{ год}) = 17,2 \text{ год} \times 0,185 \text{ тис. грн/год} = 3,182 \text{ тис. грн на місяць або } 38,184 \text{ тис. грн на рік.}$$

Таким чином, сукупні витрати на обробку та внесення заявок в інформаційну систему підприємства, пов'язані з оплатою праці персоналу, становлять:

$7,09 + 3,18 = 10,27$ тис. грн на місяць (або 123,24 тис. грн на рік).

Дані витрати є неефективними для підприємства, оскільки виникають у зв'язку з неефективністю діючої системи інформаційного супроводу діяльності ТОВ «Молочар».

При обґрунтуванні потенційного ефекту від реалізації запропонованої рекомендації необхідно враховувати і ймовірне зростання обсягів реалізації товарів, що формується за рахунок більш якісного обслуговування клієнтів та своєчасної обробки заявок. Відмітимо, що потенційний ріст обсягів реалізації становить 5 %.

Вартісна оцінка даного ефекту може бути проведена на основі обсягів виручки, отриманої за рахунок реалізації продукції через офіційний сайт компанії, представленої в табл. 2.7. Відповідно до даних якої, обсяг виручки, отриманої шляхом реалізації з використанням офіційного сайту у 2024 р. становить 84159,1 тис. грн. Таким чином, потенційний обсяг приросту рівня виручки від реалізації становить:

$$33880,4 \times 5 \% = 1694,02 \text{ тис. грн на рік.}$$

Останнім показником, який може бути використаний у процесі оцінки економічного ефекту від реалізації запропонованого заходу, є рівень витрат, пов'язаних із придбанням нової платформи адміністрування офіційного сайту компанії.

Представлені на офіційному сайті тарифи, пов'язані з впровадженням та використанням системи KeyCRM, дозволяють констатувати факт, що найбільш підходящим під визначені цілі нової платформи є тариф «Команда», вартість якого становить 4790 грн. на місяць або 57480 грн. на рік.

Як уже зазначалося, сьогодні процес наповнення сайту відноситься до функцій ІТ-фрілансерів, у зв'язку з чим підприємство змушене нести додаткові витрати. За оцінками 2024 року їхня сума становила 16,8 тис. грн. на місяць або 201,6 тис. грн. на рік)

Впровадження нової системи адміністрування сайту дозволяє ліквідувати дані витрати, оскільки функції з наповнення сайту актуальною інформацією будуть

покладені на внутрішнього менеджера по роботі із замовленнями. Це дозволяє включити суму даних витрат до складу економічного ефекту від реалізації запропонованої рекомендації.

Для більш якісного опису економічного ефекту від реалізації запропонованої рекомендації проведемо його розрахунок з використанням табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження KeyCRM за рік, тис. грн.

Показник	Сума
Економія	
Економія на оплаті праці та обробці заявок	85,08
Економія на внесенні даних у систему	38,184
Економія на оплаті послуг ІТ-фрілансерів	201,60
Приріст виручки від онлайн-продажів	1694,02
Разом ефект	2018,884
Витрати	
Витрати на KeyCRM («Команда» + хостинг)	57,48
Ефект	
Чистий економічний ефект	1961,404

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на дані табл. 3.2 видно, що впровадження KeyCRM окупається менше ніж за 1 місяць, забезпечуючи чистий економічний ефект понад 2 млн. грн. на рік при мінімальних щорічних витратах.

Таким чином, сукупний розмір умовно-річної економії від реалізації запропонованої рекомендації оцінюється на рівні 2018,884 тис. грн. У значній мірі він обґрунтовується зростанням обсягу реалізації товарів ТОВ «Молочар» за рахунок зниження частки «втрачених заявок» на 5 %.

Другим заходом у сфері підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар» є впровадження онлайн-консультації на офіційному сайті компанії.

Оцінка даного заходу може бути проведена на основі експертних думок фахівців підприємства щодо потенційного рівня приросту обсягу реалізації товарів за рахунок підвищення якості сервісу. При дослідженні експертних думок фахівців були виділені потенційні обсяги зростання реалізації, які проілюстровано в табл. 3.3.

Прогноз можливого зростання обсягу реалізації товарів

Експерти	Значення можливого росту		
	2 % від поточного рівня	3 % від поточного рівня	5 % від поточного рівня
Директор підприємства	+		
Менеджер-маркетолог		+	
Менеджер з обробки заявок	+		
Незалежний експерт з Bitrix	+		

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, потенційний обсяг приросту рівня реалізації товарів ТОВ «Молочар» складуть 2 %, що у вартісному вираженні становить 677,61 тис. грн. від 33880,4 тис. грн виручки отриманої від реалізації продукції через офіційний сайт компанії через сайт у 2024 р.

Слід виділити, що реалізація даного заходу не потребує додаткових фінансових вкладень на придбання технічних засобів, оскільки включення онлайн-чату передбачається як у рамках діючої системи адміністрування, так і в рамках запропонованої KeyCRM, JivoSite або Tawk.to.

При врахуванні рівня рентабельності продажів у 2024 році – на рівні 9,34 %, додатково отриманий чистий прибуток може бути оцінений на рівні 63,26 тис. грн.

Третім заходом у сфері підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар» є формування розширеного функціоналу особистого кабінету для кожного окремого клієнта.

Для оцінки ефективності реалізації даного заходу також було використано також метод експертних оцінок, підсумки якого представлено в табл. 3.4.

Потенційний приріст обсягу реалізації товарів, оцінений обраними експертами, становить 4 %, а у вартісному вираженні 1355,22 тис. грн.

Реалізація даного заходу, як і попереднього, не тягне за собою додаткових витрат для підприємства, оскільки в інформаційних системах KeyCRM передбачена можливість формування особистого кабінету на основі типових шаблонів, інтеграції з М.Е.Дос та Дія.Підпис.

Таблиця 3.4

Прогноз можливого зростання обсягу реалізації товарів

Експерти	Значення можливого росту		
	3 % від поточного рівня	5 % від поточного рівня	7 % від поточного рівня
Директор підприємства		+	
Менеджер-маркетолог	+		
Менеджер з обробки заявок		+	
Незалежний експерт з Bitrix	+		

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Відповідно до рівня рентабельності продажів у 2024 році, рівень додаткового чистого прибутку від реалізації запропонованої рекомендації становитиме 126,5 тис. грн. В табл. 3.5. представлено зведений економічний ефект від реалізації всіх пропозицій.

Таблиця 3.5

Зведений економічний ефект від реалізації всіх запропонованих рекомендацій за рік, тис. грн.

Заходи	Економія на зарплаті	Економія на оплаті послуг ІТ-фрілансерів	Приріст виручки	Приріст чистого прибутку	Витрати на впровадження KeyCRM	Чистий ефект
KeyCRM М.Е.Дос +	85,08	201,6	1694,02	158,2	57,48	2081,42
Онлайн-консультація	—	—	677,61	63,26	0	740,87
Розширення функціоналу особистого кабінету	—	—	1355,22	126,5	0	1481,72
РАЗОМ	85,08	201,6	3726,85	347,96	57,48	4304,01

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 3.5 демонструють, що впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Молочар» забезпечить сукупний чистий економічний ефект у розмірі 4304,01 тис. грн на рік, з яких 2081,42 тис. грн. – від впровадження системи KeyCRM, за рахунок економії зарплати в розмірі 85,08 тис. грн., економія на оплаті

послуг ІТ-фрілансерів – 201,6 тис. грн, приросту виручки в розмірі – 1694,02 тис. грн. та чистого прибутку – 158,2 тис. грн. при витратах 57,48 тис. грн.

За рахунок впровадження онлайн-консультацій підприємство отримає чистий ефект у розмірі 740,87 тис. грн. за рахунок приросту виручки в розмірі 677,61 тис. грн., та чистого прибутку – 63,26 тис. грн.

Ефект від розширення функціоналу особистого кабінету становитиме 1481,72 тис. грн. за рахунок приросту виручки в розмір 1355,22 тис. грн. та чистого прибутку в розмірі 126,5 тис. грн.

В цілому приріст виручки складе 3726,85 тис. грн., а чистого прибутку – 347,96 тис. грн, зазначимо, що інвестиції окупляться менше ніж за місяць.

З метою ілюстрації впливу запропонованих рекомендацій на діяльність ТОВ «Молочар» проведено порівняння основних показників діяльності підприємства в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства

Основні показники	2024 р.	2026 р. прогноз	Відхилення, 2026 р. від 2024 р., +/-
Виручка від реалізації продукції (через сайт), тис. грн	33880,4	37607,25	3726,85
Собівартість реалізації продукції (через сайт), тис. грн	30718,77	34097,67	3378,90
Приріст чистого прибутку, тис. грн	1583,2	1931,16	347,96
Рівень рентабельності продажів, %	9,34	10,79	1,45

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 4304,01 тис. грн, який обґрунтовується:

- зростанням обсягу реалізації продукції через сайт на 3726,85 тис. грн;
- економією на зарплаті менеджерів та оплатою послуг ІТ-фрілансерів – 286,66 тис. грн;
- відносно невеликими витратами на KeyCRM – 57,48 тис. грн на рік.

Також реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити рентабельність онлайн-продажів підприємства на 1,45 %, що підтверджує високу ефективність впровадження їх у діяльність ТОВ «Молочар».

З огляду на те, що весь комплекс пропозицій стосується безпосередньо підвищення ефективності роботи сайту підприємства, як важливого інструменту електронної комерції підприємства в табл. 3.7 представимо прогноз підвищення ефективності його роботи після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

**Прогноз підвищення ефективності роботи офіційного сайту ТОВ «Молочар»
після впровадження запропонованих заходів**

Показник	2024 р.	2026 р. (прогноз)	Відхилення 2026 р. від 2024 р., +/-
Виручка через сайт, тис. грн.	33880,4	37607,25	3726,85
Кількість заявок через сайт, шт./рік	424	520	96
Середній чек (виручка / заявки), грн	79906	72322	-7584
Відвідуваність, клієнтів /рік	33841	37112	3271
Конверсія (заявки / відвідувачі), %	1,25	1,40	0,15
Частка онлайн-угод у загальній виручці, %	40,3	55,0	14,7
Час обробки заявки, хв	20	6	-14
Втрачені заявки, %	10	5	-5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За прогнозними даними у 2026 р. після впровадження KeyCRM, онлайн-чату та розширеного функціоналу особистого кабінету офіційний сайт ТОВ «Молочар» покаже зростання виручки на 3726,85 тис. грн, кількість заявок збільшиться на 96 шт., а відвідуваність сайту зросте на 3271 клієнтів, забезпечивши тим самим конверсію сайту до 1,40%, і відповідно зростання частки онлайн-угод у виручці з 40,3 % до 55,0 %. Час обробки заявки скоротиться з 20 хв. до 6 хв., а втрати заявок зменшаться до 5 %. Дані зміни впливуть на зниження середнього чеку на 7584 грн через залучення більшої кількості дрібніших, але стабільних угод. Усе це підтверджує високу ефективність цифрової трансформації B2B-каналу.

Висновок до розділу 3

На основі проведеного дослідження обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар» та проведено економічне обґрунтування доцільності їх упровадження. Встановлено, що ключовими проблемами цифрової взаємодії підприємства є відсутність

інтегрованої CRM-системи, значні часові витрати на обробку заявок, дублювання інформації, підвищені витрати на адміністрування сайту та недостатній рівень онлайн-комунікації з клієнтами. Розроблені рекомендації спрямовані на вирішення цих проблем та створення єдиного автоматизованого середовища для взаємодії із замовниками.

Запропоновані заходи включають: впровадження коробкової версії KeyCRM з інтеграцією з М.Е.Дос, додавання системи онлайн-консультацій на сайт та розширення функціоналу особистого кабінету клієнта. Впровадження KeyCRM забезпечить автоматизацію обробки заявок, зниження частки «втрачених» угод, синхронізацію даних між сайтом та внутрішніми системами, а також усуне потребу в ІТ-фрілансерах. Розміщення онлайн-чату сприятиме підвищенню оперативності комунікації з клієнтами та зростанню обсягів продажів. Розширення функціоналу особистого кабінету клієнта дозволить автоматизувати документообіг, прискорити формування рахунків і розширити базу контактів для подальших розсилок.

Розрахунок економічної ефективності засвідчив значний позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства. Сукупний економічний ефект становить 4304,01 тис. грн на рік, з яких понад 2 млн. грн. забезпечить впровадження KeyCRM, 740,87 тис. грн. – онлайн-консультації, а 1481,72 тис. грн – розширення функціоналу особистого кабінету. Загальний приріст виручки прогнозується на рівні 3726,85 тис. грн, чистого прибутку – 347,96 тис. грн, а рентабельність онлайн-продажів зросте з 9,34 % до 10,79 %. Інвестиції в KeyCRM окупаються менш ніж за один місяць.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечує суттєве підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар», оптимізує внутрішні бізнес-процеси, підвищує якість обслуговування клієнтів, збільшує швидкість обробки заявок та сприяє зростанню фінансових результатів підприємства. Проведені розрахунки підтверджують доцільність та економічну ефективність цифрової трансформації онлайн-каналу підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що електронна комерція сьогодні відіграє ключову роль у розвитку підприємств, оскільки забезпечує можливість реалізації продукції через інформаційно-комунікаційні технології та охоплює повний цикл операцій, пов'язаних із продажем товарів і послуг. Вона формує гнучкі та економічно ефективні канали збуту, сприяє оптимізації бізнес-процесів, створює умови для швидкої комунікації з клієнтами та дозволяє розширювати ринки збуту незалежно від географічних меж. Різноманіття форм і видів електронної комерції – від онлайн-магазинів і аукціонів до спеціалізованих торгових майданчиків (маркет плейсів) – забезпечує підприємствам широкий спектр можливостей для розміщення товарів, просування бренду та підвищення доступності продукції для споживачів.

Розвиток електронної комерції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, підсилюючи його ринкові позиції завдяки зниженню операційних витрат, підвищенню якості обслуговування, розширенню клієнтської бази та використанню сучасних цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту. Використання електронної комерції дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов високої конкуренції, а й отримувати додаткові переваги – від персоналізації пропозицій до точного прогнозування попиту та автоматичного ціноутворення. У сукупності ці фактори формують стійкі конкурентні переваги та сприяють стратегічному розвитку підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Молочар» є малим підприємством, створеним у Житомирі в період постпандемійного відновлення економіки, яке спеціалізується на посередницькій діяльності в торгівлі молочною та харчовою продукцією. Воно діє як агент, з'єднуючи локальних фермерів і міні-заводи Житомирщини з оптовиками, роздрібними мережами, HoReCa та ринковими торговцями, без власного володіння товарами, зберігання чи логістики. Бізнес-модель діяльності підприємства базується на комісійних винагородах в розмірі 3–

7 %, що забезпечує гнучкість, мінімальні ризики та підтримку регіонального аграрного сектору. За період діяльності підприємство показало вражаюче зростання: чистий дохід збільшився в сім разів до 96047,4 тис. грн, чистий прибуток – утричі до 1799,3 тис. грн, продуктивність праці – в шість разів до 12005,93 тис. грн. на працівника, а оборотність активів – у два з половиною рази до 66,62 обертів на рік, при цьому штат розширився лише на одну людину з 7 до 8 осіб. Це відображає ефективне управління, інтенсифікацію угод і оптимізацію процесів без значних інвестицій у персонал чи інфраструктуру.

Електронна комерція на підприємстві представлена переважно офіційним сайтом з каталогом асортименту, формою заявок і базовим особистим кабінетом, який генерує близько сорока відсотків виручки, але поєднується з традиційними каналами – телефонними переговорами, месенджерами та особистими візитами.

Аналіз ефективності сайту показує його трансформацію з другорядного інструменту в ключовий B2B-канал: виручка через нього зросла майже в п'ять разів з 7072 тис. грн до 33880 тис. грн, кількість заявок – у чотири з половиною рази з 88 до 424 шт./рік, відвідуваність – у чотири рази з 8237 до 33841 клієнтів/рік, а конверсія стабілізувалася на рівні понад один відсоток з 1,07 % до 1,25 %. Середній чек залишається високим близько 80 тис. грн, час обробки заявок скоротився майже вдвічі з 35 до 20 хв, а втрати клієнтів зменшилися на третину з 15 % до 10 %. Однак частка онлайн-угод у загальній виручці знизилася на 19,2 п.п. до 40,3 % через недостатній функціонал кабінету – відсутність історії замовлень, шаблонів і сповіщень, що змушує менеджерів обробляти повторні запити вручну. Опитування 48 контрагентів і інтерв'ю з 6 менеджерами підтверджують проблеми з пошуком інформації – оцінка 3,4 бали, затримками в обробці – 3,1 бали та відсутністю онлайн-чату, що знижує лояльність і конкурентоспроможність порівняно з гравцями, які мають CRM і автоматизацію.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар» та проведено економічне обґрунтування доцільності їх упровадження. Встановлено, що ключовими проблемами цифрової взаємодії підприємства є відсутність

інтегрованої CRM-системи, значні часові витрати на обробку заявок, дублювання інформації, підвищені витрати на адміністрування сайту та недостатній рівень онлайн-комунікації з клієнтами. Розроблені рекомендації спрямовані на вирішення цих проблем та створення єдиного автоматизованого середовища для взаємодії із замовниками.

Запропоновані заходи включають: впровадження коробкової версії KeyCRM з інтеграцією з М.Е.Дос, додавання системи онлайн-консультацій на сайт та розширення функціоналу особистого кабінету клієнта. Впровадження KeyCRM забезпечить автоматизацію обробки заявок, зниження частки «втрачених» угод, синхронізацію даних між сайтом та внутрішніми системами, а також усуне потребу в ІТ-фрілансерах. Розміщення онлайн-чату сприятиме підвищенню оперативності комунікації з клієнтами та зростанню обсягів продажів. Розширення функціоналу особистого кабінету клієнта дозволить автоматизувати документообіг, прискорити формування рахунків і розширити базу контактів для подальших розсилок.

Розрахунок економічної ефективності засвідчив значний позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства. Сукупний економічний ефект становить 4304,01 тис. грн на рік, з яких понад 2 млн. грн. забезпечить впровадження KeyCRM, 740,87 тис. грн. – онлайн-консультації, а 1481,72 тис. грн – розширення функціоналу особистого кабінету. Загальний приріст виручки прогнозується на рівні 3726,85 тис. грн, чистого прибутку – 347,96 тис. грн, а рентабельність онлайн-продажів зросте з 9,34 % до 10,79 %. Інвестиції в KeyCRM окупаються менш ніж за один місяць.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечує суттєве підвищення ефективності електронної комерції ТОВ «Молочар», оптимізує внутрішні бізнес-процеси, підвищує якість обслуговування клієнтів, збільшує швидкість обробки заявок та сприяє зростанню фінансових результатів підприємства. Проведені розрахунки підтверджують доцільність та економічну ефективність цифрової трансформації онлайн-каналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андронік О. Л., Воронін А. В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. 2021. С. 118-130.
2. Бабух І.Б., Нікульча В.А. Ключові характеристики електронної комерції та проблеми її розвитку в Україні. Економічний простір. 2025. №205. С. 30-36.
3. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. Mechanism of an Economic Regulation. 2023. №2 (100), С. 12-18.
4. Волонтир Л. О. Технології електронної комерції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. 7 грудня 2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 114–116.
5. Гудзь О. Є. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18-24.
6. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 184-188.
7. Зайцева О. О., Болотинюк І. М. Електронний бізнес : Навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 264 с.
8. Закревський А. Використання штучного інтелекту у цифровій комерції. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 жовт. 2023 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2023. С. 29-30.
9. Захарчук В. І., Клим О. С., Антохова І. М. Використання штучного інтелекту у торгівлі. International scientific e-journal ЛОГОΣ.ONLINE. 2020. № 15. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.23.html> (дата звернення: 05.09.2025).
10. Іванов К.Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. Актуальні проблеми економіки. 2024. №6 (276). С. 183-194.
11. Ковтонюк І.І. Трансформаційний вплив технологій штучного інтелекту на розвиток електронної комерції. Економіка та суспільство. 2025. №77. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6410/6350> (дата звернення: 13.09.2025).

12. Краус К.М., Краус Н.М., Манджура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

13. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Мельниченко І.І. Електронна комерція в Україні: сучасний стан, галузеві особливості та організаційні форми. Маркетинг і цифрові технології. 2021. №5(1). С. 27-41.

14. Куклінова Т. В. Сучасні тенденції Інтернет-торгівлі в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 1. С. 95-102.

15. Кучинська М. Майбутнє електронної комерції: як штучний інтелект революціонує галузь. 2023. URL: <https://surl.li/zolhvs> (дата звернення: 16.09.2025).

16. Лебеденко М. С. Основні поняття та моделі електронного бізнесу. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://surl.li/jyqfl> (дата звернення: 05.10.2025).

17. Липов В. В. Вплив платформізації на трансформацію соціально-економічних зв'язків: конкурентна складова. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 222–233.

18. Марусей Т.В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 1011–1015

19. Нескороджена Л. Л. До питання визначення понять «електронний бізнес», «електронна комерція», «електронна торгівля». Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 5. С. 17-21.

20. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. №2 (30). С. 64–73.

21. Полях В. М., Кривошеєва Н. М., Ключко В. М., Шарапова О. М., Чуйко Н. В. Електронна комерція: теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. ScienceRise. 2017. № 5(34). С. 11-17

22. Поспелов Ю.О. Аналіз конкурентних переваг підприємств е-торгівлі та структуризації ІТ-проектів. URL: <https://surl.li/jfsigz> (дата звернення: 15.10.2025)
23. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 12.10.2025)
24. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 14.10.2025)
25. Романчук Л.А., Щитов Д.М., Мормуль М.Ф. Штучний інтелект в електронній комерції: основні напрямки, переваги та потенційні ризики. Український економічний часопис. 2025. № 8. С. 108–115.
26. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 236-241.
27. Садчикова І.В., Тарасенко А.В., Дубина М.В. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». Економіка та суспільство. 2023. №53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2651/2567> (дата звернення: 17.10.2025).
28. Самойленко Л. Б. Застосування технологій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://surl.li/jyqgr> (дата звернення: 14.10.2025).
29. Сірук О.М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4617/4560/> (дата звернення: 13.10.2025).
30. Сидорченко Б. І., Кузьменко О.М. Конкурентоспроможність підприємства в реаліях цифрової економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/111.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
31. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. Держава та регіони. 2020. № 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-14> (дата звернення: 11.10.2025).
32. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. Економіка та суспільство.

2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47> (дата звернення: 07.10.2025)

33. Соколова Н.О. Прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронної торгівлі. Економік та суспільство. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2858/2782> (дата звернення: 12.10.2025).

34. Тертичний Я.С. Сутність та природа електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3 Т.2. С. 277-284.

35. Фалдіна В.В., Бовсунівська А.С. Теоретичне обґрунтування поняття «електронна комерція» та її класифікація. Держава та регіони. Держава та регіони. 2021. №6 (123). С. 84-86

36. Циброва А. Теоретичне обґрунтування сутності електронної комерції. Науковий вісник Полісся. 2021. №2(21). С. 170–177.

37. Шведа Н.М., Краузе О.І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. №2(82). С. 35-42

38. Шкригун Ю.О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія та практика. 2020. С. 312- 325.

39. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 4–15.

40. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину. URL: <https://surl.li/zolhvs> (дата звернення: 19.10.2025).

41. Yanchuk T., Sharko V. Штучний інтелект в електронній комерції: автоматизація, персоналізація, ефективність. Академічні візії. 2025. № 41. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1782> (дата звернення: 11.10.2025).

ДОДАТКИ