

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВОЙТЮК АНДРІЙ ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
кандидат екон. наук, доцент
_____ О. Ю. Боєнко
« ____ » _____ 20__ р.

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ
КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Н.В. Буга, доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Войтюк А. І. Дослідження та перспективи розвитку електронної комерції в Україні. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи електронної комерції. Проаналізовано її сучасний стан та визначено стратегічні напрями розвитку. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЮД «КАШТАН» та досліджено процеси організації електронної торгівлі на підприємстві. Обґрунтовано стратегічні цілі та пріоритетні напрямки цифрової трансформації ТОВ «ЮД «КАШТАН».

Основним науковим результатом дослідження є розробка комплексної стратегії розвитку електронної комерції для ювелірного підприємства, що включає технічну модернізацію веб-ресурсу, впровадження асортиментної стратегії «Digital Exclusive» та удосконалення сервісної складової. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: електронна комерція, інтернет-маркетинг, омніканальність, цифрова трансформація, ювелірний ринок

81 с., 27 табл., 5 рис., 2 дод., 54 джерела.

ANNOTATION

Voitiuk A. I. Research and prospects for the development of e-commerce in Ukraine. Specialty 075 Marketing. Educational Program "Marketing". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

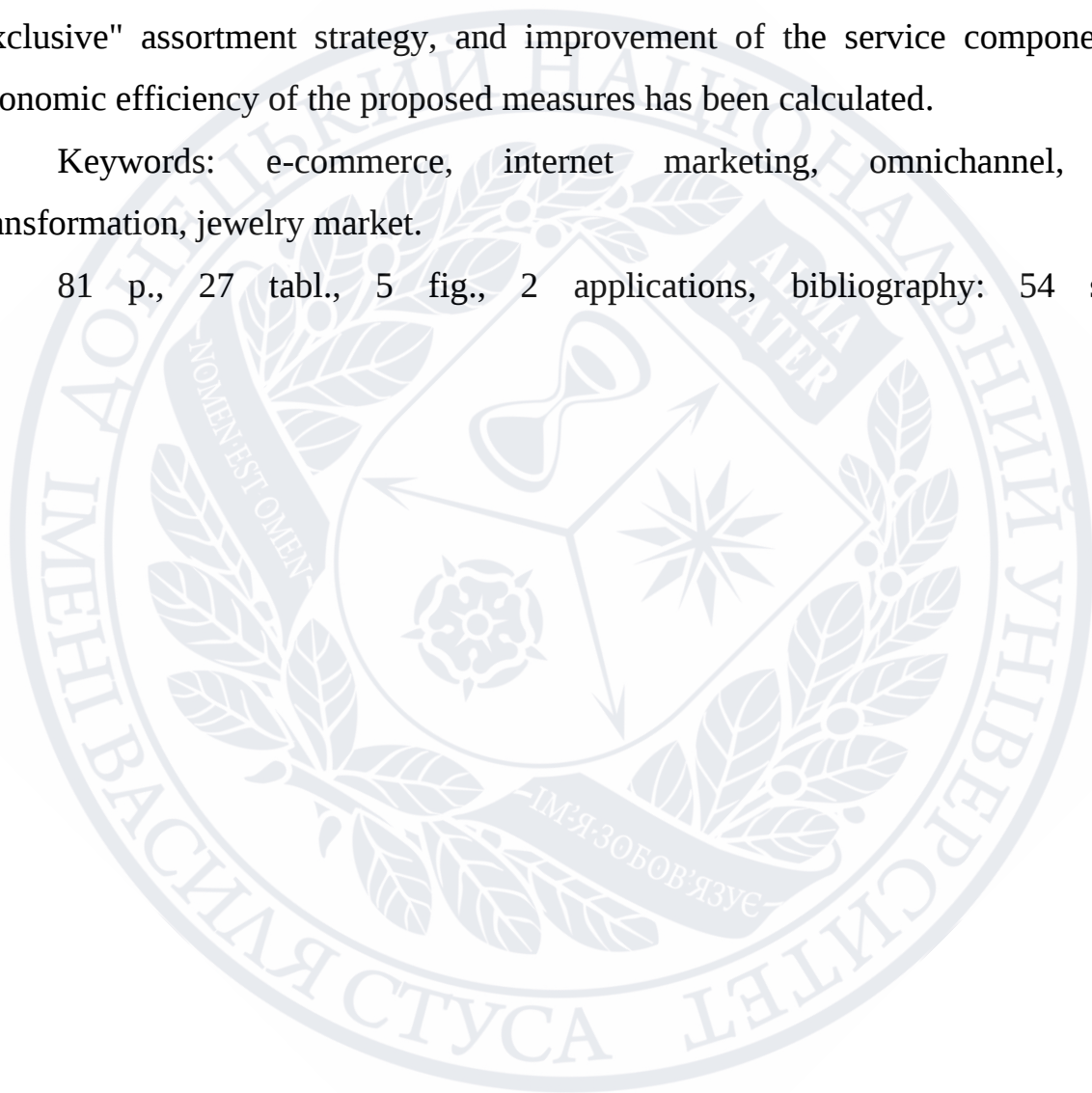
The qualification paper investigates the theoretical and methodological foundations of e-commerce. Its current state has been analyzed and strategic directions for development have been defined. The organizational and economic characteristics of LLC "JD "KASHTAN" are provided, and the processes of e-

commerce organization at the enterprise are examined. Strategic goals and priority directions for the digital transformation of LLC "JD "KASHTAN" have been substantiated.

The main scientific result of the research is the development of a comprehensive e-commerce development strategy for a jewelry enterprise, which includes technical modernization of the web resource, implementation of the "Digital Exclusive" assortment strategy, and improvement of the service component. The economic efficiency of the proposed measures has been calculated.

Keywords: e-commerce, internet marketing, omnichannel, digital transformation, jewelry market.

81 p., 27 tabl., 5 fig., 2 applications, bibliography: 54 sources.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	9
1.1 Поняття та сутність електронної комерції	9
1.2 Розвиток електронної комерції та її основні форми організації	16
1.3 Стратегічні підходи та інноваційні технології розвитку електронної комерції.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОВ ЮД «КАШТАН».....	31
2.1 Характеристика діяльності ТОВ ЮД «КАШТАН» та організація процесів електронної комерції.....	31
2.2 Оцінка маркетингової та рекламної діяльності підприємства в електронній комерції.....	42
2.3 Фінансово-економічний та стратегічний аналіз електронної комерції ТОВ ЮД «КАШТАН»	47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОВ ЮД «КАШТАН»	54
3.1 Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку e-commerce.....	54
3.2 Розробка комплексу заходів з удосконалення електронної комерції.....	60
3.3 Фінансово-економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих рішень	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної цифровізації і стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій електронна комерція трансформувалася з допоміжного каналу збуту в один із ключових драйверів національної економіки України. Сучасні виклики, зумовлені триваючою війною й економічною нестабільністю, кардинально змінили споживчі патерни, прискоривши перехід бізнесу в онлайн-середовище. Для вітчизняних підприємств, зокрема ювелірної галузі, впровадження ефективних моделей електронної комерції стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та масштабування.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю адаптації класичних бізнес-моделей до вимог омніканальності, персоналізації і технологічної конвергенції. Ювелірний ринок, який традиційно спирався на фізичний контакт зі споживачем, сьогодні потребує нових підходів до подолання бар'єрів недовіри в онлайн-середовищі. У цьому контексті аналіз діяльності ТОВ «Ювелірний дім «КАШТАН» і розробка стратегії розвитку його електронної комерції є важливим науково-практичним завданням, що дозволить виявити шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

Проблематика розвитку електронної комерції та цифрової трансформації бізнесу перебуває у центрі уваги сучасної економічної науки, що підтверджується вагомих доробком вітчизняних та зарубіжних вчених. Фундаментальні засади маркетингового менеджменту та теорії ринків розкрито у працях А. Войчака, А. Старостіної, Є. Балацького, М. Турченюка. Теоретико-методологічні аспекти функціонування електронної комерції, класифікацію її моделей та інструментарій інтернет-торгівлі ґрунтовно досліджено у роботах В. Плєскача, Т. Затонацької, Н. та К. Краус, М. Карпенко, І. Садчикової. Особливості стратегічного управління цифровим бізнесом, адаптації підприємств до викликів воєнного стану і впровадження інноваційних технологій висвітлено у дослідженнях Л. Вербівської, М. Дубеля, Д. Крилова, Л. Березовської, Н. Шведа та інших. Водночас, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, висока динамічність технологічних змін й специфіка

імплементації омніканальних стратегій у діяльність вітчизняних ювелірних підприємств вимагають подальшого поглибленого вивчення та розробки прикладних рекомендацій.

Мета дослідження є дослідження розвитку електронної комерції на прикладі ТОВ «ЮД «КАШТАН» та розробка стратегічних напрямів удосконалення діяльності підприємства в онлайн-середовищі.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття та сутність електронної комерції як сучасної економічної категорії;
- проаналізувати еволюцію розвитку та систематизувати основні організаційні форми електронної комерції;
- визначити сучасні стратегічні підходи та інноваційні технології, що впливають на розвиток галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЮД «КАШТАН» та дослідити організацію його процесів в онлайн-середовищі;
- здійснити оцінку ефективності маркетингової і рекламної діяльності підприємства в системі електронної комерції;
- провести фінансово-економічний та стратегічний аналіз стану електронної комерції досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні цілі та пріоритетні напрямки цифрової трансформації ТОВ «ЮД «КАШТАН»;
- розробити комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи електронної комерції підприємства;
- здійснити фінансово-економічне обґрунтування та оцінити ефективність запропонованих проєктних рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком електронної комерції підприємства в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для з'ясування сутності поняття «електронна комерція» та еволюції її форм); системного аналізу (для дослідження організаційної структури та бізнес-процесів підприємства); економіко-статистичного аналізу (для оцінки фінансово-господарської діяльності та динаміки онлайн-продажів; стратегічного аналізу (для оцінки ринкових позицій та потенціалу цифровізації); прогностного моделювання (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів).

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні понятійно-категоріального апарату шляхом уточнення сутності поняття «електронна комерція» як багатоаспектної категорії, яка охоплює технологічні, правові та економічні компоненти. Також у систематизації сучасних стратегічних підходів до управління розвитком e-commerce.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретної стратегії «Цифрового масштабування» для ТОВ «ЮД «КАШТАН», впровадження якої дозволить збільшити частку онлайн-доходу, підвищити рентабельність інвестицій і оптимізувати бізнес-процеси. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку.

Положення, що виносяться на захист:

- досконалене трактування поняття «електронна комерція», яке акцентує увагу на інтеграції транзакційної складової з омніканальним клієнтським досвідом і розмежує його з ширшими категоріями «електронний бізнес» і «цифрова комерція»;
- стратегія «Цифрового масштабування та омніканальної інтеграції» для ювелірного підприємства, яка відрізняється від типових рішень поєднанням трьох векторів: технологічної модернізації, товарної диференціації і впровадженням довірчих сервісів, що забезпечує синергетичний ефект зростання прибутковості та лояльності клієнтів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

1.1 Поняття та сутність електронної комерції

В умовах глобальної цифровізації і прискореного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) електронна комерція набуває статусу одного з ключових сегментів національної економіки. Цікавість до з'ясування сутності даного поняття в наукових працях постійно зростає. Проте, серед науковців немає однозначності у його трактуванні. Неоднозначність визначень пов'язана з тим, що дане поняття можна розглядати з різних точок зору. Оскільки досліджуване поняття охоплює не лише технологічну сферу, але й правові, економічні й інституційні аспекти. Саме тому науковий підхід вимагає порівняння міжнародно визнаних стандартів з національною доктриною.

Міжнародні організації застосовують різні підходи до визначення електронної комерції, виходячи зі своїх регуляторних та статистичних цілей. Світова організація торгівлі (далі – СОТ) згідно з Робочою програмою з електронної комерції, затвердженою у 1998 р., визначає дефініцію як «виробництво, дистрибуція, маркетинг, продаж або доставка товарів та послуг електронними засобами» [53]. Слід вважати це визначення надзвичайно широким. Воно охоплює весь ланцюг створення вартості, від початкового виробництва до кінцевої доставки. Проте такий широкий фокус відображає основну мету СОТ – регулювання глобального торгового процесу в умовах цифровізації.

Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) на відміну від СОТ, концентрується на економічному вимірюванні і статистичній релевантності. Визначення ОЕСР регулярно переглядається, що підкреслює динамічність самого концепту електронної комерції. Оновлення 2025 р. зміцнило базові принципи, одночасно уточнивши керівництво для адаптації до цифрового ландшафту, що швидко розвивається. Ключові уточнення 2025 р. включають надання інструкцій щодо обліку діяльності цифрових посередників, підписок, транзакцій, що здійснюються за

допомогою штучного інтелекту (далі – ШІ), а також уточнення трактування нових каналів замовлення. Мета цих уточнень – покращення статистичного вимірювання електронної комерції для інформування політики щодо цифрової трансформації [54].

Порівняння цих підходів дозволяє зробити висновок про важливу концептуальну відмінність. Якщо СОТ пропонує стабільне, широке визначення для цілей торговельного регулювання, то ОЕСР підтримує динамічне, деталізоване визначення, яке постійно адаптується до нових бізнес-моделей і технологій. Включення транзакцій за участю ШІ і цифрових посередників до сфери електронної комерції свідчить про зростаючу юридичну і економічну проблему визначення суб'єкта відповідальності у децентралізованих комерційних процесах.

З правової точки зору, відповідно до Закону України «Про електронну комерцію», це «... відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійсненні дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру» [34, ст. 3 ч. 1]. Також даним Законом визначено, що суб'єктом е-commerce є «суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що реалізує товари, виконує роботи, надає послуги з використанням інформаційно-комунікаційних систем, або особа, яка придбаває, замовляє, використовує зазначені товари, роботи, послуги шляхом вчинення електронного правочину» [34, ст. 3 ч. 15]. Зазначений Закон регламентує права та обов'язки учасників відносин, порядок вчинення електронних правочинів, а також вирішення спорів та відповідальність у сфері електронної комерції.

За результатами аналізу, впливає, що українське законодавство застосовує вузький, правово-орієнтований підхід, акцентуючи увагу на трьох критичних критеріях:

- прибуток, бо відносини повинні бути спрямовані на отримання комерційної вигоди;
- дистанційність й ІКТ. Адже дії здійснюються дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем;

– майнові права, оскільки результатом має бути виникнення, зміна або припинення прав та обов’язків майнового характеру.

Тобто дане визначення фокусується виключно на юридичній силі електронного правочину, забезпечуючи правовий захист учасників. Натомість, міжнародні організації, такі як Організація економічного співробітництва та розвитку, використовують значно ширше, операційне визначення, що стосується просто «діяльності з покупки і продажу продукції онлайн». Основна різниця полягає в тому, що українське законодавство виділяє комерційну складову з-поміж ширшого електронного обміну даними для цілей регулювання та фіскального контролю. Суб’єктом електронної комерції при цьому є як господарюючий суб’єкт, що реалізує товари або послуги, так і особа, яка їх може придбати.

З точки зору економіки й управління, електронна комерція розглядається як вид діяльності, спрямований на оптимізацію ринкових операцій. Основною її функцією є зниження транзакційних витрат (логістичних, інформаційних, трудових) за рахунок цифровізації всього процесу обміну. Історично це підтверджується розвитком електронного обміну даними (далі – EDI) онлайн-бізнес-аналітикою, які були розроблені для мінімізації помилок та надлишкової роботи [16, с. 28].

Економічний підхід також включає електронну комерцію до ключових елементів інфраструктури, необхідної для ведення бізнесу, зокрема до служби маркетингу, яка охоплює банерну рекламу, відділ продажу, дизайн web-сторінок і відділ ціноутворення. На основі викладеного, впливає, що під досліджуваним терміном розглядається не просто торгівля, а інструмент стратегічного менеджменту. Даний інструмент дозволяє компаніям отримувати конкурентні переваги, а також ефективніше управляти ланцюгом створення вартості [36].

З інституційного погляду, електронна комерція розглядається як інститут. Під інститутом електронної комерції пропонується розуміти систему, яка сфорсулювалася під впливом суспільства. Дана система структурує ринкову взаємодію через реалізацію сукупності регламентованих і неформальних правил. Тобто, цей інститут визначає легітимні лінії суб’єктної поведінки для максимізації економічних результатів. До ключових інституційних суб’єктів, що реалізують цілі розвитку

електронної комерції в Україні, відносять державні, ринкові, громадські (некомерційні) і науково-дослідні інститути [13, с. 184]. Можна стверджувати, що розгляд електронної комерції як інституту підкреслює її складність та неможливість зведення лише до технологічного інструменту. Досліджуване поняття являє собою динамічну систему, яка формується під впливом правових норм і неформальних правил (наприклад, споживчої довіри та етики).

Технологічний підхід до визначення досліджуваного терміну фокусується на засобах, за допомогою яких реалізуються комерційні відносини. Згідно з цим поглядом, електронна комерція є набором технологічних протоколів, платформ і систем. Вони забезпечують передачу, зберігання та обробку комерційної інформації. При цьому критично важливі технологічні елементи включають: наявність Web-серверів та відповідного дизайну web-сторінок, використання мобільного зв'язку, а також застосування хмарних рішень, систем обробки великих даних тощо [14]. Технологічна інфраструктура виступає не лише засобом здійснення транзакцій, але й ключовим елементом конкурентоспроможності. Якість та стійкість платформи, а також забезпечення кібербезпеки є необхідними умовами для ведення комерційної діяльності й захисту прав споживачів.

Аналіз цих підходів свідчить про те, що для повного розуміння електронної комерції необхідно синтезувати її правову строгість, економічну цільову функцію і технологічну базу.

Також, було проаналізовано трактування досліджуваної дефініції різними вітчизняними авторами. Дослідники К. Краус, Н. Краус, О. Манжура під поняттям «електронна комерція» розуміють «використання електронних комунікацій і технологій обробки цифрової інформації для встановлення та змін відносин створення вартості між організаціями й між організаціями та індивідами» [18, с. 53].

Електронна комерція є складною, багатоаспектною категорією. Вона може бути визначена як система економічних та правових відносин, спрямованих на отримання прибутку, що реалізуються дистанційно через інформаційно-комунікаційні системи та технологічні платформи, які забезпечують створення, обробку й виконання

електронних правочинів, а також виникнення майнових прав та обов'язків між суб'єктами [3; 5].

Згідно із думкою М. Карпенко електронна комерція (е-комерція) – «різновид бізнес-активності, в якій взаємодія суб'єктів бізнесу з купівлі-продажу товарів і послуг (як матеріальних, так й інформаційних) здійснюється з допомогою глобальної комп'ютерної мережі Internet або будь-якої іншої інформаційної мережі [15, с. 6].

Дослідник Я. Тертичний зазначає, що електронна комерція – це «вид бізнесу, в якому взаємодія між учасниками комерційних (торговельних) операцій відбувається через Інтернет» [43, с.137]. Таким чином, він ототожнює електронну торгівлю з інтернет-комерцією. Ця точка зору може кваліфікуватися як тлумачення поняття «електронна комерція» («електронна торгівля») у вузькому розумінні.

На основі аналізу різних підходів і позицій вітчизняних вчених, під терміном «електронна комерція» в даному дослідженні розумітиметься система комерційних відносин, що виникають дистанційно за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та платформ, спрямованих на отримання прибутку шляхом створення, обробки та виконання електронних правочинів. Вони ведуть до виникнення, зміни або припинення майнових прав та обов'язків між суб'єктами господарювання та/або індивідами. Електронна комерція охоплює не лише онлайн-торгівлю, а й весь спектр цифрових операцій, що оптимізують ринкові процеси і створюють конкурентні переваги, незалежно від географічних бар'єрів.

Варто зауважити те, що для визначення досліджуваного терміну можуть використовуватись синонімічні терміни: «електронна торгівля» (англ. cybertrade, electronic trade, e-tailing), «цифрова комерція», «електронна комерція» (англ. electronic commerce) і «електронний бізнес» (англ. electronic business), які мають різний зміст. Найбільш широким поняттям є «електронний бізнес», що трактується багатьма авторами як спосіб ведення бізнесу з використанням комп'ютерної мережі з метою отримання прибутку. В даному випадку ці поняття мають чітке розмежування. Можна стверджувати, що електронний бізнес є ширшою категорією, яка включає всі внутрішні і зовнішні бізнес-процеси, автоматизовані за допомогою ІКТ. Даний процес може охоплювати управління ланцюгом поставок, управління

взаємовідносинами з клієнтами, внутрішній документообіг і електронний маркетинг [1; 45]. Електронна комерція, навпаки, є вузьким поняттям, зосередженим виключно на зовнішніх комерційних транзакціях: купівлі, продажу, обміні товарами або послугами. Все це призводить до укладення правочину і виникнення майнового характеру. Електронна комерція є критичною підмножиною електронного бізнесу, який функціонує як його прибуткова точка. І хоча електронний бізнес забезпечує всю необхідну інфраструктуру та підтримку, саме електронна комерція безпосередньо генерує дохід [2, с. 365].

Цифрова комерція (або D-commerce) є найновішою і найширшою стратегічною категорією. Вона охоплює всі аспекти, від покупок на традиційних веб-сайтах і в соціальних мережах до покупок у прямому ефірі. Цифрова комерція виходить за межі простої транзакції купівлі-продажу. Її головний фокус полягає у забезпеченні персоналізованого досвіду для кожного клієнта. Її застосування покращує купівельний досвід і допомагає досягти стратегічних цілей, таких як збільшення продажів та лояльності [9, с. 117]. З точки зору ієрархії, цифрова комерція включає в себе всі елементи електронної комерції. При цьому електронна комерція є лише транзакційно-орієнтованим компонентом цифрової комерції. Тобто перехід до цифрової комерції є визнанням того, що в сучасній цифровій економіці успіх залежить не лише від технологічної можливості здійснити покупку онлайн. Важливими факторами є якість омніканального досвіду, інтеграція штучного інтелекту для персоналізації і управління взаємодією з клієнтом.

Відобразимо співвідношення основних концепцій цифрової економічної діяльності у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Співвідношення основних концепцій цифрової економічної діяльності

Концепція	Основна сутність	Сфера охоплення	Ключова відмінність	Взаємозв'язок
Електронний бізнес	Внутрішня трансформація бізнес-процесів за допомогою ІКТ	Управління, фінанси, логістика, комунікації, електронна комерція	Охоплює всі операції підприємства, не лише продажі	Найширша категорія, включає електронну комерцію

Продовження табл. 1.1

Електронна комерція	Здійснення комерційних транзакцій (купівлі-продажу та доставки) електронними засобами	Транзакції, маркетинг, розрахунки, дистрибуція	Обмежена зовнішніми комерційними відносинами	Компонент електронного бізнесу, складова цифрової комерції
Цифрова комерція	Забезпечення персоналізованого купівельного досвіду клієнта через інтегровані цифрові канали	Оmnіканальні продажі, ШІ-персоналізація тощо	Акцент на досвіді та стратегії, а не лише на транзакції	Найновіша, стратегічна категорія, включає електронну комерцію

Джерело: розроблено автором за [1; 9]

Інфраструктура, необхідна для функціонування електронної комерції, є складною і складається з двох основних груп елементів [46, с. 95]:

1. Правово-регуляторна інфраструктура, в яку входять регуляторні аспекти, необхідні для легітимності та упорядкування відносин, зокрема система оподаткування і митних тарифів. Важливо, що держава має відігравати ключову роль у розробці регуляторної політики, спрямованої на подолання бар'єрів і перешкод для транскордонної електронної комерції, забезпечуючи її динамічний розвиток.

2. Технологічно-операційна інфраструктура. Вона включає всі необхідні технічні та маркетингові служби. До неї зокрема відносяться, служба маркетингу (банерна реклама, відділ продажу), відділ дизайну web-сторінок, управління web-серверами, а також відділ ціноутворення. Перелічені елементи формують технологічну базу, на якій відбувається виконання електронного правочину.

Економічні стимули, що лежать в основі переходу до електронної комерції, створюють потужний синергетичний ефект. Він вигідний як для постачальників, так і для споживачів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги електронної комерції

Для постачальників (бізнесу)	Для споживачів (клієнтів)
1. Глобальна присутність і вихід на міжнародний ринок, що підвищує конкурентоспроможність	1. Глобальний вибір товарів і послуг, незалежно від їх географічного розташування
2. Підвищення ефективності через скорочення шляху товару до споживача та зниження витрат.	2. Отримання високоякісних послуг та зниження цін, що є прямим наслідком зниження витрат постачальника та посилення конкуренції
3. Повна інформованість про потреби споживачів, що дозволяє швидко реагувати на ринковий попит.	3. Персоналізація товарів і послуг та швидка реакція на попит
4. Поява нових бізнес-моделей, які докорінно змінюють структуру галузей.	

Джерело: розроблено автором за [35, с. 85]

Відображені у табл. 1.2 переваги є взаємодоповнювальними. Адже глобальна присутність продавця забезпечує глобальний вибір для покупця. Здатність електронної комерції забезпечити персоналізацію і швидку реакцію на попит підтверджує, що вона є ключовою рушійною силою переходу до кастомізованої економіки. В ній споживач відіграє активну роль у створенні вартості.

За результатами аналізу, впливає, що електронна комерція – це багатоаспектна категорія, до трактування якої відсутня єдина думка через її охоплення технологічних, правових, економічних та інституційних аспектів. Міжнародні організації, такі як СОТ та ОЕСР, пропонують широкі, хоча й різні за динамічністю, визначення для цілей регулювання глобальної торгівлі та статистичного вимірювання. Українське законодавство фокусується на вузькому, правово-орієнтованому підході. З економічної та управлінської точок зору, електронна комерція є інструментом оптимізації ринкових операцій, зниження транзакційних витрат і стратегічного менеджменту для отримання конкурентних переваг. Інституційний підхід розглядає її як динамічну систему, що структурує ринкову взаємодію через регламентовані та неформальні правила. При цьому важливо розмежовувати електронну комерцію від ширших понять «електронний бізнес» та «цифрова комерція».

1.2 Розвиток електронної комерції та її основні форми організації

Електронна комерція не є одномоментним винаходом ери Інтернету. Вона являє собою результат поступової технологічної й економічної еволюції, що простежується протягом кількох десятиліть. Історичний розвиток концепції можна умовно поділити

на чотири основні етапи, кожен з яких характеризується якісним стрибком у технологічній інфраструктурі і зміною цілей застосування [4; 38].

Перші, найпростіші форми електронного обміну даними, які сьогодні можна вважати зародженням електронної комерції, з'явилися ще у 60-ті роки XX ст. На цьому етапі вони використовувалися переважно великими транспортними компаніями США. В цей час електронна комерція функціонувала як закрита корпоративна система [10, с. 17]. Основна мета її використання була суто операційною: підвищення внутрішньої ефективності, координації, а також швидкості обробки інформації у великих структурах. Тобто, імпліцитним завданням ранніх систем електронної комерції було не стільки отримання прибутку через зовнішній продаж, скільки зменшення витрат через цифровізацію внутрішніх процесів.

На зміну фрагментарному розвитку прийшов період консолідації зусиль. У 70-х роках XX ст. розпочався рух за об'єднання стандартів електронного обміну даними між різними організаціями – EDI. Впровадження EDI стало першою спробою формалізації і стандартизації електронних транзакцій між бізнес-партнерами. Суть EDI полягала у створенні єдиної, уніфікованої «мови» для обміну комерційними документами. Наприклад, замовленнями, рахунками-фактурами чи повідомленнями про відвантаження [11]. EDI став історичною основою для сучасних B2B-систем. Економічне значення цього етапу полягало у зміні фокусу з внутрішньої ефективності на інтегрованість. Усвідомлення того, що для досягнення максимальної ефективності необхідно стандартизувати обмін даними з зовнішніми контрагентами, визначило первинну сутність електронної комерції як інструменту ланцюга поставок, спрямованого на мінімізацію паперового документообігу і трудових витрат.

Наступним періодом розвитку стали 90-ті роки XX ст. Даний період ознаменував якісний стрибок у розвитку концепції. З появою та поширенням Web-технологій виникла нова форма електронної комерції у вигляді інтернет-магазинів. Розвиток Інтернету демократизував доступ до комерційних операцій. Він дозволив малому і середньому бізнесу вийти на ринок, який раніше був доступний лише великим корпораціям, які використовували дорогі та закриті EDI-системи [21, с. 298].

Web-технології призвели до вибухового зростання споживчої електронної комерції (B2C), а також зумовили появу та диференціацію ключових моделей взаємодії [25; 28]:

- бізнес-до-бізнесу (B2B);
- бізнес-до-споживача (B2C);
- споживач-до-споживача (C2C);
- бізнес-до-уряду (B2G);
- уряд-до-споживача (G2C).

Варто зауважити й те, що навіть у цей період відбувався пошук нових B2B-стандартів. У 1997 р. був розроблений відкритий стандарт OBI, який був спрямований на усунення надлишкової роботи і зменшення трансакційних витрат при закупівлі між підприємствами. Паралельно активно почали розвиватися технології мобільної торгівлі. Їх розвиток створив нові можливості для трансформацій електронної комерції через мобільні застосунки. Таким чином, електронна комерція перетворилася з технології оптимізації внутрішніх і міжорганізаційних процесів на інструмент розширення ринку й масового доступу.

Етап розвитку електронної комерції з початку XXI ст. до сьогоднішнього дня умовно називають етапом конвергенції або синергії. Його основна характеристика – прагнення отримати синергетичний ефект від зближення традиційної (офлайн) і електронної (онлайн) комерції. Дана синергія відбувається на тлі кількох технологічних і соціальних процесів. Ними є [25, с. 69]:

- спрощення доступу до мережі Інтернет для широких верств населення;
- активний розвиток соціальних мереж;
- перманентна модернізація комп'ютерних пристроїв;
- поширення хмарних технологій і технологій великих даних (Big Data).

Завдяки цим технологіям, електронна комерція перестала бути просто каналом продажів. Вона стала інтегрованою частиною повсякденного життя споживачів. Адже використання великих даних забезпечує омніканальний досвід користувача і глибоку персоналізацію пропозицій. Хмарні технології, у свою чергу, надають необхідну

масштабованість, гнучкість IT-інфраструктури для підтримки мільярдів транзакцій та постійного потоку даних [24].

Узагальнимо хронологію та етапи розвитку електронної комерції у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Хронологія та етапи розвитку електронної комерції у світі

Етап	Основна мета	Особливості
Становлення (60-ті рр. XX ст.)	Внутрішня операційна оптимізація	Обмежене застосування у великих корпораціях (транспорт), закриті системи
Консолідація (70-ті – 80-ті рр. XX ст.)	Стандартизація транзакцій B2B	Формалізація електронного обміну між організаціями, мінімізація паперового документообігу
Web-революція (90-ті рр. XX ст.)	Розширення ринку та масовий доступ	Поява інтернет-магазинів, формування базових моделей B2C, B2B, C2C
Конвергенція (початок XXI ст. – дотепер)	Синергія та персоналізація	Зближення традиційної та електронної комерції, використання даних для оптимізації процесів

Стрімкий розвиток електронної комерції за останні роки був каталізований низкою глобальних соціально-економічних і геополітичних шоків. Одним із найпотужніших акселераторів стала пандемія COVID-19. Вона примусово перевела значні обсяги торгівлі і мільйони споживачів у цифровий простір, сформувавши нові звички покупок [17, с. 37]. Було посилено зміну споживчих звичок, що характеризується зростанням попиту на швидкість, зручність і персональний сервіс. Сучасний ринок більше не толерує повільних або заплутаних схем взаємодії. Відповіддю на ці вимоги стало посилення уваги до швидкості виконання замовлень [33, с. 13].

Критичним фактором підтримки зростання електронної комерції стало зростання логістичних компаній. Оскільки електронна комерція є «цифровою» лише у сфері транзакцій та маркетингу, її фізичне виконання повністю залежить від ефективності ланцюгів постачання. Логістика перетворилася з простого витратного центру на інтегрований і стратегічний актив. І цей актив безпосередньо впливає на клієнтський досвід [19, с. 2]. Однак, із зростанням цифровізації логістичних ланцюгів, які активно впроваджують хмарні технології і безпроводні мережеві стандарти (наприклад, у транспортному секторі), вони також стають більш вразливими до кібератак. Дана цифрова трансформація створює значний операційний ризик, який потребує уваги при формуванні організаційних структур компаній.

Організаційна форма електронної комерції – це спосіб побудови комерційних відносин і управління ними у віртуальному середовищі. Класифікація цих форм є фундаментальною для розуміння ринкової ніші та специфіки бізнесу. Ключовою ознакою для класифікації є тип суб'єктів комерційної взаємодії. Це дозволяє такі виділити базові моделі:

- взаємодія між бізнесами;
- взаємодія між бізнесом та споживачем;
- взаємодія між бізнесом і адміністративними або державними органами.

Дана класифікація є основоположною, оскільки вибір моделі визначає специфіку ведення бізнесу, вимоги до контенту, тривалість циклу продажів і використовувані маркетингові стратегії.

Крім того, вторинні класифікаційні ознаки включають використовувані канали і ступінь інтеграції фізичного та цифрового середовища.

Розглянемо детальніше класичні моделі взаємодії, які є базовим каркасом для будь-якої організаційної форми електронної комерції.

Модель «Бізнес-Споживач» (B2C), яка передбачає торгівлю між компаніями та кінцевими споживачами. Це найбільш відома і масова форма електронної комерції, де підприємства реалізують товари або послуги безпосередньо покупцям через власні інтернет-магазини чи великі платформи [8, с. 48].

Організація продажів у цьому секторі націлена на швидкість та максимальну зручність, оскільки рішення про покупку приймається індивідуальною особою. Це робить процес купівлі-продажу стандартизованим і відносно швидким у порівнянні з B2B. Маркетингові стратегії орієнтовані на масову аудиторію та часто використовують емоційний вплив для стимулювання імпульсивних рішень. Контент, що представляється B2C-організаціями, акцентується на візуальній привабливості, якісних фото та детальних описах продукції. Фінансові операції є простими, використовуються стандартні способи оплати, такі як онлайн-платежі, післяплата або розстрочка [24].

Класичним і найбільш масштабним прикладом B2C в Україні є великі онлайн-ритейлери, зокрема «Rozetka».

Модель «Бізнес-Бізнес» (B2B) охоплює торгівлю, що здійснюється між компаніями, які взаємодіють через онлайн-платформи для укладання контрактів, обміну послугами і товарами. На світовому рівні, B2B є найбільш поширеним типом електронної комерції. Ця модель характеризується складністю ланцюгів поставок, великими обсягами партій, а також довгостроковими відносинами між партнерами. B2B охоплює як операції між великими корпораціями, так і взаємодію між малими підприємствами [21, с. 199].

Організація продажів у B2B-секторі є комплексною і має значно триваліший цикл. Процес передбачає багато етапів затвердження, технічні переговори, презентації, і в ньому часто бере участь кілька осіб, які приймають рішення з боку клієнта. Прийняття остаточного рішення може займати тижні, місяці або навіть роки [13, с. 192]. Тобто ключова відмінність між B2B та B2C полягає у складності прийняття рішень. Тому B2B-організації повинні впроваджувати складні CRM-системи та інтегровані платформи для підтримки довгострокових переговорів і обліку технічних вимог. Тоді як B2C-організації фокусуються на максимізації швидкості конверсії.

Маркетингова стратегія B2B-організацій є високоперсоналізованою, орієнтованою на побудову довіри та довгострокову співпрацю. Контент націлений на демонстрацію технічних характеристик, переваг для бізнесу та економічної доцільності купівлі. Фінансові механізми включають додаткові умови оплати, такі як аванси, відтермінування платежів і складні контрактні умови.

Наочно відобразимо організаційні відмінності між основними моделями у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика класичних форм взаємодії B2B та B2C в електронній комерції

Характеристика	B2B	B2C
Цільова аудиторія	Інші компанії	Кінцеві індивідуальні споживачі
Процес продажу	Комплексний, тривалий (багатокроковий)	Швидкий, стандартизований
Особи, що приймають рішення	Множинні (комітети, відділи, керівництво)	Один або декілька (особисте/сімейне рішення)

Продовження табл. 1.4

Маркетингова стратегія	Персоналізована, орієнтована на довіру	Орієнтована на масову аудиторію та емоційний вплив
Контент	Технічні характеристики, економічна вигода	Якісні фото, детальні описи, зручність
Оплата	Аванси, відтермінування платежів, контрактні умови	Стандартні онлайн-платежі, розстрочка

Джерело: розроблено автором за [6; 13; 26]

Модель «Споживач-Споживач» (C2C) – це форма, яка описує торгівлю, що відбувається між самими споживачами. Тут онлайн-платформа виступає виключно як посередник, який полегшує транзакції. Успішність цієї моделі залежить від здатності платформи забезпечити довіру і безпеку між незнайомими сторонами [42]. Провідним прикладом C2C електронної комерції в Україні, подібно до eBay на світовому ринку, є платформа OLX.

Головний організаційний виклик для C2C-платформ полягає у забезпеченні довіри, безпеки транзакцій та спрощенні логістики між неорганізованими індивідуальними продавцями та покупцями [7].

Модель «Споживач-Бізнес» (C2B) є зворотною, коли споживач пропонує свої послуги чи продукти компаніям. Найбільш яскравим прикладом цієї форми є фріланс-платформи, такі як «Upwork». На таких платформах кваліфіковані індивідууми пропонують свої професійні послуги бізнесу. Зростання C2B є каталізатором цифрової економіки, дозволяючи компаніям гнучко масштабувати ресурси, а також підтримуючи зайнятість і притік валюти в умовах економічної нестабільності, що підкреслює стійкість цифрового сектора [22]. Розвиток C2B підкреслює, що організаційні форми електронної комерції все більше стають засобом монетизації індивідуального капіталу. Це вимагає від C2B-платформ організаційної гнучкості у верифікації якості послуг і посередництва, що є складнішим, ніж функціонування простих C2C-дошок оголошень [51, с. 7].

Також, сучасна електронна комерція використовує також більш складні, гібридні та спеціалізовані організаційні моделі.

Модель B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) являє собою інтегрований ланцюг, де один бізнес (B1) продає продукт іншому бізнесу (B2), який виступає

посередником. Той, у свою чергу, надає його кінцевому споживачу (С). Така організаційна форма вимагає інтегрованого ланцюга постачання і маркетингу, що охоплює оптові відносини (B2B) й кінцевий роздріб (B2C) [37, с. 151].

B2G (Business-to-Government). Дана модель включає взаємодію між підприємствами та державними органами. У цій моделі бізнес постачає товари або послуги державним інституціям через спеціалізовані платформи, що критично важливо для забезпечення прозорості й ефективності державних закупівель. В Україні це реалізовано, зокрема, через систему «Prozorro».

Систематизуємо базові форми взаємодії і відповідні їм організаційні структури у табл. 1.5

Таблиця 1.5 – Класифікація організаційних форм електронної комерції за моделлю взаємодії

Модель	Типові організаційні форми
B2C	Електронні крамниці, онлайн-рітейл
B2B	Торговельні майданчики, електронні біржі
C2C	Дошки оголошень, онлайн-аукціони
C2B	Платформи фрілансу, стокові фотобанки
B2B2C	Агрегатори послуг, дистриб'юторські мережі
B2G	Платформи держзакупівель, тендерні майданчики

Джерело: розроблено автором за [7; 22; 37; 51]

За типом організаційної платформи, форми електронної комерції класифікуються на [40; 48]:

- електронні крамниці (класична B2C-модель, орієнтована на прямий продаж);
- торговельні майданчики (маркетплейси). Ними є агрегатори пропозицій від багатьох продавців, що можуть обслуговувати як B2C, так і C2C сектори;
- електронні біржі, що являють собою організаційні форми, переважно орієнтовані на B2B, для стандартизованого обміну великими обсягами.

Електронна крамниця є найбільш прямою і первинною організаційною формою, що реалізує B2C-модель. Вона являє собою власний веб-сайт компанії, який забезпечує прямий продаж і повний контроль над усіма аспектами комерційної діяльності, від ціноутворення до обслуговування клієнтів. На противагу цьому,

торговельний майданчик (або електронна біржа) є організаційною формою, яка вимагає вищого рівня технологічної складності, характерного для B2B-сектору. Такі платформи забезпечують стандартизований і прозорий обмін між багатьма суб'єктами, часто для великих обсягів сировини чи стандартизованих товарів.

Отже, електронна комерція є результатом чотирьох ключових етапів еволюції. Сучасний етап – конвергенція, що характеризується синергією офлайн та онлайн комерції завдяки технологіям Big Data, хмарним рішенням і соціальним мережам. Організаційні форми електронної комерції класифікуються за типом взаємодії, що визначає специфіку продажів, маркетингових стратегій і складність транзакцій.

1.3 Стратегічні підходи та інноваційні технології розвитку електронної комерції

Стратегічний розвиток електронної комерції в умовах цифрової трансформації ґрунтується на синергії передових бізнес-моделей і технологічних інновацій. Сучасний ринок вимагає від компаній не просто присутності в Інтернеті, а глибокої інтеграції, що охоплює весь шлях клієнта.

Стратегії розвитку електронної комерції формуються навколо кількох основних цілей. Ними є оптимізація операційних витрат, підвищення прибутковості, ефективне залучення клієнтів, збільшення їхньої лояльності і автоматизація бізнес-процесів. У швидкоплинному цифровому середовищі критично важливою є здатність бізнесу до постійної адаптації до змін у споживацьких правилах та динамічного оновлення законодавчої бази.

У контексті високої конкуренції і технологічного насичення, багато компаній обирають підхід інкрементальної інновації. Така стратегія полягає у покращенні існуючих пропозицій і залишенні конкурентоспроможними через невеликі, але постійні зміни, які мають мінімальні ризики. При цьому фокус зміщується з масштабних революційних змін на серію малих удосконалень, які можуть значно вплинути на бізнес протягом часу.

Маркетингові і конкурентні стратегії включають тактики, спрямовані на підвищення конверсії та довіри. Серед найбільш ефективних способів збільшення

продажів виділяють формування списку адрес електронної пошти, використання платного трафіку через соціальні мережі. Водночас, оскільки технологічний прогрес знизив бар'єри для входу на ринок, що призвело до його насичення, стратегії, які будують довіру, стають більш ефективними, ніж чиста цінова конкуренція. До таких стратегій належить використання соціального доказу і надання гарантій повернення грошей [50]. Це сигналізує про стратегічний перехід від підходу, орієнтованого на продукт, до підходу, орієнтованого на довіру. Створення цінного та цікавого контенту через контент-маркетинг також є одним із найефективніших підходів для залучення та утримання цільової аудиторії.

Провідними стратегічними моделями в умовах цифрової трансформації є:

- стратегія прямого доступу до споживача;
- концепція омніакальної комерції.

Стратегія прямого доступу до споживача або D2C передбачає, що бренд продає свої товари безпосередньо кінцевому споживачеві, минаючи традиційних посередників, таких як дистриб'ютори, оптовики чи роздрібні магазини [39]. Дана тактика набула значної популярності, про що свідчить успіх таких представників B2C-ринку, як «Tesla», «Warby Parker» чи «Allbirds».

Модель D2C надає бренду повний контроль над усіма ланцюгами бізнес-процесу: від виробництва, маркетингу, дистрибуції до обслуговування клієнтів. Завдяки цьому забезпечується дві ключові переваги. По-перше, фінансові переваги та контроль над ціноутворенням. Цьому сприяє усунення посередників, які забирають частку доходу, дозволяючи компаніям пропонувати більш доступні ціни для клієнтів, одночасно отримуючи вищий прибуток. По-друге, контроль даних та персоналізація. Бо D2C-бренди отримують прямий доступ до первинних даних про своїх споживачів. Він дає унікальну можливість створювати і тестувати персоналізовані пропозиції для окремих груп клієнтів з мінімальними часовими й фінансовими витратами [11].

Варто зазначити, що в цифрову епоху, де технології штучного інтелекту є критичними, найбільша стратегічна цінність моделі D2C полягає саме в цьому прямому доступі до первинних даних. Вони лежать в основі алгоритмів машинного

навчання, забезпечуючи гіперперсоналізацію, підвищуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Однак модель D2C має й суттєві виклики. Оскільки компанія несе відповідальність за весь процес від виробництва до доставки, це призводить до високих початкових витрат. Також відзначається значне навантаження на внутрішні ресурси, включаючи логістику, маркетинг, продажі і обслуговування клієнтів.

Іншою провідною стратегічною моделлю є омніканальна комерція. Під нею розуміється стратегічний підхід у роздрібній торгівлі, який спрямований на уніфікацію клієнтського досвіду в усіх точках контакту, як онлайн, так і офлайн, для створення єдиного шляху покупки. Така стратегія стала необхідною через кардинальні зміни у поведінці споживачів, які тепер очікують уніфікованого і персоналізованого досвіду. Адже покупки легко перемикаються між онлайн-магазинами, фізичними точками продажу і соціальними медіа без жодних роздумів. Саме тому, стратегічна відповідь компаній має бути клієнтоцентричною, а не каналоцентричною [10, с. 18].

Основні складові успішної омніканальної стратегії відображено на рис. 1.1.

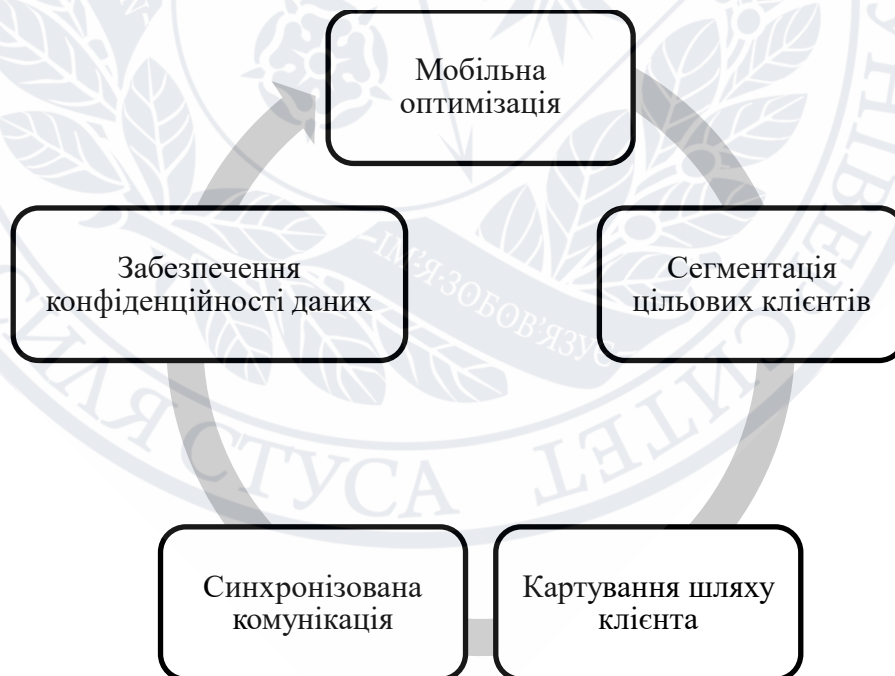


Рисунок 1.1 Основні складові успішної омніканальної стратегії

Джерело: розроблено автором за [10]

Важливо зазначити, що модель D2C значно підсилюється при додаванні омніканального підходу. Так бренд може підтримувати повний контроль, одночасно поглиблюючи лояльність клієнтів і підвищуючи їх задоволеність. Перелічені переваги

досягаються завдяки постійній та безперервній підтримці на всіх етапах циклу купівлі - від усвідомлення до післяпродажного обслуговування.

Забезпечення омніакального досвіду виходить за рамки простих маркетингових зусиль. Воно вимагає глибокої технологічної інтеграції і синхронізації бек-енду, щоб усі канали могли обмінюватися даними в реальному часі [20; 23]. Таким чином, омніканальна комерція виступає не просто як маркетингова тактика. Вона являє собою технологічну вимогу, що вимагає впровадження гнучких архітектурних рішень для підтримки цієї синхронізації.

В останні роки штучний інтелект і машинне навчання є центральними технологіями, які визначають розвиток електронної комерції. Їх особливе значення відзначається у сферах гіперперсоналізації і предиктивного управління. Слід зауважити, що гіперперсоналізація є еволюцією персоналізації і передбачає налаштування досвіду онлайн-покупок для окремих клієнтів на основі їхніх вподобань, поведінки і минулих взаємодій з платформою. Алгоритми ІШ і машинного навчання аналізують величезні обсяги даних, включаючи історію переглядів, шаблони покупок, демографічні дані і активність у соціальних мережах. На основі проведеного аналізу компанії отримують вузькоспрямовані рекомендації продуктів. Це дозволяє таргетувати акції і динамічно адаптувати контент веб-сайту, електронних листів та дописів у соціальних мережах, щоб він відповідав інтересам конкретного клієнта.

Рекомендаційні системи, які є однією з найуспішніших реалізацій ІШ в електронній комерції (наприклад, «Amazon»), використовують складні алгоритми. Вони прогнозують, які товари чи контент будуть найбільш цікавими для клієнта. Дослідження підтверджують, що такі системи можуть підвищити коефіцієнти конверсії до 30% [52]. Наступним важливим стратегічним застосуванням ІШ є сегментація клієнтів, яка дозволяє розподілити клієнтську базу на чіткі групи на основі спільних характеристик. Вона дозволяє адаптувати маркетингові стратегії та пропозиції.

Стратегічна цінність ІШ виходить за межі взаємодії з клієнтом. Технології ІШ та машинного навчання забезпечують предиктивний аналіз і прогнозування попиту, трансформуючи управління ланцюгом постачання. Аналізуючи історичні дані,

алгоритми можуть передбачати коливання попиту, оптимізувати рівні запасів і спрощувати логістичні операції. Також вони можуть забезпечуючи своєчасну доставку, мінімізуючи дефіцит товарів [32, с. 226]. Такий стратегічний перехід від реактивного до проактивного управління підвищує як операційну ефективність, так і задоволеність клієнтів.

Автоматизація клієнтського обслуговування за допомогою ІІ є наступним ключовим трендом, спрямованим на зниження витрат і підвищення ефективності. Згідно з прогнозами «Gartner», до 2026 р. впровадження ІІ може скоротити витрати на обслуговування клієнтів на 20–30%. Крім того, прогнозується, що вже у 2025 р. алгоритми ІІ оброблятимуть до 95% взаємодій з покупцями в електронній комерції [44].

Віртуальні агенти та розмовні інтерфейси є інтегральними елементами цієї автоматизації. Вони використовують обробку природної мови і алгоритми машинного навчання для розуміння запитів клієнтів у режимі реального часу та надання точної, швидкої, персоналізованої допомоги. Завдяки цим інструментам забезпечується підтримка клієнтів на всіх етапах взаємодії, від початкового вибору товарів до оформлення замовлення. В результаті відбувається покращення користувацького досвіду і підвищення лояльності.

Розвиток конверсаційної комерції є наступним стратегічним етапом персоналізації. ІІ-чат-боти перетворюються з простих інструментів підтримки на прямі канали продажів. Вони можуть не лише відповідати на типові запитання, а й активно направляти клієнтів через процес покупки. Завдяки цьому підвищується коефіцієнт конверсії, а також мінімізується потреба у втручанні людини.

Стратегічна необхідність забезпечення омніканального досвіду і швидкого впровадження інноваційних технологій вимагає фундаментальної зміни архітектури систем електронної комерції. Традиційні монолітні системи, де фронт-енд і бек-енд глибоко пов'язані, створюють значні труднощі для оновлень та інтеграції нових каналів.

Headless Commerce є архітектурним рішенням, яке відокремлює фронт-енд від бек-енду. Бек-енд обробляє всі ключові бізнес-операції, а фронт-енд надає

користувачький досвід через інтерфейси прикладного програмування. Ключовими стратегічними перевагами Headless Commerce є [30; 41]:

1. Гнучкість та швидкість. Адже архітектура дозволяє використовувати нові технологічні стеки (React, Vue.js) для швидкої зміни фронт-енду без впливу на бек-енд. Завдяки цьому значно зменшується час виведення нових функцій на ринок.

2. Підтримка омніакальності за рахунок того, що Headless дозволяє компаніям поширювати той самий контент на різні канали (веб, мобільні пристрої, IoT). Поширення здійснюється за допомогою єдиного бек-енду, що є критичним для забезпечення уніфікованого клієнтського досвіду.

3. Headless підтримує підхід, відомий як композитна комерція, де компанії налаштовують свій технологічний стек, вибираючи найкращі інструменти для конкретних операцій, що веде до більш індивідуалізованого та ефективного досвіду покупок.

Наступними інноваційними технологіями електронної комерції є технології доповненої (AR) і віртуальної (VR) реальності. Їх використання створює захоплюючий, імерсивний досвід, який стає інноваційною стратегією залучення клієнтів в електронній комерції [2]. AR, зокрема, чудово підходить для віртуальної примірки або для того, щоб клієнт міг побачити товар у контексті свого власного оточення (наприклад, розмістити меблі у своїй кімнаті, побачити їх у реальному масштабі). Однак стратегічна цінність AR як каналу продажів історично була обмежена через фрикційність процесу купівлі. Сучасні мобільні AR-переглядачі, як правило, не підтримують нативні чекауті і платежі. Тобто користувачі повинні вийти з імерсивного середовища і повернутися на сторінку продукту для завершення транзакції. Якщо процес покупки переривається необхідністю виходу – це знижує стратегічну цінність технології і може призвести до втрати конверсії.

Проте вирішення цієї проблеми досягається завдяки інтеграції з архітектурою Headless Commerce. Використовуючи API Headless-платформи, розробники можуть забезпечити омніакальні In-AR транзакції. Вони дозволяють зберігати каталог, кошик і навіть платіжні системи в межах самого AR/VR досвіду. В результаті перетворюючи імерсивний інструмент на ефективний канал продажів.

Технології блокчейн також активно використовуються в електронній комерції. Вони пропонують революційні можливості для підвищення безпеки, ефективності та прозорості бізнес-операцій у цій сфері. Завдяки своїй децентралізованій і незмінній природі, блокчейн може оптимізувати внутрішні процеси компаній, забезпечити кращий клієнтський досвід, зміцнюючи лояльність та довіру [31, с. 214].

Стратегічне значення блокчейну полягає у забезпеченні прозорості та етичної комерції. Зростаючий попит на стійкість та етичне походження товарів вимагає від компаній можливості верифікувати свій ланцюг постачання. І саме блокчейн є ідеальним інструментом для підтвердження походження товару, що безпосередньо підвищує довіру споживачів.

Активного розвитку в електронній комерції набувають і екологічні та соціальні тренди. Інтеграція «зеленого тренду» безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Ініціативи, спрямовані на збереження довкілля, допомагають компаніям зміцнити довіру, оскільки клієнти дедалі частіше обирають бренди, що поділяють їхні цінності. Це створює значну конкурентну перевагу на ринку, що швидко розвивається.

З точки зору стратегічного управління ризиками, відповідність екологічним і соціальним трендам є обов'язковою. Зростаюча суспільна увага до питань сталого розвитку, регуляторні зміни і зміни у споживчій поведінці означають, що компанії, які не інтегрують екологічні та соціальні принципи, ризикують втратити ринкову частку та отримати негативне сприйняття бренду. Особливо з боку екологічно свідомого молодого покоління.

Отже, стратегічне обґрунтування розвитку електронної комерції вимагає комплексного підходу: стратегічні моделі визначають цілі, тоді як інноваційні технології (надають засоби для досягнення операційної досконалості і забезпечення безпрецедентного клієнтського досвіду. Також успіх компаній у цьому секторі безпосередньо залежить від їхньої здатності інтегрувати ці архітектурні, аналітичні та імерсивні інновації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОВ ЮД «КАШТАН»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ ЮД «КАШТАН» та організація процесів електронної комерції

У сучасних умовах розвитку економіки України ювелірна галузь займає специфічну нішу, що поєднує риси легкої промисловості, мистецтва з фінансового сектору (через обіг дорогоцінних металів). Товариство з обмеженою відповідальністю «Ювелірний дім «КАШТАН» (далі – ТОВ «ЮД «КАШТАН»)) представляє собою класичний приклад вітчизняного виробника, адаптованого до ринкових трансформацій останнього десятиліття.

Підприємство позиціонує себе як виробник та реалізатор ювелірних виробів класичного та сучасного дизайну, поєднуючи багаторічні традиції київської ювелірної школи з новітніми технологіями виробництва.

Юридична ідентифікація підприємства є першочерговим етапом аналізу, оскільки на ринку України бренд «Каштан» має певний ступінь розмитості через наявність однойменних, але юридично не пов'язаних структур (наприклад, торгові дома у інших регіонах або підприємства інших галузей). Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), досліджуване підприємство має код 37381630. Цей унікальний ідентифікатор дозволяє чітко відмежувати його від ТОВ «Торговий дім «Київський ювелірний завод «Каштан».

Організаційно-правова форма досліджуваного підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Цей вибір є оптимальним для підприємства середнього бізнесу в ювелірній сфері. Адже він забезпечує баланс між захистом майнових інтересів власників і гнучкістю управління.

Юридична та фактична адреса виробничих потужностей підприємства: 09117, Україна, Київська обл., м. Біла Церква, вулиця Ярослава Мудрого, будинок 18/1. Дана локація обрана не випадково. Адже м. Біла Церква

історично сформувалося як потужний промисловий центр Київської області, і зокрема – як неофіційний кластер ювелірного виробництва. Аналіз конкурентного середовища в регіоні показує наявність цілої низки профільних підприємств, розташованих у безпосередній близькості: ювелірний завод «Петрик»; ПП «Чернищук» (ювелірний завод); компанія «Silver-ua». Така висока концентрація виробників на обмеженій території створює специфічне бізнес-середовище. Воно характеризується як жорсткою конкуренцією за ресурси, так і певними перевагами, а саме:

- формування пулу кваліфікованих кадрів (ювелірів-монтажників, закріпників, ливарників), які можуть мігрувати між підприємствами, підвищуючи загальний рівень компетенцій у регіоні;
- розвиток супутніх сервісів (постачання витратних матеріалів, ремонт обладнання, логістика цінних вантажів), орієнтованих саме на потреби ювелірів;
- швидке поширення технологічних інновацій.

ТОВ «ЮД «КАШТАН», будучи резидентом цього кластеру, отримує доступ до цих ресурсів, що потенційно знижує його транзакційні витрати порівняно з ізольованими виробниками в інших регіонах.

Структура видів економічної діяльності підприємства відображає ступінь вертикальної інтеграції його бізнес-моделі. Згідно з реєстраційними даними, основним видом діяльності є 32.12 «Виробництво ювелірних і подібних виробів». Цей клас включає повний технологічний цикл: обробку дорогоцінних металів (золота, срібла, платини); огранювання та закріплення дорогоцінного та напівдорогоцінного каміння; виготовлення готових виробів з використанням методів лиття, штампування, пайки та полірування.

Наявність власного виробництва є фундаментом конкурентоспроможності ТОВ «ЮД «КАШТАН». Адже воно дозволяє:

- контролювати собівартість продукції на всіх етапах, уникаючи націнок посередників;

- оперативно реагувати на зміни моди, впроваджуючи нові колекції швидше за імпортерів;
- забезпечувати гарантійне обслуговування та ремонт, що підвищує лояльність клієнтів (послуги чистки, полірування).

Допоміжні КВЕД розкривають дистрибуційну стратегію, а саме:

- оптова торгівля (46.48) дозволяє реалізовувати великі партії товару іншим роздрібним мережам, забезпечуючи стабільне завантаження виробничих потужностей;
- роздрібна торгівля (47.77) забезпечує продаж через власні фірмові магазини або онлайн-канали безпосередньо кінцевому споживачеві, що забезпечує найвищу маржинальність;
- діяльність посередників (46.19) може вказувати на імпортні операції (наприклад, ввезення ікон, про що заявляє компанія як про одну зі своїх конкурентних переваг) або реалізацію продукції партнерів;
- надання в оренду майна (68.20). Вказує на наявність власних активів нерухомості, які використовуються не лише для операційної діяльності, а й як джерело пасивного доходу, диверсифікуючи фінансові ризики.

Ефективність функціонування ТОВ «ЮД «КАШТАН» значною мірою залежить від побудови його організаційної структури. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління (див. рис. 2.1). Цей тип структури характеризується чітким розподілом праці та ієрархічністю управління. На чолі підприємства стоїть Генеральний директор, якому підпорядковуються керівники функціональних підрозділів. Така система дозволяє зберегти єдиноначальність і водночас забезпечити компетентність у прийнятті рішень.

З рис. 2.1 бачимо, що система управління підприємством має чітку ієрархічну побудову, що складається з трьох рівнів. Вищий рівень представлений генеральним директором, до компетенції якого належить визначення стратегії розвитку, затвердження фінансових планів та кадрової політики. Середній рівень управління формують керівники ключових

департаментів. Зокрема начальник виробництва, головний бухгалтер, комерційний директор і керівник відділу маркетингу. Нижчий рівень забезпечує безпосередню реалізацію поставлених завдань і включає майстрів виробничих цехів, менеджерів з продажу та адміністраторів магазинів.



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Щодо основних підрозділів, то:

1. Виробничий відділ, який займається безпосереднім виготовленням продукції (лиття, монтування, закріпка каміння, полірування). Включає дизайнерське бюро, що розробляє 3D-моделі прикрас. Також до нього входить відділ технічного контролю, який здійснює контроль якості виробів та відповідає за відповідність продукції державним стандартам (ДСТУ) перед відправкою на клеймування до Пробірної палати.

2. Комерційний відділ відповідає за збут продукції (роздрібна мережа та оптові продажі партнерам), закупівлю сировини (металів, каміння).

3. Бухгалтерія, яка забезпечує фінансовий облік, податкову звітність і контроль за рухом грошових коштів.

4. Відділ маркетингу та реклами, що займається просуванням бренду, веденням соціальних мереж (SMM), розробкою акційних пропозицій та аналізом конкурентів.

Така структура є оптимальною для ювелірного підприємства середнього розміру, оскільки дозволяє контролювати якість на всіх етапах.

Асортиментна політика ТОВ «ЮД «КАШТАН» є відображенням стратегічної орієнтації на масовий сегмент ринку з елементами кастомізації. Основним конструкційним матеріалом для виробів підприємства на сучасному етапі є срібло 925 проби. Це стратегічне рішення обумовлене макроекономічними факторами:

- цінова доступність. Адже в умовах інфляції і зниження реальних доходів населення України, срібло залишається доступним дорогоцінним металом для широких верств населення;
- підприємство активно використовує покриття виробів родієм (металом платинової групи). Це технологічне рішення вирішує дві проблеми: естетичну (імітація дорогого білого золота) та практичну (захист срібла від окислення та потемніння).

В якості вставок використовуються переважно синтетичні камені (фіаніти/кубічний цирконій) та напівдорогоцінне каміння. Використання фіанітів різних кольорів (білий, чорний) дозволяє створювати візуально дорогі прикраси за низької собівартості. Також застосовується ювелірна емаль, особливо в дитячих колекціях і тематичних виробках (флористичні та анімалістичні мотиви), що додає виробам яскравості та індивідуальності.

Продуктовий портфель ТОВ «ЮД «КАШТАН» характеризується значною глибиною і диверсифікацією, що дозволяє мінімізувати ризики падіння попиту на окремі категорії (див. табл. 2.1).

Особливої уваги заслуговує стратегія щодо упаковки. На відміну від більшості конкурентів, які розглядають упаковку як супутній витратний

матеріал, ТОВ «ЮД «КАШТАН» виділило її в окремий бізнес-напрямок з глибокою сегментацією. Дане рішення свідчить про розуміння психології споживача. Адже у ювелірній сфері емоція від розпакування є частиною доданої вартості продукту.

Таблиця 2.1 – Структура товарного асортименту ТОВ «Ювелірний дім «КАШТАН»

Товарна категорія	Характеристика та особливості	Цільова аудиторія
Каблучки	Широкий спектр. Особливе місце займають чоловічі печатки. Наявність послуги алмазного гравіювання	Молодята, молодь (трендові моделі), чоловіки
Сережки	Використання надійних замків (англійський, гвинтовий). Моделі: пусети, конго, кафи (моносережки). Акцент на ергономіці та захисному покритті	Жінки всіх вікових груп, діти
Шийні прикраси	Кольє на тонких ланцюжках, підвіски з релігійною та світською символікою, текстильні шнурки з дорожочінними застібками	Масовий споживач, подарунковий сегмент
Культові вироби	Ікони (імпорт), хрестики, ладанки, хрестильні набори, срібні ложки. Компанія позиціонує себе як лідера з імпорту ікон	Віруючі, хрещені батьки, покупці подарунків на релігійні свята
Упаковка (футляри)	Унікальна товарна пропозиція. Сегментація на серії. Матеріали: оксамит, дизайнерський картон, дерево	B2B клієнти (інші ювелірні магазини) та роздрібні покупці.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ЮД «КАШТАН» за останні три роки відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ЮД «КАШТАН» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відносна зміна, %	
				2023/2022	2024/2023
Активи	8 986,1	16 265,9	18 499,2	81,01	13,73
Основні засоби	52,00	74,8	183,1	43,85	144,79
Запаси	2 418,3	3 788,9	4 832,6	56,68	27,55
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5 721,1	11 099,9	11 447,8	94,02	3,13
Гроші та їх еквіваленти	62,3	62,9	560,2	0,96	790,62

Продовження табл. 2.2

Поточні зобов'язання	4 795,6	7 341,0	5 699,8	53,08	-22,36
Власний капітал	4 190,5	8 924,9	12 713,9	112,98	42,45
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17 380,3	35 909,6	41 842,1	106,61	16,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14 040,9	24 377,3	28 496,5	73,62	16,90
Разом витрати	16 719,9	30 147,2	38 347,0	80,31	27,20
Чистий прибуток	647,0	4 734,4	3 877,0	631,75	-18,11

Джерело: розроблено автором за даними підприємства (див. Додаток А, Додаток Б)

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про стрімке розширення масштабів діяльності протягом досліджуваного періоду. Загальна вартість активів компанії продемонструвала суттєве зростання. У 2023 р. вона збільшилася на 81,01% порівняно з 2022 р., а у 2024 р. зросла ще на 13,73%, досягнувши 18 499,2 тис. грн. Позитивною тенденцією є різке збільшення вартості основних засобів у 2024 р. на 144,79%, що свідчить про активну інвестиційну діяльність та оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Також спостерігається стабільне нарощування виробничих запасів (на 56,68% у 2023 р. та на 27,55% у 2024 р.). Воно є закономірним для ювелірного бізнесу в умовах зростання обсягів продажу.

У структурі оборотних активів особливу увагу привертає динаміка дебіторської заборгованості. Даний показник у 2023 р. зріс майже вдвічі (+94,02%). Така динаміка може вказувати на розширення гуртових продажів або надання товарних кредитів партнерам. Однак у 2024 р. темпи росту суттєво сповільнилися (+3,13%), що свідчить про стабілізацію розрахунків із контрагентами. Важливим позитивним зрушенням 2024 р. стало кардинальне покращення абсолютної ліквідності. Залишок грошових коштів та їх еквівалентів зріс на 790,62% (до 560,2 тис. грн). Дана динаміка значно підвищує платоспроможність компанії та її здатність оперативно покривати нагальні витрати.

Фінансова стійкість ТОВ «ЮД «КАШТАН» характеризується значним зміцненням позицій власного капіталу. Протягом 2022-2024 р. власний капітал демонстрував випереджаючі темпи росту. У 2023 р. він збільшився більше ніж у два рази (+112,98%), а у 2024 р. ще на 42,45%, досягнувши 12 713,9 тис. грн. Водночас

поточні зобов'язання, після зростання у 2023 р. на 53,08%, у 2024 р. скоротилися на 22,36%. Така динаміка свідчить про зменшення залежності від позикових коштів та підвищення фінансової незалежності підприємства.

Аналіз результатів фінансової діяльності демонструє високу ефективність роботи компанії, особливо у 2023 р. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. збільшився на 106,61%, а у 2024 р. – на 16,52%, склавши 41 842,1 тис. грн. Це призвело до феноменального зростання чистого прибутку у 2023 р. на 631,75%. Однак у 2024 р., попри зростання доходу, чистий прибуток зменшився на 18,11% (до 3 877,0 тис. грн). Дана тенденція пояснюється тим, що темпи росту загальних витрат (27,20%) випередили темпи росту чистого доходу (16,52%), що може бути пов'язано зі збільшенням собівартості, маркетингових витрат або інвестицій у розвиток, які ще не встигли окупитися повною мірою.

В умовах стрімкої цифровізації ритейлу та зміни споживчих звичок, електронна комерція стала стратегічно важливим напрямом діяльності ТОВ «ЮД «Каштан». Перехід до омніканальної моделі продажів дозволив підприємству розширити ринок збуту за межі фізичних магазинів у Києві та охопити аудиторію по всій Україні.

Наразі система електронної комерції підприємства базується на інтеграції трьох ключових компонентів:

- власного вебсайту (інтернет-магазину);
- представництва у соціальних мережах;
- співпраці із зовнішніми маркетплейсами.

Для диверсифікації ризиків та охоплення різних сегментів цільової аудиторії, ТОВ «ЮД «Каштан» використовує кілька каналів онлайн-збуту. Характеристика цих каналів наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика каналів електронної комерції ТОВ «ЮД «Каштан»

Канал збуту	Призначення	Цільова аудиторія	Особливості процесу
Офіційний інтернет-магазин	Майданчик для іміджевих продажів та представлення повного каталогу	Покупці, що шукають гарантії якості та сервісу.	Повна інтеграція з обліковою системою. Можливість онлайн-оплати, детальні фільтри пошуку (за металом, вставкою, вагою)

Продовження табл. 2.3

Соціальні мережі (Instagram, Facebook)	Вітрина для візуального контенту, комунікація з брендом, прямі продажі через Direct	Молодіжна аудиторія, імпульсивні покупці	Акцент на фото і відео контент. Швидка консультація через месенджери. Продаж часто відбувається через посилання на сайт або прямий переказ.
Маркетплейси (Rozetka, Kasta, Prom)	Розширення охоплення, продаж недорогих срібних виробів та сувенірів	«Холодна» аудиторія, мисливці за знижками, регіональні покупці	Використання логістики маркетплейсу або власної. Висока конкуренція за ціною. Комісійна винагорода платформі

Джерело: розроблено автором

Структура каналів електронної комерції ТОВ «ЮД «Каштан» від загального обсягу онлайн-продажів відображено на рис. 2.2.

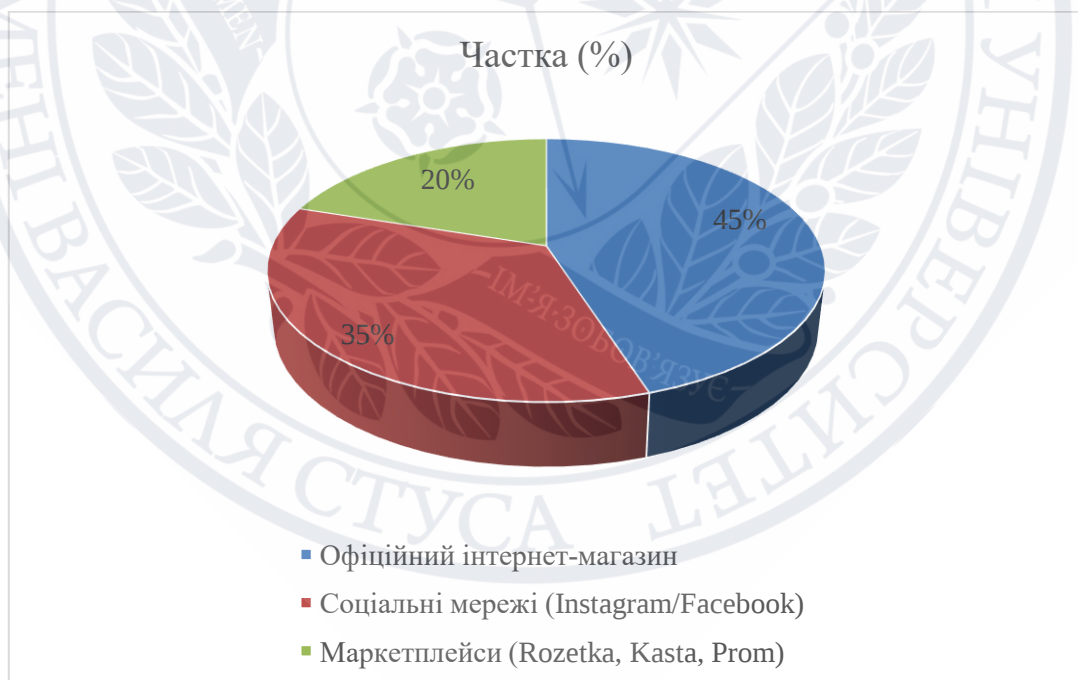


Рисунок 2.2 Структура каналів електронної комерції ТОВ «ЮД «Каштан» від загального обсягу онлайн-продажів, %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З рис. 2.2 можна спостерігати, що домінуючу роль у системі онлайн-збуту відіграє власний інтернет-магазин підприємства, на який припадає 45% усіх електронних транзакцій. Її роль пояснюється високим рівнем довіри споживачів до офіційного сайту виробника при купівлі дорогих ювелірних виробів, а також можливістю надати повний спектр сервісних послуг. Вагому частку (35%) займають продажі через соціальні мережі, що свідчить про ефективність SMM-стратегії бренду, а також орієнтацію на візуальний контент, який стимулює емоційний попит. Решта 20% продажів генерується через зовнішні маркетплейси. Їх підприємство використовує переважно як додатковий канал для реалізації продукції нижнього і середнього цінового сегмента з метою розширення клієнтської бази.

Організація бізнес-процесу виконання замовлення в електронній комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» побудована за чітким алгоритмом, який забезпечує швидкість обслуговування і безпеку доставки дорогоцінних виробів. Основним елементом є синхронізація залишків: коли товар продається в офлайн-магазині, він автоматично зникає з доступності на сайті, щоб уникнути овербукінгу (продажу відсутнього товару). Етапи даного процесу відображено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 Етапи організації бізнес-процесу виконання замовлення в електронній комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Розподіл відповідальності персоналу на кожному етапі електронного продажу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Організація бізнес-процесу виконання замовлення в електронній комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Етап	Відповідальні	Дії та інструментарій	Програмне забезпечення
1. Надходження замовлення	Менеджер інтернет-магазину	Отримання заявки, перевірка наявності товару на складі або в мережі магазинів	CMS сайту, CRM-система, Telegram-бот
2. Підтвердження та консультування	Менеджер з продажу, консультант	Дзвінок клієнту, уточнення розміру, надсилання додаткових фото чи відео у месенджер, узгодження оплати	IP-телефонія, Месенджери
3. Фінансове оформлення	Бухгалтер, менеджер	Виставлення рахунку або фіксація післяплати. Контроль надходження коштів	Клієнт-банк, платіжний шлюз
4. Комплектація та пакування	Комірник, пакувальник	Передпродажна підготовка, перевірка бірки та пломби, фірмове пакування	Складська програма
5. Логістика	Логіст, кур'єр	Оформлення ТТН із вказанням повної страхової вартості (обов'язкова умова для ювелірних виробів). Передача перевізнику	Кабінет «Нова Пошта»
6. Післяпродажний сервіс	SMM-менеджер, маркетолог	Збір відгуків, нарахування бонусів за програмою лояльності, розсилка про нові колекції	Сервіси e-mail, SMS розсилок

Джерело: розроблено автором

Специфіка товару накладає відбиток на організацію логістики. Саме тому в ТОВ «ЮД «КАШТАН» усі відправлення через логістичних операторів (переважно «Нова Пошта») страхуються на повну вартість виробу. Це збільшує вартість доставки, яку компанія часто бере на себе при замовленні на певну суму. При цьому клієнтам надається можливість оглянути та приміряти виріб у відділенні пошти перед остаточною оплатою (накладений платіж).

Варто відмітити, що відповідно до Постанови КМУ № 172, ювелірні вироби належної якості не підлягають поверненню. Тому на етапі організації онлайн-продажу критично важливим є надання вичерпної інформації (точні заміри, якісні фото), щоб мінімізувати відмови.

Отже, ТОВ «ЮД «КАШТАН» є конкурентоспроможним вітчизняним виробником повного циклу. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022-2024 рр. засвідчив стрімке масштабування бізнесу, суттєве зростання активів та зміцнення фінансової незалежності підприємства. Навіть попри тенденцію до випереджаючого росту витрат у останньому звітному періоді. Стратегічною перевагою компанії є розбудована омніканальна система електронної комерції, де домінування власного інтернет-магазину і соціальних мереж у поєднанні з автоматизованими бізнес-процесами обробки замовлень дозволяє ефективно диверсифікувати ризики та розширювати клієнтську базу в умовах цифровізації рітейлу.

2.2 Оцінка маркетингової та рекламної діяльності підприємства в електронній комерції

Маркетингова стратегія ТОВ «ЮД «КАШТАН» в умовах стрімкої цифровізації трансформувалася з лінійної моделі збуту в розгалужену омніканальну екосистему. Її пріоритетним вектором є формування стійкого іміджу бренду як надійного вітчизняного виробника, який поєднує класичні ювелірні традиції з сучасними трендами. Для досягнення основних бізнес-цілей – залучення цільового трафіку на веб-ресурси і максимізації конверсії відвідувачів у реальних покупців, підприємство використовує інтегрований підхід. Він включає:

- SEO-просування (технічна оптимізація сайту, контент-маркетинг для охоплення органічного попиту за низькочастотними та брендовими запитами);
- SMM (використання соціальних мереж як вітрини для візуалізації продукції та платформи для прямих діалогів зі споживачем);
- Performance-маркетинг, а саме запуск таргетованої реклами і ремаркетингу для повернення користувачів, які не завершили покупку;
- Retention-інструменти. До них відносяться CRM-система і програми лояльності для утримання клієнтів і підвищення їхньої життєвої цінності.

Сайт kashtan-ud.com.ua виконує функцію флагманського інтернет-магазину. Структурно ресурс побудований за класичною схемою e-commerce платформи. Він

включає головну сторінку з акцентними банерами, розгалужений каталог та особистий кабінет користувача (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 Основна сторінка сайту ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Джерело: [27]

Глибина знижок варіюється в межах 5-13%, що є помірним показником для ритейлу. Це може свідчити про те, що компанія працює з невисокою маржею, характерною для срібних виробів масового виробництва, або ж про свідому політику уникнення глибокого демпінгу для збереження сприйняття цінності бренду.

Наявність розділу «Блог» є стратегічно важливим елементом SEO-просування. Аналіз тематики статей («Як обрати обручки», «Символіка червоної нитки», «Що таке родювання») вказує на орієнтацію на інформаційні пошукові запити. Даний розділ дозволяє залучати користувачів, які знаходяться на етапі дослідження проблеми, а не прямої покупки.

Проте, хронологічний аналіз публікацій виявляє суттєві прогалини у контент-стратегії. Зафіксовано розриви у датах публікацій: наявні статті за 2018, 2019, 2020 роки, після чого слідує значна пауза з відновленням активності лише у листопаді 2025 р. Така нестабільність негативно впливає на SEO-показники. Адже пошукові алгоритми Google надають перевагу ресурсам з регулярно оновлюваним контентом.

Крім того, наявність застарілих статей про акції 2019 р. створює враження «покинутого» ресурсу для відвідувача.

Важливо зауважити, що ТОВ «ЮД «КАШТАН» використовує стратегію проникнення. Ціни на більшість виробів є конкурентними, часто нижчими за пропозиції національних мереж, що обумовлено наявністю власного виробництва та відсутністю націнки посередників. Широко застосовується психологічне ціноутворення:

- Використання непарних цін (905 грн, 1028 грн);
- метод «якірної ціни» (закреслена стара ціна поруч з новою), що створює ілюзію вигоди;
- програми лояльності: «Шарм у подарунок», знижка до свят, сертифікати тощо.

Ефективність роботи сайту напряду залежить від якості й джерел вхідного трафіку. Аналіз структури відвідувачів сайту за 2023–2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура джерел трафіку на сайт ТОВ «ЮД «КАШТАН» за 2023–2024 рр.

Джерело трафіку	Кількість сеансів, 2023	Частка, %	Кількість сеансів, 2024	Частка, %	Динаміка, %
Пошуковий трафік Google	125400	38	148200	35,5	18,1
Переходи із соцмереж	92400	28	125300	30	35,6
Платна реклама	66000	20	96050	23	45,5
Прямі заходи	33000	10	37600	9	13,9
Інше	13200	4	10450	2,5	-20,8
Всього	330000	100	417600	100	26,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про зростання загального трафіку на 26,5% у 2024 р. Воно корелює зі зростанням чистого доходу компанії. Найбільшу динаміку (+45,5%) демонструє канал платної реклами. Вона вказує на збільшення маркетингового бюджету і агресивну стратегію залучення нових клієнтів. Водночас,

висока частка органічного трафіку (35,5%) підтверджує ефективність SEO-оптимізації карток товарів за низькочастотними запитами.

Враховуючи візуальну специфіку ювелірної продукції, ключовим каналом комунікації є «Instagram» та «Facebook». ТОВ «ЮД «КАШТАН» використовує ці платформи не лише як вітрину, а і як канал прямих продажів. Оцінка ефективності SMM-стратегії подана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ключові показники ефективності SMM-діяльності за 2024 р.

Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Середнє за рік
Приріст підписників, осіб	850	1 200	950	2 100	1 275
Охоплення публікацій, тис. акаунтів	145	180,5	165	290	195,1
Коефіцієнт залученості (ERR), %	2,8	3,1	2,9	4,2	3,25
Кількість звернень у Direct, шт.	450	580	520	1100	662
Конверсія із звернення у покупку, %	18	21,5	19	24	20,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.6 показують виражену сезонність попиту. Пікові показники охоплення та продажів припадають на IV квартал. Адже саме на цей період припадає період «Чорної п’ятниці» і новорічних свят. Середньорічний коефіцієнт залученості на рівні 3,25% є високим показником для комерційного акаунту (норма 1–2%). Він свідчить про якісний контент-маркетинг (використання Reels, інтерактивних Stories).

Для оцінки рентабельності інвестицій у рекламу було проаналізовано результати таргетованих кампаній у Meta Ads і контекстної реклами Google Ads за 2024 р. (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.7, найвищу ефективність демонструє динамічний ремаркетинг. Завдяки ньому кожна гривня, витрачена на повернення клієнта, який вже переглядав товар, приносить майже 8 гривень доходу. Кампанії на «холодну» аудиторію мають нижчу рентабельність, що є закономірним. Оскільки їх мета – не лише миттєвий продаж, а й ознайомлення з брендом (формування верхнього рівня воронки продажів). Загальний показник ROAS 418% свідчить про те, що рекламна діяльність є прибутковою.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності рекламних кампаній ТОВ «ЮД «КАШТАН» у 2024 р.

Тип рекламної кампанії	Витрати на рекламу, тис. грн	Кількість транзакцій (продажів)	Середній чек, грн	Дохід від реклами, тис. грн	Рентабельність, %
Товарна реклама	450	1850	1200	2220	493
Таргетинг «Холодна аудиторія»	620	1450	950	1377,5	222
Ремаркетинг (Покинутий кошик або переглянуті товари)	180	980	1450	1421	789
Пошукова реклама	120	650	1100	715	595
Разом	1370	4930	1163	5733,5	418

Джерело: складено автором за даними підприємства

Також, ТОВ «ЮД «КАШТАН» впроваджує елементи CRM-маркетингу для підвищення позитивної цінності клієнта. Для цього використовуються тригерні розсилки (привітання з Днем народження, нагадування про покинутий кошик) та промо-розсилки. У табл. 2.8 відобразимо показники ефективності E-mail і «Viber» розсилок за 2024 р.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності E-mail і «Viber» розсилок за 2024 р.

Тип розсилки	Кількість надісланих повідомлень	Відкриття, %	Переходи, %	Конверсія у замовлення, %
Тригерна «Покинутий кошик»	12500	45	12,5	4,8
Промо до свят (Новий Рік, 8 березня)	85000	18,5	3,2	1,2
Інформаційна (Нова колекція)	45000	22	4,5	0,9
Привітання з Днем народження (зі знижкою)	8200	65	18	8,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.8 бачимо, що найефективнішим інструментом утримання є персоналізовані привітання з Днем народження, які забезпечують найвищу конверсію (8,5%). Водночас загальні промо-розсилки мають низький відгук, що вказує на необхідність більш детальної сегментації клієнтської бази.

Отже, можна констатувати успішну адаптацію підприємства до вимог цифрового ринку. Реалізація омніканальної стратегії, що поєднує SEO-оптимізацію, активний SMM і таргетовану рекламу, дозволила забезпечити стабільний приріст

онлайн-трафіку. Також було відзначено високу рентабельність рекламних інвестицій. Водночас, виявлені прогалини у контент-стратегії блогу і низька конверсія масових розсилок вказують на необхідність вдосконалення комунікаційної політики через глибшу сегментацію клієнтської бази та автоматизацію маркетингових процесів для утримання споживачів.

2.3 Фінансово-економічний та стратегічний аналіз електронної комерції ТОВ ЮД «КАШТАН»

Ефективність впровадження електронної комерції не можна оцінювати лише за обсягом валового доходу. Для об’єктивного аналізу необхідно розглядати онлайн-канал, до якого відносяться інтернет-магазин і соціальні мережі, як окремий центр фінансової відповідальності. При цьому аналізуючи його рентабельність, структуру витрат і стратегічні перспективи в конкурентному середовищі.

Для визначення фінансової результативності електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» було проведено розрахунок прибутковості цього напрямку за 2022-2024 рр. Під час розрахунку враховано специфічні витрати e-commerce: еквайринг, логістику (яку часто компенсує продавець), витрати на цифровий маркетинг та технічну підтримку. Результати розрахунку відображено у табл. 2.9.

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить, що дохід від онлайн-продажів у 2024 р. зріс на 39,8% і склав 12 552,6 тис. грн. Він становить близько 30% від загального обороту компанії, підтверджуючи успішність переорієнтації на омніканальну модель. При цьому темпи росту валового прибутку (152,9%) випереджають темпи росту операційних витрат (145,6%). Це означає, що ефект масштабу починає діяти. Постійні витрати на утримання сайту та персоналу розподіляються на більшу кількість проданих одиниць.

Таблиця 2.9 – Розрахунок економічної ефективності електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
1. Дохід від онлайн-продажів, тис. грн	4345	8977,4	12552,6
Частка в загальному доході компанії, %	25,00%	25,00%	30,00%
2. Собівартість реалізованої онлайн-продукції, тис. грн	3128,4	6104,6	8159,2

Продовження табл. 2.9

3. Валовий прибуток e-commerce, тис. грн	1216,6	2872,8	4393,4
4. Операційні витрати e-commerce (разом), у т.ч.:	850	1950	2840
4.1. Витрати на рекламу (Google, Meta)	420	980	1370
4.2. Логістика та пакування (відшкодування доставки)	150	320	480
4.3. Комісія платіжних систем (LiqPay 1,5-2%)	80	170	240
4.4. ФОП персоналу e-commerce та IT-підтримка	200	480	750
5. Фінансовий результат (EBITDA e-commerce), тис. грн	366,6	922,8	1553,4
6. Рентабельність онлайн-продажів, %	8,40%	10,30%	12,40%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Рентабельність онлайн-напрямку зросла з 8,4% у 2022 р. до 12,4% у 2024 р. Хоча цей показник може бути нижчим, ніж у роздрібних точках (через високу вартість залучення клієнта в інтернеті та витрати на доставку), позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності маркетингу та лояльності клієнтів (повторні покупки дешевіші для бізнесу).

Для формування обґрунтованої стратегії розвитку електронної комерції необхідно провести комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому враховуючи специфіку ювелірного ринку, який є чутливим як до економічних коливань, так і до зміни споживчих настроїв.

В умовах нестабільності вітчизняної економіки, успішний розвиток електронної комерції неможливий без глибокого розуміння зовнішнього контексту. Для ідентифікації ключових макроекономічних трендів, що формують бізнес-ландшафт для ТОВ «ЮД «КАШТАН», застосовано метод PESTEL-аналізу. Цей інструмент дозволяє структурувати зовнішні фактори за шістьма категоріями (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові) та оцінити їхній безпосередній вплив на стратегію онлайн-продажів підприємства. Його результати відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – PESTEL-аналіз факторів впливу на e-commerce ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Група факторів	Зміст фактора	Вплив
Політичні	1. Триваюча війна 2. Політична нестабільність. 3. Фіскалізація розрахункових операцій	Підвищення ризиків логістики. Необхідність суворої звітності про кожну онлайн-транзакцію.

Продовження табл. 2.10

Економічні	1. Коливання курсу валют (золото – біржовий товар). 2. Інфляція та зниження купівельної спроможності	Зростання собівартості продукції. Зміщення попиту в бік більш дешевих срібних виробів
Соціальні	1. Зміна споживчої поведінки (звичка купувати онлайн). 2. Тренд на підтримку українських брендів	Зростання довіри до купівлі прикрас без примірки. Можливість позиціонування бренду як національного виробника
Технологічні	1. Розвиток мобільного трафіку 2. Алгоритми соцмереж	Необхідність адаптації сайту під смартфони. Потреба у створенні якісного відеоконтенту для просування
Екологічні	1. Тренд на етичне споживання і еко-пакування.	Впровадження упаковки з перероблених матеріалів як конкурентної переваги в e-commerce
Правові	1. Закон України «Про захист прав споживачів» (неповернення ювелірних виробів). 2. Законодавство про захист персональних даних.	Складність роботи із запереченнями клієнтів онлайн (страх, що виріб не підійде, а повернути не можна).

Джерело: складено автором

З табл. 2.10 бачимо, що найбільший тиск на бізнес-модель ТОВ «ЮД «КАШТАН» чинять економічні фактори, які змушують компанію переорієнтовувати онлайн-асортимент на більш доступний срібний сегмент. Водночас, соціокультурні і технологічні фактори відкривають нові можливості. Адже патріотичний підйом стимулює попит на вітчизняний продукт, а цифрові технології дозволяють масштабувати бізнес без відкриття нових фізичних точок. Ключовим викликом у правовій площині залишається подолання бар'єру неможливості повернення товару. Він вимагає від e-commerce системи підприємства надання безпрецедентно високого рівня передпродажного сервісу (деталізація описів, відео-консультації).

Для комплексної оцінки ринкового позиціонування ТОВ «ЮД «КАШТАН» в онлайн-середовищі було здійснено аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера.

1. Першим фактором впливу є загроза появи нових гравців, яку оцінено як середню. Специфіка електронної комерції створює ілюзію низьких вхідних бар'єрів: створення сторінки в «Instagram» чи простого лендінгу не потребує значних

капіталовкладень. Це призводить до появи сотень дрібних ритейлерів-перекупників. Однак, якщо розглядати ювелірний бізнес системно, бар'єр входу у повноцінне виробництво залишається надзвичайно високим. Причиною цього є необхідність закупівлі дороговартісного обладнання, ліцензування діяльності і забезпечення складних технологічних процесів. У цьому контексті ТОВ «ЮД «КАШТАН» має стратегічну перевагу – наявність власного заводу (виробничих активів). Дана перевага захищає підприємство від конкуренції з боку звичайних онлайн-посередників, дозволяючи контролювати якість та формувати гнучку цінову політику без залежності від зовнішніх постачальників готової продукції.

Надзвичайно вагомим чинником в умовах цифровізації є ринкова влада покупців, рівень якої визначено як високий. В середовищі електронної комерції вартість перемикання для клієнта фактично дорівнює нулю. Споживач має можливість миттєво порівняти ціни на аналогічні вироби на десятках сайтів, використовуючи маркетплейси або агрегатори. Лояльність до бренду в масовому сегменті знижується, поступаючись раціональному вибору. Адже якщо ціна на сайті «Каштан» буде вищою за конкурентні пропозиції за аналогічні характеристики (вага металу, тип вставки), клієнт перейде до іншого інтернет-магазину за один клік. Це змушує підприємство постійно моніторити ринкові ціни та впроваджувати програми лояльності для утримання клієнта.

Серйозним викликом для ювелірної галузі є загроза товарів-замінників (субститутів). Дана загроза також оцінюється як висока. В умовах обмеженого платоспроможного попиту ювелірні прикраси конкурують не лише з біжутерією, яка стає все більш якісною візуально, але й за загальний «подарунковий бюджет» домогосподарств. Основними конкурентами в боротьбі за вільні кошти споживача виступають гаджети, парфумерія, брендовий одяг та сфера вражень (подарункові сертифікати, подорожі). Особливо гостро ця конкуренція відчувається в онлайн-сегменті, де таргетована реклама суміжних товарів перетинається з ювелірною, відволікаючи увагу потенційного покупця.

Аналіз ринкової влади постачальників демонструє їхній високий вплив на діяльність підприємства. Специфіка галузі полягає в тому, що ціни на основну

сировину (золото, срібло та платину), формуються на світових біржах (Лондонській біржі металів). Тому вони носять глобальний характер. ТОВ «ЮД «КАШТАН», як і будь-який інший національний виробник, виступає у ролі ціноодержувача і не має важелів впливу на вартість металів. Така ситуація суттєво обмежує можливості зниження собівартості продукції за рахунок переговорів з постачальниками, роблячи рентабельність бізнесу залежною від макроекономічних коливань та валютних курсів.

Інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції характеризується як дуже висока. Український ювелірний онлайн-ринок є консолідованим навколо декількох агресивних національних гравців. Ними є «Золотий Вік», «Укрзолото», «KSD Aurum» тощо. Перелічені гравці, які володіють значними маркетинговими бюджетами. Їхня активність у цифрових каналах розігриває аукціони рекламних платформ, що призводить до постійного зростання вартості залучення клієнта для менших гравців, таких як ТОВ «ЮД «КАШТАН». Дана ситуація змушує підприємство уникати прямої цінової війни, фокусуючись на нішевих перевагах, унікальності дизайну та якості сервісу.

Для поглибленої діагностики внутрішнього потенціалу ТОВ «ЮД «КАШТАН» та оцінки його реальної готовності до цифрової трансформації було застосовано метод SNW-аналізу. На відміну від класичного SWOT-аналізу, який ділить фактори лише на сильні та слабкі, цей підхід виокремлює третій, проміжний стан – Neutral (Нейтральна позиція). Нейтральна оцінка означає, що за певним критерієм підприємство знаходиться на середньоринковому рівні (конкурентний паритет). Це стан, коли бізнес-процес функціонує «нормально», не гірше за інших, але не створює унікальної конкурентної переваги.

Використання цього методу дозволяє чітко розмежувати:

- S (Strength) – активи, на які варто спиратися в стратегії (конкурентні переваги);
- N (Neutral) – процеси, що потребують підтримання на поточному рівні;
- W (Weakness) – критичні «вузькі місця», які гальмують розвиток електронної комерції та потребують негайних інвестицій.

Результати стратегічного аудиту внутрішнього середовища ТОВ «ЮД «КАШТАН» за методом SNW представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SNW-аналіз позицій ТОВ «ЮД «КАШТАН» в контексті цифровізації

Стратегічна позиція	S (Сильна)	N (Нейтральна)	W (Слабка)
Продукт (Якість, дизайн)	X		
Бренд (Репутація)	X		
Маркетинг (SMM, контент)		X	
ІТ-інфраструктура (Сайт)			X
Логістика		X	
Ціноутворення	X		

Джерело: складено автором

Результати SNW-аналізу у табл. 2.11 засвідчують, що ТОВ «ЮД «КАШТАН» входить у процес цифровізації з потужним виробничим і репутаційним фундаментом, що є запорукою довіри клієнтів. Маркетингові і логістичні процеси компанії відповідають середньоринковим стандартам (нейтральна позиція), забезпечуючи стабільне функціонування. Водночас слабкою позицією, що гальмує розвиток електронної комерції, є застаріла ІТ-інфраструктура. Вона вказує на те, що стратегічним пріоритетом підприємства має стати не зміна продукту, а технічна модернізація веб-ресурсу для ефективної конвертації наявного потенціалу в онлайн-продажі.

На основі проведених аналізів сформуємо стратегічні альтернативи розвитку (табл. 2.12).

З табл. 2.12 бачимо, що пріоритетним вектором розвитку e-commerce ТОВ «ЮД «КАШТАН» визначено стратегію, що поєднує активну товарну експансію з технологічною модернізацією. Підприємству необхідно максимально реалізувати виробничий потенціал для задоволення зростаючого попиту на срібні прикраси. Далі необхідно інвестувати отриманий прибуток в усунення критичних технічних слабкостей – оновлення вебсайту. При цьому для захисту від демпінгу конкурентів компанія має уникати цінових війн, фокусуючись на репутації бренду та оптимізації маркетингових витрат на користь найбільш рентабельних каналів.

Таблиця 2.12 – Матриця стратегічних рішень для e-commerce ТОВ «ЮД «КАШТАН»

	Можливості	Загрози
	1. Ріст попиту на срібло. 2. Вихід на маркетплейси 3. Розвиток персоналізації	1. Демпінг конкурентів 2. Кіберризики 3. Зростання вартості реклами
Сильні сторони 1. Власне виробництво 2. Репутація 3. Гнучке ціноутворення	Сила + Можливості Використати виробничі потужності для створення ексклюзивних срібних онлайн-колекцій, які не представлені в магазинах конкурентів, та продавати їх через усі канали	(Сила + Загрози) Використовувати репутацію надійного виробника для боротьби з демпінгом: "Ми не продаємо дешево, ми продаємо справжнє і якісне".
Слабкі сторони 1. Застарілий сайт 2. Слабка ІТ-складова 3. Обмежений бюджет	Слабкість + Можливості Інвестувати частину прибутку від зростання продажів в оновлення вебсайту та CRM-системи для автоматизації роботи з маркетплейсами.	Слабкість + Загрози Фокусуватися на найбільш рентабельних каналах, відмовившись від дорогої іміджевої реклами, яка не дає миттєвих продажів.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати фінансово-економічного та стратегічного аналізу, можна стверджувати, що електронна комерція стала драйвером зростання ТОВ «ЮД «КАШТАН», забезпечивши у 2024 році 30% загального доходу компанії та досягнувши рівня рентабельності 12,4%. Комплексна діагностика за методами PESTEL, п'яти сил Портера і SNW-аналізу виявила, що підприємство успішно використовує свої ключові конкурентні переваги. Ними є власне виробництво і сильна репутація бренду. Переваги використовуються для нівелювання загроз високої конкуренції і економічної нестабільності. Водночас критичним стримуючим фактором подальшого масштабування є технологічний розрив, зумовлений слабкістю поточної ІТ-інфраструктури. Тому стратегічним пріоритетом розвитку визначено не цінову конкуренцію, а технічну модернізацію веб-ресурсів та поглиблення товарної диференціації для закріплення позицій у статусі «нішевого лідера».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОВ ЮД «КАШТАН»

3.1 Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку e-commerce

Стратегічне планування розвитку електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» базується на результатах діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, проведеної у другому розділі. Виявлений у ході аналізу дисбаланс між сильним виробничим потенціалом і слабкою технологічною інфраструктурою визначає безальтернативність курсу на глибоку цифрову трансформацію.

Враховуючи високу інтенсивність конкуренції на ювелірному ринку і зміну споживчих патернів у бік онлайн-покупок, генеральною стратегією підприємства на 2025-2027 рр. визначено «Стратегію цифрового масштабування та омніканальної інтеграції».

Першочерговим етапом стратегічного планування має стати чітка формалізація місії та візії розвитку цифрового напрямку. Це не просто декларативні твердження, а фундаментальний управлінський інструмент, який задає вектор руху для всього підприємства, синхронізує дії команди та визначає ціннісні орієнтири компанії в конкурентному цифровому середовищі.

Місія e-commerce сегмента ТОВ «ЮД «КАШТАН» полягає у докорінній трансформації традиційного процесу купівлі ювелірних виробів. Головна мета – зробити вишукану продукцію класичної київської ювелірної школи доступною для кожного мешканця України в «один клік», долаючи географічні бар'єри. При цьому критично важливим аспектом місії є забезпечення рівня сервісу та довіри. Він має бути повністю аналогічним досвіду фізичного відвідування елітного ювелірного салону. ТОВ «ЮД «КАШТАН» необхідно прагнути надати клієнту відчуття безпеки, експертності і емоційного задоволення від покупки через екран смартфона, нівелюючи страхи дистанційного придбання коштовностей.

Стратегічне бачення підприємства окреслює амбітні горизонти масштабування бізнесу. До кінця 2027 р. ТОВ «ЮД «КАШТАН» має увійти до ТОП-10 національних

гравців ринку електронної комерції у висококонкурентній ніші срібних прикрас і подарункового сегмента. Ключовим індикатором успіху визначено структурну перебудову фінансових потоків, а саме – генерацію не менше 45% валового доходу компанії виключно через цифрові канали збуту. Реалізація цього бачення дозволить підприємству вийти за межі локального ринку, закріпити за собою статус потужного національного омніканального рітейлера.

Для переведення загальної стратегії у площину конкретних операційних завдань застосовано систему збалансованих показників. Це дозволяє синхронізувати фінансові цілі з маркетинговими, операційними та кадровими аспектами (рис. 3.1).



Рисунок 3.1- Основні напрямки розвитку ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Розглянемо детально відображені на рис. 3.1 напрямки.

1. У рамках збалансованої системи показників базовим є напрямок «Фінанси». Саме він відображає кінцевий економічний результат цифрової трансформації для власників бізнесу. Орієнтиром у цьому напрямі визначено забезпечення стійкого зростання прибутковості онлайн-каналу. Першою стратегічною ціллю ТОВ «ЮД «КАШТАН» має стати збільшення частки онлайн-доходу в загальній структурі виручки підприємства. Обґрунтуванням цієї цілі є необхідність диверсифікації бізнес-ризиків, пов'язаних із функціонуванням фізичного рітейлу. Традиційні магазини характеризуються високим рівнем постійних витрат (орендна плата, комунальні послуги, витрати на фізичну охорону), які залишаються незмінними навіть при падінні

продажів. Розвиток e-commerce дозволяє знизити це навантаження та масштабувати продажі без відкриття нових торгових точок. Ключовим індикатором успіху для цієї цілі встановлено досягнення частки електронної комерції на рівні не менше 45% від загального валового доходу компанії.

Другою стратегічною ціллю в межах напрямку «Фінанси» визначено підвищення рентабельності маркетингових інвестицій. В умовах насиченого ринку і постійного зростання вартості залучення клієнта, бізнес не може дозволити собі екстенсивне нарощування бюджетів без контролю їх окупності. Підприємство має фокусуватися виключно на економічно ефективних каналах комунікації, відсіюючи збиткові кампанії. Для контролю цієї цілі обрано показник ROAS, цільове значення якого має становити $\geq 500\%$. Тобто на кожну 1 гривню, витрачену на рекламу, компанія повинна отримувати мінімум 5 гривень доходу, що забезпечить покриття собівартості продукції та операційних витрат, гарантуючи отримання чистого прибутку.

2. Другим важливим напрямком стратегічної карти є «Клієнти і ринок». Його цілі спрямовані на масштабне розширення ринкової присутності та якісну роботу з базою споживачів. Першою стратегічною ціллю цього напрямку визначено географічну експансію. На даний момент фізична присутність ТОВ «ЮД «КАШТАН» локалізована переважно у м. Києві та області, що суттєво обмежує ринок збуту. Розвиток електронної комерції виступає інструментом екстериторіального масштабування, що дозволяє охопити платоспроможний попит у Західних та Центральних регіонах України. Така стратегія забезпечує вихід на національний рівень без необхідності здійснення значних капітальних інвестицій у відкриття, оренду та утримання нових фізичних філій. Індикатором успішності обрано зростання кількості замовлень з регіонів (за винятком Київської області) на 40%, що свідчитиме про перетворення локального бренду на всеукраїнський.

Другою стратегічною ціллю є максимізація позиттєвої цінності клієнта. Специфіка ювелірного ритейлу полягає у високій вартості залучення нового покупця через жорстку конкуренцію рекламних бюджетів. Тому основний прибуток формується не на першій транзакції, а на повторних покупках, прив'язаних до

циклічних подій у житті людини (свят, днів народжень, річниць). Підприємство має змістити фокус з одноразових продажів на побудову довгострокових відносин, стимулюючи клієнтів повертатися за подарунками саме до «Каштану». Ключовим показником ефективності для цієї цілі визначено зростання коефіцієнта повторних покупок (Retention Rate) на 20%, що досягатиметься через персоналізований маркетинг та програми лояльності.

3. Третя складова стратегічної карти – напрямок «Внутрішні бізнес-процеси». Він є критично важливим. Адже саме він спрямований на усунення слабких сторін, виявлених у ході діагностики підприємства. Першою стратегічною ціллю у цьому блоці визначено поглиблену автоматизацію та централізацію обробки замовлень. Незважаючи на функціонування на підприємстві CRM-системи, поточна практика роботи характеризується недостатнім рівнем її інтеграції із зовнішніми каналами комунікації (Instagram Direct, Viber). Це змушує менеджерів частково обробляти заявки вручну, що:

- створює ризики впливу «людського фактору»;
- призводить до дублювання даних;
- є причиною втрати «гарячих» лідів.

Вирішенням цієї проблеми є налаштування повноцінного омніканального обміну даними в межах існуючої CRM, що дозволить автоматично консолідувати всі звернення в єдиному інтерфейсі без участі ручного введення. Ключовим показником ефективності встановлено скорочення операційного циклу: час від моменту натискання клієнтом кнопки «Купити» до передачі сформованого замовлення на склад не повинен перевищувати 15 хвилин.

Другою стратегічною ціллю є мінімізація відмов від отримання замовлень під час доставки. Враховуючи, що згідно з чинним законодавством (Постанова КМУ № 172) ювелірні вироби належної якості не підлягають поверненню чи обміну після фіскалізації чеку, критичним етапом стає момент огляду товару клієнтом у відділенні логістичного оператора. Саме відсоток «невикупів» є фактором прямих збитків. Адже компанія змушена оплачувати вартість доставки і страхування вантажу в обидві сторони. Головними причинами таких відмов є невідповідність очікувань реальному

вигляду виробу або помилка клієнта у виборі розміру. Для нівелювання цих ризиків підприємство має інвестувати у превентивні заходи на етапі вибору товару на сайті, а саме:

- впровадження детальних відеооглядів (360°);
- додавання професійних інструкцій із визначення розміру.

Цільовим індикатором для досягнення цієї цілі має стати зниження рівня відмов до показника менше 5%, що забезпечить суттєву оптимізацію операційних витрат.

4. Фундаментальною основою стратегічної карти є четвертий напрямок – «Навчання та розвиток». Його важливість обґрунтовується тим, що забезпечення цифрової трансформації ТОВ «ЮД «КАШТАН» неможливе без якісної адаптації кадрового ресурсу до нових вимог ринку. Ключовою стратегічною ціллю у цьому векторі визначено цифровізацію професійних компетенцій персоналу. Сучасна модель омніканальних продажів вимагає докорінної трансформації ролі традиційного продавця-консультанта. В умовах, коли межа між фізичним магазином та інтернет-простором стирається, працівники відділу збуту повинні еволюціонувати у кваліфікованих менеджерів e-commerce. Це передбачає не лише знання асортименту, а й вільне володіння цифровими інструментами:

- вміння оперативно працювати в CRM-системі;
- вміння вести ділове листування в чатах та месенджерах із дотриманням затверджених скриптів;
- навички створення візуального контенту (фото та відеооглядів виробів) безпосередньо в торговому залі для відправки клієнту.

Для контролю успішності цього переходу встановлено чіткий індикатор ефективності. Тому 100% співробітників відділу збуту повинні успішно пройти атестацію щодо роботи з програмним забезпеченням та стандартами цифрової комунікації. Це є критично важливим, оскільки навіть найкраща технічна інфраструктура не буде ефективною, якщо персонал не вміє нею користуватися або ігнорує стандарти обслуговування онлайн-клієнтів. Системне навчання та подальша сертифікація гарантують, що кожен менеджер зможе забезпечити високий рівень сервісу незалежно від каналу звернення покупця.

Узагальнюючи визначені стратегічні напрями цифрової трансформації ТОВ «ЮД «КАШТАН», систематизуємо ключові цілі та індикатори їх досягнення в межах збалансованої системи показників у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічна карта цілей розвитку e-commerce ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Напрямок	Стратегічна ціль	KPI
1. Фінанси	1. Збільшення частки онлайн-доходу в структурі виручки 2. Підвищення рентабельності маркетингових інвестицій	Частка e-commerce $\geq$ 45%. ROAS $\geq$ 500%.
2. Клієнти і ринок	1. Географічна експансія (вихід на національний рівень) 2. Максимізація позитивної цінності клієнта	Зростання замовлень з регіонів на +40% Зростання Retention Rate на +20%
3. Внутрішні процеси	1. Поглиблена автоматизація та централізація обробки замовлень в CRM. 2. Мінімізація відмов від отримання товару («невикупів»)	Час обробки замовлення < 15 хв. Рівень відмов < 5%.
4. Навчання та розвиток	1. Цифровізація професійних компетенцій персоналу (навички роботи в CRM, чатах, створення контенту)	100% атестація співробітників відділу збуту.

Джерело: складено автором

Для операціоналізації стратегії визначено перелік конкретних завдань, що відповідають критеріям SMART (див. рис. 3.2).

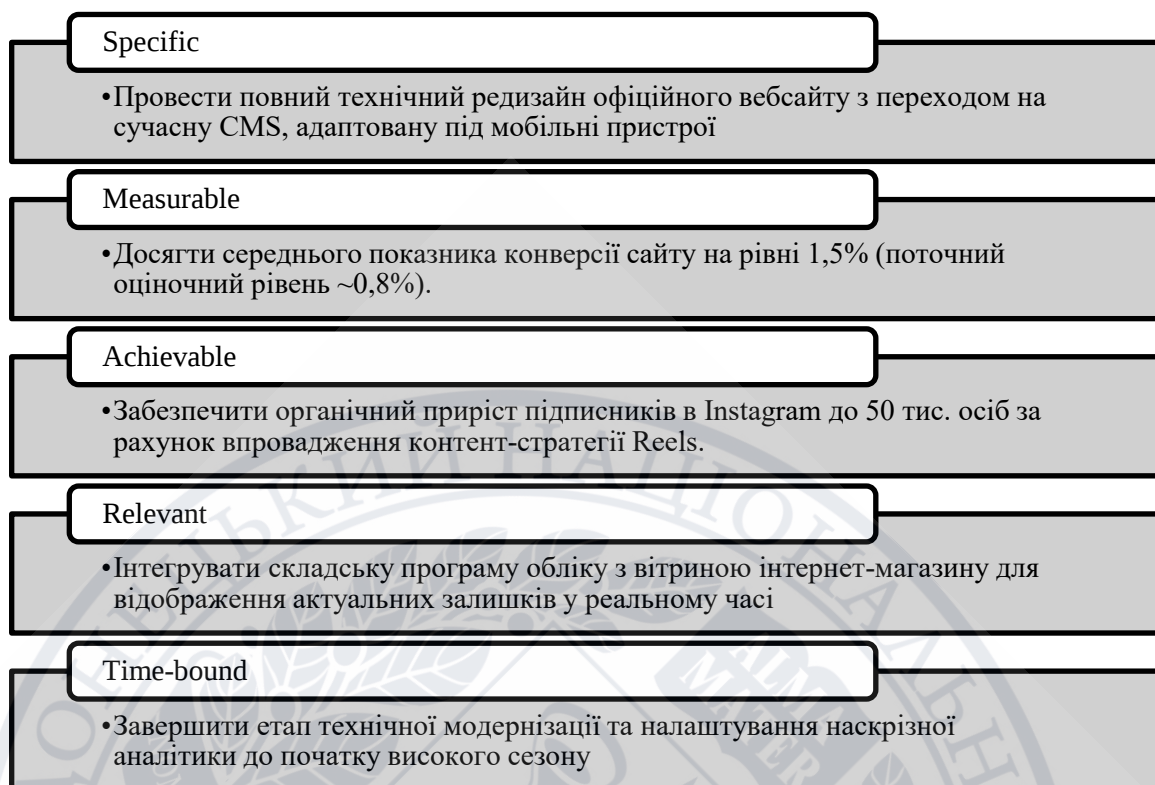


Рисунок 3.2 SMART-цілі стратегічного розвитку розвитку ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Отже, стратегічний розвиток електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» на період 2025–2027 рр. має базуватися на концепції «цифрового масштабування та омніканальної інтеграції». Її кінцевою метою є досягнення 45% частки онлайн-продажів у структурі валового доходу. Застосування збалансованої системи показників дозволило декомпонувати генеральну стратегію на чотири взаємопов'язані напрямки: фінансовий, клієнтський, процесний і кадровий. Визначені стратегічні пріоритети та SMART-цілі спрямовані на подолання існуючого технологічного розриву, нівелювання ризиків фізичного рітейлу і трансформацію локального виробника у потужного національного гравця ринку e-commerce.

3.2 Розробка комплексу заходів з удосконалення електронної комерції

Для досягнення стратегічних цілей цифрового масштабування, визначених у попередньому підрозділі, пропонується реалізація комплексної програми вдосконалення системи електронної комерції. Ця програма базується на усуненні технологічних розривів і максимальному використанні виробничого потенціалу.

Комплекс заходів згруповано за трьома стратегічними векторами, а саме:

- 1) технологічна модернізація;
- 2) оптимізація асортиментної політики в онлайн-каналі;
- 3) вдосконалення клієнтського сервісу.

Розглянемо кожний вектор детальніше.

1. Технологічна модернізація та автоматизація бізнес-процесів. Результати SNW-аналізу показали, що поточна ІТ-інфраструктура є «вузьким місцем» підприємства. Тому першочерговим заходом є редизайн і технічне переозброєння інтернет-магазину. Для цього пропонується перехід від застарілої веб-архітектури до сучасної CMS, яка підтримує принцип Mobile First (пріоритет мобільної версії). Адже понад 85% трафіку в ювелірній ніші генерується зі смартфонів.

Порівняльна характеристика поточного стану і запропонованих змін у функціоналі сайту наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – План функціонального вдосконалення веб-платформи ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Функціональний блок	Поточний стан	Проектований стан	Очікуваний ефект
Візуалізація товару	Статичні фото (1-2 ракурси). Відсутність відео	Впровадження відеооглядів (360°) у картці товару. Макрозйомка вставок	Підвищення конверсії на 20-30% за рахунок кращого сприйняття виробу
Навігація та пошук	Базовий рубрикатор. Відсутність розумних фільтрів	Впровадження фільтрів за параметрами: «Тип вставки», «Колір металу», «Тематика» (Хрестини, Весілля), «Ціна»	Зменшення показника відмов, швидший шлях клієнта до покупки
Оформлення замовлення	Багатосторінкова форма з обов'язковою реєстрацією	«Замовлення в 1 клік» (тільки телефон)	Зниження кількості «покинутих кошиків» на етапі оплати

Продовження табл. 3.2

CRM та обробка лідів	Система використовується базово. Частина комунікації (соцмережі) ведеться окремо в телефонах менеджерів. Ручні розсилки	Повна синхронізація. Підключення агрегаторів месенджерів до існуючої CRM. Налаштування автоворонки та тригерних повідомлень	Зменшення часу обробки заявки на 40%. Виключення втрати діалогів з клієнтами
Інтеграція залишків	Ручне оновлення прайсів (раз на добу). Ризик продажу відсутнього товару	API-синхронізація зі складською програмою у реальному часі	Уникнення репутаційних ризиків

Джерело: складено автором

Другим етапом технологічного вектора є оптимізація і функціональне розширення існуючої CRM-системи. Наразі на підприємстві вже функціонує система управління взаємовідносинами з клієнтами, стратегічним завданням стає її глибока інтеграція з новим розробленим вебсайтом та зовнішніми маркетплейсами. Необхідно налаштувати двосторонній обмін даними в режимі реального часу (API-синхронізація), щоб забезпечити омніканальність. Даний крок дозволить об'єднати всі канали комунікації («Instagram Direct», «Viber», «Telegram», замовлення з сайту) у єдиному інтерфейсі «одного вікна». Завдяки цьому буде мінімізовано час на перемикання між вкладками. Також важливим є налаштування автоматичних тригерних сценаріїв (наприклад, автоматична відправка ТТН або привітання з Днем народження), які раніше виконувалися персоналом вручну.

2. Асортиментна стратегія «Digital Exclusive». Для уникнення прямої цінової конкуренції з національними гігантами («Золотий Вік», «Укрзолото») і канібалізації продажів у власних офлайн-магазинах, ТОВ «ЮД «КАШТАН» необхідно диференціювати онлайн-асортимент. Для цього пропонується впровадження стратегії «Digital Exclusive», сутність якої полягає у створенні унікальних торгових пропозицій, доступних виключно в інтернет-магазині. Структура запропонованих товарних категорій подана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо оптимізації онлайн-асортименту ТОВ «ЮД
«КАШТАН»

Категорія	Сутність пропозиції	Перевага для виробника	Перевага для клієнта
Кастомізовані прикраси	Онлайн-конструктор на сайті: вибір гравіювання (ім'я, дата), кольору шнурка або вставки	Висока маржинальність. Товар неможливо порівняти за ціною з конкурентами	Отримання унікального персоналізованого подарунка.
Online Only колекції	Лімітовані серії срібних прикрас трендового дизайну (мінімалізм, геометрія), які не поставляються в роздрібні магазини	Економія на логістиці та викладці в магазинах. Тестування попиту перед масовим запуском	Відчуття ексклюзивності. Стимул зайти саме на сайт.
Smart-сети	Продаж готових наборів (сережки + кулон + ланцюжок) у подарунковій упаковці зі знижкою 10-15%	Збільшення середнього чека (. Розвантаження складських залишків.	Готове рішення для подарунка. Економія коштів.
Аутлет-зона	Окремий розділ "Sale" для залишків минулих колекцій.	Швидка оборотність коштів. Звільнення складу.	Можливість придбати якісний виріб за низькою ціною (для чутливих до ціни клієнтів).

Джерело: складено автором

3. Вдосконалення сервісної моделі та контент-маркетингу. В електронній комерції ювелірними виробами головним бар'єром є недовіра («чи справжнє це золото?») та страх помилитися з розміром. Для нівелювання цих бар'єрів пропонується комплекс сервісних заходів:

- програма «Домашня примірка». Її мета – надання клієнту можливості замовити до трьох виробів (наприклад, суміжних розмірів каблучок) у відділення «Нової Пошти» з оплатою лише за той, що підійшов. Витрати на зворотну доставку бере на себе компанія, розглядаючи це як маркетингові витрати на конверсію;

- відео-комерція, що передбачає перехід від статичного контенту до динамічного в соціальних мережах («TikTok», «Instagram Reels»). Створення контенту формату «Behind the scenes» (демонстрація процесу лиття, закріпки каменів, роботи

ювелірів). Це формує експертний імідж бренду «Каштан» як реального виробника, а не перекупника, що суттєво підвищує довіру;

– електронна гарантія, а саме впровадження цифрового паспорта виробу (QR-код на бірці), що веде на сторінку з підтвердженням автентичності та інструкцією з догляду.

Для ефективної реалізації запропонованого комплексу розроблено календарний графік на 2026 р. (див. табл. 3.4).

Розроблений у табл. 3.4 календарний графік на 2026 р. структурує процес модернізації системи електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» у вигляді чіткої послідовності чотирьох взаємопов'язаних етапів. Від стартує від підготовки контенту, технічного проектування до поглибленої інтеграції CRM, комерційного запуску, масштабування продажів у період високого попиту. Таке детальне планування дозволяє синхронізувати роботу маркетингового, технічного й виробничого департаментів. Паралельно підприємство зможе мінімізувати ризики зриву дедлайнів і забезпечити своєчасний вихід оновленої онлайн-платформи на ринок, що є необхідною передумовою для досягнення запланованих стратегічних цілей та ефективної монетизації цифрового каналу за підсумками звітного періоду.

Таблиця 3.4 – Календарний план реалізації заходів з розвитку e-commerce ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Етап	Відповідальні особи	Термін виконання (2026 рік)
І. Підготовчий етап		Січень – Березень
1.1. Вибір підрядника та розробка ТЗ на новий сайт	Керівник відділу маркетингу	Січень
1.2. Проведення професійної фото і відеозйомки асортименту	Бренд-менеджер, фотограф	Лютий – Березень
1.3. Розробка та затвердження колекцій «Online Only»	Начальник виробництва, дизайнер	Лютий

Продовження табл. 3.4

II. Етап технічної реалізації		Квітень – Червень
2.1. Верстка та програмування нового сайту	ІТ-підрядник	Квітень – Травень
2.2. Інтеграція нового сайту з існуючою CRM та налаштування тригерів	Системний адміністратор та інтегратор	Травень
2.3. Тестування сайту та навчання персоналу роботі в CRM	Керівник відділу продажів	Червень
III. Етап запуску та просування		Липень – Вересень
3.1. Офіційний запуск (реліз) нового інтернет-магазину	Маркетолог	1 Липня
3.2. Запуск рекламних кампаній	Таргетолог і PPC-спеціаліст	Липень – Серпень
3.3. Старт продажів кастомізованих прикрас	Менеджери e-commerce	Серпень
IV. Етап масштабування		Жовтень – Грудень
4.1. Запуск акційних пропозицій до «Чорної п'ятниці»	Комерційний директор	Листопад
4.2. Аналіз результатів та корегування стратегії	Генеральний директор	Грудень

Джерело: складено автором

Узагальнюючи розроблений комплекс заходів, можна стверджувати, що запропонована програма модернізації системи електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» носить системний та інтегрований характер. Вона охоплює технологічний, продуктовий і сервісний аспекти діяльності. Поєднання глибокого технічного переозброєння з інноваційною асортиментною стратегією і впровадженням довірчих сервісів дозволить підприємству не лише подолати існуюче технологічне відставання, а й сформувати унікальну ціннісну пропозицію на ринку. Реалізація цього плану протягом 2026 р. забезпечить автоматизацію бізнес-процесів, мінімізацію операційних ризиків та ефективну диференціацію від національних конкурентів, трансформуючи онлайн-канал у стратегічний драйвер масштабування бізнесу та зростання прибутковості.

3.3 Фінансово-економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих рішень

Реалізація запропонованої стратегії цифрової трансформації і комплексу заходів з удосконалення електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» потребує акумулювання фінансових ресурсів та формування відповідного інвестиційного бюджету. Економічне обґрунтування є завершальним і критично важливим етапом стратегічного планування. Даний етап дозволяє верифікувати доцільність впровадження розроблених рішень з точки зору їхньої окупності та впливу на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства. Без детального прорахунку витрат і прогнозних доходів будь-яка стратегія залишається лише декларативним документом із високими ризиками невиконання.

З метою забезпечення прозорості і структурності аналізу, фінансово-економічне моделювання буде здійснено диференційовано – у розрізі трьох визначених стратегічних векторів: технологічної модернізації, оптимізації асортиментної політики та вдосконалення клієнтського сервісу. Такий підхід дозволить виокремити найбільш рентабельні напрями інвестування і сформувати цілісну картину економічного майбутнього електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН».

Спершу розрахуємо необхідні витрати для кожного з визначених напрямків.

Впровадження запропонованих заходів з технологічної модернізації та автоматизації бізнес-процесів потребуватиме формування значного інвестиційного бюджету. Для оцінки економічної доцільності проекту необхідно розрахувати планові витрати, спрогнозувати приріст фінансових результатів та визначити термін окупності інвестицій.

Витрати на реалізацію стратегії поділяються на одноразові (капітальні інвестиції) і регулярні (операційні витрати). Розрахунок наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Бюджет проекту технологічної модернізації e-commerce ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Стаття витрат	Зміст заходу	Вартість, тис. грн
1. Капітальні інвестиції	Одноразові витрати на розробку та запуск	450

Продовження табл. 3.5

1.1. Розробка нового вебсайту	UI/UX дизайн, верстка, перенесення бази даних, SEO-налаштування.	300
1.2. Інтеграція CRM-системи	Налаштування API-обміну між сайтом, CRM та складською програмою. Підключення агрегаторів месенджерів.	80
1.3. Створення контенту	Закупівля обладнання для зйомки (лайтбокс, поворотний стіл) та створення первинної бази відеооглядів	70
2. Операційні витрати	Регулярні витрати (річний бюджет)	1800
2.1. Digital-маркетинг	Бюджет на Google Shopping, Meta Ads (таргетинг), оплату роботи підрядників	1440
2.2. Технічна підтримка	Оплата хостингу, адміністрування серверів, дрібні доопрацювання функціоналу	360
РАЗОМ		2250

Джерело: складено автором

Аналіз сформованого бюджету проєкту технологічної модернізації загальним обсягом 2 250 тис. грн засвідчує, що значна частка витрат припадає на операційні видатки. Зокрема на digital-маркетинг. Це підтверджує стратегічну орієнтацію ТОВ «ЮД «КАШТАН» на агресивне масштабування продажів і залучення трафіку. Водночас виділення 450 тис. грн капітальних інвестицій на розробку нового вебсайту, глибинну інтеграцію CRM і створення професійного контенту виступає необхідним інфраструктурним фундаментом, який дозволить нівелювати технічні бар'єри і забезпечити ефективну конвертацію маркетингового бюджету в реальний прибуток.

Реалізація другого стратегічного напрямку – впровадження асортиментної стратегії «Digital Exclusive», спрямована на якісну зміну структури продажів. Якщо технологічна модернізація збільшує кількість замовлень (трафік і конверсію), то асортиментна стратегія працює на підвищення вартості кожного замовлення (середнього чека) і рентабельності одиниці продукції.

Економічна логіка цього напрямку базується на трьох чинниках:

- збільшення маржинальності. Адже кастомізовані прикраси та ексклюзивні колекції мають вищу додану вартість. Оскільки не піддаються прямому ціновому порівнянню з конкурентами;
- зростання середнього чека. Продаж комплектів стимулює клієнта купувати 2-3 одиниці товару замість однієї;

– прискорення оборотності коштів. Аутлет-зона дозволяє швидко монетизувати товарні залишки минулих сезонів, вивільняючи обігові кошти для виробництва нових колекцій.

На відміну від технологічних змін, цей напрямок потребує витрат переважно на розробку дизайну і маркетинг. Розрахунок інвестиційного бюджету для запуску «Digital Exclusive» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Бюджет запуску асортиментної стратегії «Digital Exclusive»

Стаття витрат	Зміст заходу	Вартість, тис. грн
1. Розробка продукту	Підготовка до виробництва	90
1.1. Дизайн колекцій «Online Only»	Розробка ескізів та 3D-моделювання нових моделей (мін. 20 артикулів)	50
1.2. Виготовлення майстер-моделей	Створення прес-форм для лиття нових виробів	40
2. Маркетинг та пакування	Запуск продажів	160
2.1. Розробка пакування Smart-сетів	Дизайн та виготовлення партії подарункових боксів (під 3 виробу)	60
2.2. Промо-кампанія запуску	Реклама у блогерів для огляду ексклюзивних колекцій	100
РАЗОМ		250

Джерело: складено автором

З табл. 3.6 бачимо, що впровадження асортиментної стратегії «Digital Exclusive» загальним обсягом 250 тис. грн свідчить про високу ресурсну ефективність даного напрямку. Переважання витрат на маркетинг та пакування над витратами на розробку пояснюється наявністю у ТОВ «ЮД «КАШТАН» потужної виробничої бази. Вона дозволяє мінімізувати капіталовкладення у створення нових моделей. Такий розподіл інвестицій підтверджує орієнтацію стратегії на генерацію високої доданої вартості продукту через створення унікального клієнтського досвіду, та активне просування через інфлюенсерів, що є ключовим драйвером підвищення середнього чека та маржинальності без значних капітальних витрат.

Реалізація третього вектора стратегії – вдосконалення сервісної моделі та контент-маркетингу, спрямована на подолання психологічних бар'єрів споживача. З економічної точки зору, ці заходи розглядаються не як витрати, а як інвестиції у підвищення конверсії і зниження вартості залучення клієнта.

Економічна логіка реалізації даного напрямку ґрунтується на низці взаємопов'язаних гіпотез, які трансформують сервісні витрати в інструмент підвищення прибутковості. Зокрема, впровадження програми «Домашня примірка» передбачає, що неминуче збільшення логістичних витрат на зворотну доставку буде повністю компенсоване зростанням конверсії. Адже ця опція стимулює до покупки клієнтів, які раніше відмовлялися від замовлення через сумніви. Паралельно, розвиток відео-комерції через створення вірусного контенту в соціальних мережах дозволить генерувати безкоштовний органічний трафік, що стратегічно знижує фінансову залежність підприємства від платної реклами. Крім того, перехід на електронну гарантію через QR-коди не лише оптимізує прямі поліграфічні витрати, а й забезпечує формування верифікованої клієнтської бази для подальшого налаштування ефективного ремаркетингу.

Витрати за цим напрямком поділяються на стартові, які будуть спрямовані на розробку і змінні (логістика та створення контенту). Розрахунок бюджету наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет впровадження сервісної моделі та контент-маркетингу

Стаття витрат	Зміст заходу	Вартість, тис. грн
1. Одноразові витрати	Запуск сервісів	50
1.1. Впровадження електронної гарантії	Розробка Landing Page для перевірки QR-коду, генерація кодів, зміна дизайну бірок	30
1.2. Розробка регламентів	Створення юридичних умов програми «Домашня примірка» та скриптів для менеджерів	20
2. Регулярні витрати	Операційне забезпечення (прогноз на рік)	360
2.1. Фонд «Зворотна логістика»	Компенсація доставки повернень в рамках «Домашньої примірки» (розрахунок: 1500 замовлень × 80 грн)	120
2.2. Відео-продакшн (SMM)	Оплата роботи мобілографа, кріейтора, монтаж Reels і TikTok (20 тис. грн/міс).	240
РАЗОМ		410

Джерело: складено автором

Аналіз структури бюджету впровадження сервісних інновацій загальним обсягом 410 тис. грн засвідчує його чітку операційну спрямованість. В ньому 88% коштів виділено на регулярне забезпечення лояльності клієнтів. Домінування витрат на відео-продакшн і фонд зворотної логістики підтверджує стратегічний намір

підприємства системно інвестувати у подолання головних бар'єрів онлайн-покупки ювелірних виробів – недовіри та ризику помилки з розміром. Підприємство планує трансформувати ці поточні видатки в ефективний інструмент підвищення конверсії і формування довгострокових відносин зі споживачем.

Тепер розрахуємо очікуваний економічний ефект для кожного з рекомендованих напрямків.

Економічний ефект від впровадження нового сайту та CRM-системи досягається за рахунок двох факторів:

- зростання конверсії завдяки відеооглядам, зручній мобільній версії і «розумним» фільтрам, більша частка відвідувачів буде здійснювати покупку. Очікується ріст конверсії з поточних 0,8% до 1,5%;
- підвищення продуктивності праці. Автоматизація в CRM скорочує час обробки одного замовлення з 25 до 15 хвилин, що дозволяє менеджерам обробити на 40% більше заявок тим самим складом персоналу.

Розрахуємо прогнозний приріст чистого доходу від онлайн-продажів на наступний рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз економічної ефективності впровадження заходів

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення (+/-)
1. Чистий дохід від онлайн-продажів, тис. грн	12552,6	16946	4 393,4
Темп росту доходу, %	-	135,00%	35,0%
2. Валова маржа (середня по підприємству), %	35%	35%	-
3. Валовий прибуток (ряд. 1 × ряд. 2), тис. грн	4393,4	5931,1	1 537,7
4. Капітальні інвестиції, тис. грн	-	450	-

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.8, реалізація проєкту дозволить збільшити річний дохід онлайн-каналу на 4 393,4 тис. грн (+35%). Дане збільшення згенерує додатковий валовий прибуток у розмірі 1 537,7 тис. грн.

Для визначення доцільності вкладення коштів розрахуємо ключові показники ефективності інвестицій: рентабельність інвестицій (ROI) і термін окупності (PP).

Рентабельність інвестицій демонструє, скільки прибутку принесе кожна гривня, вкладена в технологічну модернізацію. Даний показник розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий валовий прибуток} - \text{Сума інвестицій}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\%,$$

$$ROI = \frac{1537,7 - 450,0}{450,0} \times 100\% = 241,7\%,$$

Термін окупності показує, за який час додатковий прибуток покриє витрати на розробку сайту та інтеграцію CRM, він розраховується за формулою:

$$PP = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Додатковий прибуток (річний)}} \times 12 \text{ міс.},$$

$$PP = \frac{450,0}{1537,7} \times 12 \text{ міс.} = 3,5 \text{ місяця},$$

Отже, проведений економічний розрахунок підтверджує високу ефективність запропонованих заходів. Вкладення 450 тис. грн у технічне переозброєння дозволить отримати понад 1,5 млн грн додаткового валового прибутку вже у перший рік експлуатації оновленої системи. Розрахунковий термін окупності капітальних витрат становить лише 3,5 місяця, що є відмінним показником для рітейл-проектів і мінімізує інвестиційні ризики. Окрім прямих фінансових вигод, автоматизація бізнес-процесів через CRM-систему дозволить вивільнити ресурс персоналу, зменшити кількість помилок при обробці замовлень та підвищити лояльність клієнтів завдяки якісному сервісу. Таким чином, технологічна модернізація є не витратною частиною, а стратегічною інвестицією, яка стане драйвером росту прибутковості ТОВ «ЮД «КАШТАН».

Для другого рекомендованого напрямку основним індикатором успіху є зростання середнього чека. За рахунок продажу комплектів і дорожчих персоналізованих виробів планується підвищити середній чек на 20%. Розрахуємо прогностичний вплив стратегії на фінансові результати у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз впливу стратегії «Digital Exclusive» на прибуток підприємства

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення (+/-)
1. Середній чек, грн	1163	1395	232,0 (+20%)
2. Кількість онлайн-замовлень (прогноз на 2026 р.)	10800	10800	-
3. Річний дохід від e-commerce, тис. грн	12560,4	15066	2 505,6
4. Валова маржа (для ексклюзиву вища ~40%), %	35%	38%	3 в.п.
5. Валовий прибуток, тис. грн	4396,1	5725,1	1 329,0

Джерело: складено автором

З таблиці 3.9 видно, що лише за рахунок зміни структури асортименту і підвищення середнього чека підприємство може отримати додатково 2,5 млн грн доходу та 1,3 млн грн валового прибутку.

Оцінимо доцільність інвестицій для напрямку «Digital Exclusive». Рентабельність інвестицій складе:

$$ROI = \frac{1329-250}{250} \times 100\% = 431,6\%,$$

Показник ROI на рівні 431,6% свідчить про надвисоку ефективність. Вона пояснюється тим, що «Digital Exclusive» використовує вже існуючі виробничі потужності заводу, а інвестиції потрібні лише на вдосконалення продукту та упаковку.

Також розрахуємо, скільки комплектів «Smart-сетів» потрібно продати, щоб окупити інвестиції у запуск, при середньому прибутку з одного комплекту 600 грн.

$$BEP = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Прибуток з одиниці}},$$

$$BEP = \frac{250\,000}{600} = 417 \text{ комплектів},$$

Продаж 417 комплектів за рік є цілком реалістичним завданням, що підтверджує низькі ризики стратегії.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження асортиментної стратегії «Digital Exclusive» є фінансово вигідним кроком для ТОВ «ЮД «КАШТАН». Адже рекомендований напрямок дозволяє збільшити валову маржу напрямку e-commerce з 35% до 38% за рахунок продажу унікальних товарів, які не конкурують ціною. Впровадження товарних наборів забезпечить ріст середнього чека на 20%, що принесе додатково 2,5 млн грн виручки без необхідності залучення нових клієнтів. Інвестиції у розробку нових колекцій та пакування окупляться вже після продажу перших 417 комплектів, а річний ROI складе понад 430%. Таким чином, диференціація асортименту є ключовим інструментом для виходу з «цінової пастки» і підвищення рентабельності електронної комерції підприємства.

Найбільш дискусійним з точки зору витрат є сервіс примірки, оскільки компанія бере на себе оплату доставки товарів, які клієнт повертає (наприклад, з 3-х замовлених каблучок купує 1, а 2 повертає).

Для оцінки фінансової доцільності впровадження даного сервісу проведемо маржинальний аналіз однієї типової транзакції. Розрахунки базуються на середньому чеку покупки однієї каблучки у розмірі 1 400 грн, що при рівні маржі 35% забезпечує підприємству 490 грн валового прибутку. При цьому модель враховує подвійне логістичне навантаження: вартість доставки замовлення (трьох одиниць) до клієнта становить 80 грн, та аналогічну суму (80 грн) складають витрати на зворотну доставку двох одиниць товару, що не підійшли покупцеві. Отже, чистий прибуток з угоди складає:

$$490 - 80 - 80 = 330 \text{ грн}$$

Тобто, навіть при подвійних витратах на логістику компанія отримує 330 грн прибутку. Але без цієї послуги клієнт, який сумнівається у розмірі, не зробив би замовлення взагалі, і прибуток дорівнював би 0 грн. Отже, витрати на «зворотну логістику» слід розглядати як вартість конвертації сумнівного клієнта.

Впровадження довірчих сервісів впливає на ключовий показник – конверсію сайту. Експертна оцінка приросту конверсії становить +0,2% до базового прогнозу. Також відео-маркетинг забезпечує приріст органічного трафіку. Розрахунок інтегрального ефекту для даного напрямку наведено в таблиці 3.10.

З табл. 3.10 бачимо, що завдяки синергетичному ефекту від зростання органічного трафіку і підвищення коефіцієнта конверсії на 0,2 в.п., підприємство має потенціал збільшити обсяг продажів на 1 950 замовлень за рік. Це дозволить згенерувати 2 730,0 тис. грн додаткового доходу та, навіть після покриття запланованих витрат на сервісне обслуговування отримати чистий економічний ефект у розмірі 545,5 тис. грн. Все це підтверджує статус сервісної складової як важливого драйвера зростання прибутковості бізнесу.

Таблиця 3.10 – Прогноз впливу сервісних інновацій на фінансові результати ТОВ «ЮД «КАШТАН»

Показник	Базовий сценарій (без сервісів)	Оптимістичний сценарій (з сервісами)	Ефект (+/-)
1. Трафік на сайт (сеансів/рік)	550000	600 000	50 000
2. Коефіцієнт конверсії (CR), %	1,50%	1,70%	0,2%
3. Кількість замовлень, од.	8250	10200	1 950
4. Середній чек, грн	1400	1400	-

Продовження табл. 3.10

5. Додатковий дохід, тис. грн	-	-	2 730,0
6. Додатковий валовий прибуток (35%), тис. грн	-	-	955,5
7. Витрати на сервіси, тис. грн	-	-	-410
8. Чистий економічний ефект, тис. грн	-	-	545,5

Джерело: складено автором

Також розрахуємо рентабельність маркетингових інвестицій для даного напрямку:

$$ROMI = \frac{\text{Чистий ефект}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%,$$

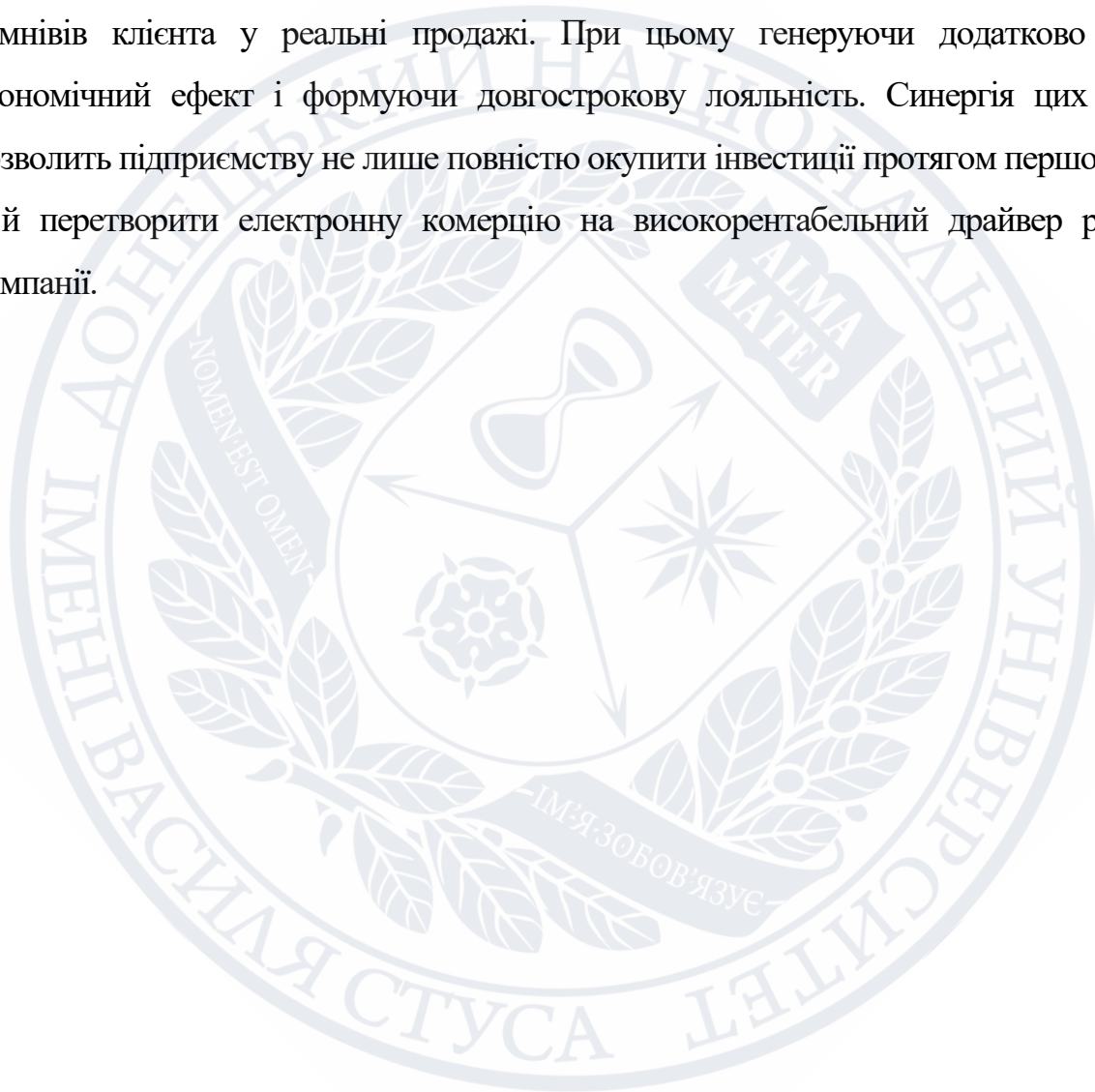
$$ROMI = \frac{545,5}{410} \times 100\% = 133\%,$$

Показник ROMI 133% свідчить про те, що інвестиції у сервіс є прибутковими. Хоча цей показник нижчий, ніж у асортиментної стратегії (де ROI > 400%), він є критично важливим для довгострокової стійкості бренду. Сервіс формує лояльність, яка конвертується у повторні покупки в майбутньому, ефект від яких не врахований у розрахунку першого року.

Отже, маржинальний аналіз довів, що оплата зворотної доставки в рамках послуги «Домашня примірка» є вигідною. Бо вона генерує 330 грн чистого прибутку з кожного замовлення, яке інакше було б втрачене. Комплекс заходів (відео-контент, сервіс, гарантія) здатен збільшити конверсію сайту на 0,2% та залучити додатковий органічний трафік, що сумарно принесе 955,5 тис. грн додаткового валового прибутку. При цьому чистий економічний ефект у розмірі 545,5 тис. грн у перший рік є лише частиною вигоди. Головним активом стає формування іміджу «Каштану» як клієнтоорієнтованого бренду, що знижує залежність від платної реклами в майбутньому.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного моделювання, можна стверджувати, що комплексна реалізація трьох стратегічних векторів забезпечить ТОВ «ЮД «КАШТАН» суттєвий економічний прорив I трансформацію бізнес-моделі. Технологічна модернізація, попри найбільший обсяг необхідних інвестицій, виступає необхідним інфраструктурним фундаментом з терміном окупності всього 3,5 місяця.

Вона забезпечить значний базовий приріст валового прибутку за рахунок автоматизації і росту конверсії. Найвищу ефективність капіталовкладень демонструє асортиментна стратегія «Digital Exclusive». Вона при мінімальних стартових витратах дозволяє підприємству вийти із зони прямої цінової конкуренції і збільшити середній чек на 20%. У свою чергу, вдосконалення сервісної моделі, хоч і характеризується помірнішим показником ROMI, виконує критично важливу функцію конвертації сумнівів клієнта у реальні продажі. При цьому генеруючи додатково чистий економічний ефект і формуючи довгострокову лояльність. Синергія цих заходів дозволить підприємству не лише повністю окупити інвестиції протягом першого року, а й перетворити електронну комерцію на високорентабельний драйвер розвитку компанії.



ВИСНОВКИ

1. Досліджено поняття та сутність електронної комерції як сучасної економічної категорії. За результатами аналізу, впливає, що електронна комерція – це багатоаспектна категорія, до трактування якої відсутня єдина думка через її охоплення технологічних, правових, економічних та інституційних аспектів. Міжнародні організації, такі як СОТ та ОЕСР, пропонують широкі, хоча й різні за динамічністю, визначення для цілей регулювання глобальної торгівлі та статистичного вимірювання. Українське законодавство фокусується на вузькому, правово-орієнтованому підході. З економічної та управлінської точок зору, електронна комерція є інструментом оптимізації ринкових операцій, зниження трансакційних витрат і стратегічного менеджменту для отримання конкурентних переваг. Інституційний підхід розглядає її як динамічну систему, що структурує ринкову взаємодію через регламентовані та неформальні правила. При цьому важливо розмежовувати електронну комерцію від ширших понять «електронний бізнес» та «цифрова комерція».

2. Проаналізовано еволюцію розвитку та систематизовано основні організаційні форми електронної комерції. Виявлено, що електронна комерція є результатом чотирьох ключових етапів еволюції. Сучасний етап – конвергенція, що характеризується синергією офлайн та онлайн комерції завдяки технологіям Big Data, хмарним рішенням і соціальним мережам. Організаційні форми електронної комерції класифікуються за типом взаємодії, що визначає специфіку продажів, маркетингових стратегій і складність транзакцій.

3. Визначено сучасні стратегічні підходи та інноваційні технології, що впливають на розвиток галузі. Стратегічне обґрунтування розвитку електронної комерції вимагає комплексного підходу: стратегічні моделі визначають цілі, тоді як інноваційні технології (надають засоби для досягнення операційної досконалості і забезпечення безпрецедентного клієнтського досвіду. Також успіх компаній у цьому секторі безпосередньо залежить від їхньої здатності інтегрувати ці архітектурні, аналітичні та імерсивні інновації.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЮД «КАШТАН» та досліджено організацію його процесів в онлайн-середовищі. ТОВ «ЮД «КАШТАН» є конкурентоспроможним вітчизняним виробником повного циклу. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022-2024 рр. засвідчив стрімке масштабування бізнесу, суттєве зростання активів та зміцнення фінансової незалежності підприємства. Навіть попри тенденцію до випереджаючого росту витрат у останньому звітному періоді. Стратегічною перевагою компанії є розбудована омніканальна система електронної комерції, де домінування власного інтернет-магазину і соціальних мереж у поєднанні з автоматизованими бізнес-процесами обробки замовлень дозволяє ефективно диверсифікувати ризики та розширювати клієнтську базу в умовах цифровізації ритейлу.

5. Здійснено оцінку ефективності маркетингової і рекламної діяльності підприємства в системі електронної комерції. Можна констатувати успішну адаптацію підприємства до вимог цифрового ринку. Реалізація омніканальної стратегії, що поєднує SEO-оптимізацію, активний SMM і таргетовану рекламу, дозволила забезпечити стабільний приріст онлайн-трафіку. Також було відзначено високу рентабельність рекламних інвестицій. Водночас, виявлені прогалини у контент-стратегії блогу і низька конверсія масових розсилок вказують на необхідність вдосконалення комунікаційної політики через глибшу сегментацію клієнтської бази та автоматизацію маркетингових процесів для утримання споживачів.

6. Проведено фінансово-економічний та стратегічний аналіз стану електронної комерції досліджуваного підприємства. Узагальнюючи результати фінансово-економічного та стратегічного аналізу, можна стверджувати, що електронна комерція стала драйвером зростання ТОВ «ЮД «КАШТАН», забезпечивши у 2024 році 30% загального доходу компанії та досягнувши рівня рентабельності 12,4%. Комплексна діагностика за методами PESTEL, п'яти сил Портера і SNW-аналізу виявила, що підприємство успішно використовує свої ключові конкурентні переваги. Ними є власне виробництво і сильна репутація бренду. Переваги використовуються для нівелювання загроз високої конкуренції і економічної нестабільності. Водночас критичним стримуючим фактором подальшого масштабування є технологічний

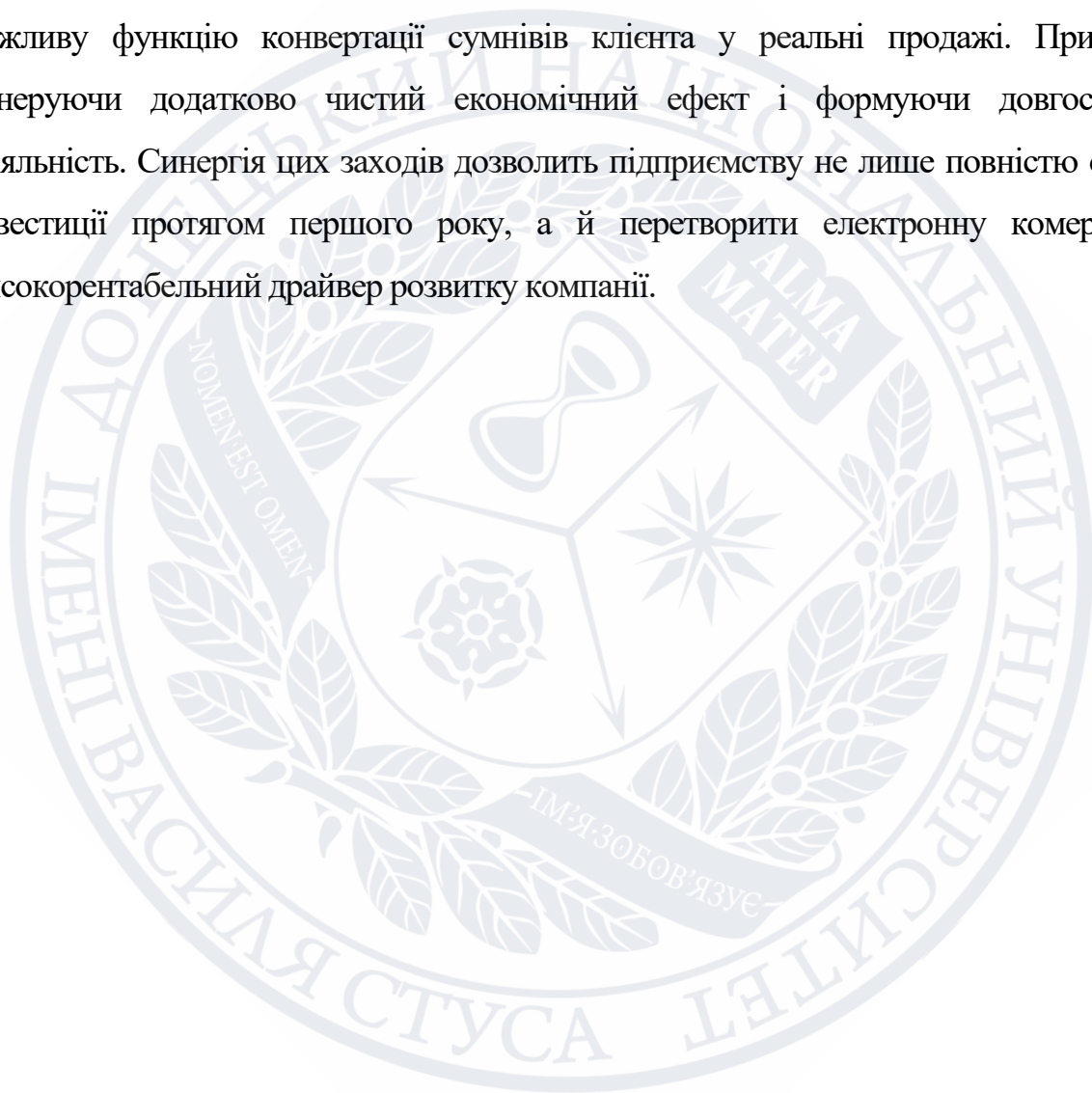
розрив, зумовлений слабкістю поточної ІТ-інфраструктури. Тому стратегічним пріоритетом розвитку визначено не цінову конкуренцію, а технічну модернізацію веб-ресурсів та поглиблення товарної диференціації для закріплення позицій у статусі «нішевого лідера».

7. Обґрунтовано стратегічні цілі та пріоритетні напрямки цифрової трансформації ТОВ «ЮД «КАШТАН». Стратегічний розвиток електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» на період 2025–2027 рр. має базуватися на концепції «цифрового масштабування та омніканальної інтеграції». Її кінцевою метою є досягнення 45% частки онлайн-продажів у структурі валового доходу. Застосування збалансованої системи показників дозволило декомпонувати генеральну стратегію на чотири взаємопов'язані напрямки: фінансовий, клієнтський, процесний і кадровий. Визначені стратегічні пріоритети та SMART-цілі спрямовані на подолання існуючого технологічного розриву, нівелювання ризиків фізичного рітейлу і трансформацію локального виробника у потужного національного гравця ринку e-commerce.

8. Розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи електронної комерції підприємства. Запропонована програма модернізації системи електронної комерції ТОВ «ЮД «КАШТАН» носить системний та інтегрований характер. Вона охоплює технологічний, продуктовий і сервісний аспекти діяльності. Поєднання глибокого технічного переозброєння з інноваційною асортиментною стратегією і впровадженням довірчих сервісів дозволить підприємству не лише подолати існуюче технологічне відставання, а й сформувавши унікальну ціннісну пропозицію на ринку. Реалізація цього плану протягом 2026 р. забезпечить автоматизацію бізнес-процесів, мінімізацію операційних ризиків та ефективну диференціацію від національних конкурентів, трансформуючи онлайн-канал у стратегічний драйвер масштабування бізнесу та зростання прибутковості.

9. Здійснено фінансово-економічне обґрунтування та оцінено ефективність запропонованих проєктних рішень. Відзначено, що комплексна реалізація трьох стратегічних векторів забезпечить ТОВ «ЮД «КАШТАН» суттєвий економічний прорив і трансформацію бізнес-моделі. Технологічна модернізація, попри найбільший обсяг необхідних інвестицій, виступає необхідним інфраструктурним фундаментом з

терміном окупності всього 3,5 місяця. Вона забезпечить значний базовий приріст валового прибутку за рахунок автоматизації і росту конверсії. Найвищу ефективність капіталовкладень демонструє асортиментна стратегія «Digital Exclusive». Вона при мінімальних стартових витратах дозволяє підприємству вийти із зони прямої цінової конкуренції і збільшити середній чек на 20%. У свою чергу, вдосконалення сервісної моделі, хоч і характеризується помірнішим показником ROMI, виконує критично важливу функцію конвертації сумнівів клієнта у реальні продажі. При цьому генеруючи додатково чистий економічний ефект і формуючи довгострокову лояльність. Синергія цих заходів дозволить підприємству не лише повністю окупити інвестиції протягом першого року, а й перетворити електронну комерцію на високорентабельний драйвер розвитку компанії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
2. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*, 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>
3. Бозуленко О. Ю., Жалба І. О. Застосування маркетингу в електронній комерції. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 363-367.
4. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04) (дата звернення: 28.10.2025).
5. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 536 с.
6. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі України, 2019. 76 с.
7. Бутенко Д. С. Електронна комерція як запорука розвитку підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29208/1/%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f %d0%91%d1%83%d1%82%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%95%d0%9a.pdf>
8. Вербівська Л. В. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», 2021. 320 с.
9. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2019. 320 с.

10. Дубель М., Барвінченко О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*, 2023. № 27, С. 16-22.
<https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.2>
11. Заяць О., Капко Я. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
12. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
13. Іванов К. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 182-194.
14. Капітанюк Е. Трансформація сутнісної траєкторії електронної комерції. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-109>
15. Карпенко М. Ю. Електронна комерція : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. Ю. Карпенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 146 с.
16. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
17. Козлов В. В., Томашевська Т. В. Аналіз стану електронної комерції в Україні. *Статистика України*. 2021. № 2. С.34-39.
18. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навч.-метод. посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
19. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2024. № 12. 5 с.
20. Кримська, А. О., Балик, У. О., Клімова, І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. С.1-12
21. Кудіна О. Ю. Розвиток електронної торгівлі в умовах становлення глобального інформаційного простору. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2019. № 1 (4). С. 196–202.

22. Лакіза В.В., Бала Р.Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/55.pdf
23. Луцьк В.В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник. ВНАУ. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.
24. Маліцька Г.Г., Мельник О.І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/76.pdf
25. Мельник М.В. Маркетингові процеси в економіці (теорія та практика): монографія. Рівне: НУВГП, 2015. 197 с.
26. Олійник А. Електронна комерція України: стан та перспективи. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2020. С. 50–53.
27. Офіційний сайт ТОВ «ЮД «КАШТАН». URL: https://kashtanbc.com.ua/ua/sergi/?gad_source=1&gad_campaignid=23024453747&gclid=0AAAAADfKJAM37Z1npTKL4KfG8gs24ucBq&gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDtv9sFL2U7jqJdNDouAxp6rHrNnFExG6NuJcXezkoRqTwzntCkGNK8aAgPaEALw_wcB
28. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
29. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
30. Пиличук В. П. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 464 с.
31. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Електронна комерція: підручник. Київ: Знання, 2019. 400 с.

- 32.Подра О.П., Рогожинська А.В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 224–235.
- 33.Полях В.М., Кривошеєва Н.М., Ключко В.М. Електронна комерція: теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. *Scientific Journal "ScienceRise"*. 2017. №5. С. 11–17.
- 34.Про електронну комерцію: Закон України, поточна редакція від 01.01.2024 р. Відомості Верховної Ради. 2015. № 45. Ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 16.10.2025).
- 35.Пустовіт О. Г. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 2. С. 83-94
- 36.Садчикова І., Тарасенко, А., Дубина М. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». *Економіка та суспільство*. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>
- 37.Сарібекян Г. О. Інноваційні моделі електронної комерції: аналіз сучасних стратегій та тенденцій. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз* : матеріали III Всеукр. Наук.-практ. конф., 5 черв. 2025 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 149–152.
- 38.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 39.Смолій Л., Костюк В. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-43>
- 40.Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. – 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021.494 с.
- 41.Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: НВП «Інтерсервіс. 2018. 216 с.

42. Стендер С. В., Лисак, О. І., & Лук'яненко, Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*, 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>
43. Тертичний Я.С. Аналіз світових тенденцій розвитку електронної комерції в контексті інформаційної глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 137–148.
44. Тренди в електронній комерції на 2025 рік. Avada Media. URL: <https://avada-media.ua/blog/trendy-v-elektronnoy-kommertsii-na-2025-god/>
45. Турченко М. О. Маркетинг : підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець. Київ : Знання, 2022. 318 с.
46. Турчин Л. Я. Електронна комерція як ефективний маркетинговий інструмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 93-100.
47. Федорович Р.В. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2018. 308 с.
48. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. /За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
49. Чабаров В. О. Ефективне управління підприємством: маркетинговий аспект. *Приазовський економічний вісник*. 2020. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/12.pdf. (дата звернення: 25.10.2025)
50. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2024. № 2 (82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>
51. 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.
52. AI & ML in eCommerce: 10 Benefits, Use Cases, and Best Practices. URL: <https://vlinkinfo.com/blog/how-ai-and-machine-learning-shaping-ecommerce>

53. E-commerce in the World Trade Organization: History and latest. URL:
<https://www.iisd.org/system/files/publications/e-commerce-world-trade-organization-.pdf>
54. The 2025 OECD definition of e-commerce and guidelines for interpretation. URL:
https://www.oecd.org/en/publications/the-2025-oecd-definition-of-e-commerce-and-guidelines-for-interpretation_2254f1de-en.html



ДОДАТКИ

Додаток А

Зведена фінансова звітність ТОВ «ЮД «КАШТАН» (2022–2023 рр.), тис. грн

Назва показника	Код рядка	На початок 2023	На кінець 2023 року
I. БАЛАНС (АКТИВ)			
Нематеріальні активи	1000	1,8	1,8
— первісна вартість	1001	4,1	4,1
— накопичена амортизація	1002	-2,3	-2,3
Основні засоби	1010	52	74,8
— первісна вартість	1011	372,6	542,1
— знос	1012	-320,6	-467,3
Усього за розділом I (Необоротні активи)	1095	53,8	76,6
Запаси	1100	2418,3	3788,9
— у тому числі готова продукція	1103	181	36,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5721,1	11099,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	72,3	11,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	414,6	894,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	62,3	69,2
Інші оборотні активи	1190	243,7	325,3
Усього за розділом II (Оборотні активи)	1195	8932,3	16189,3
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	8986,1	16265,9
II. БАЛАНС (ПАСИВ)			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4090,5	8824,9

Усього за розділом I (Власний капітал)	1495	4190,5	8924,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
— товари, роботи, послуги	1615	680,5	2207,4
— розрахунками з бюджетом	1620	142	1111,5
— у тому числі з податку на прибуток	1621	142	1039,2
— розрахунками зі страхування	1625	0,5	0,9
Інші поточні зобов'язання	1690	3972,6	4021,2
Усього за розділом III (Поточні зобов'язання)	1695	4795,6	7341
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	8986,1	16265,9
III. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	17380,3	35909,6
Собівартість реалізованої продукції	2050	-14040,9	-24377,3
Інші операційні доходи	2120	128,6	11,2
Інші операційні витрати	2180	-2679	-5756,6
Інші витрати	2270	—	-13,3
Разом доходи (2000 + 2120)	2280	17508,9	35920,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	16719,9	30147,2
Фінансовий результат до оподаткування	2290	789	5773,6
Податок на прибуток	2300	-142	-1039,2
Чистий прибуток (збиток)	2350	647	4734,4

Додаток Б

Зведена фінансова звітність ТОВ «ЮД «КАШТАН» (2023–2024 рр.)

Назва показника	Код рядка	На початок 2024 року	На кінець 2024 року
I. БАЛАНС (АКТИВ)			
Нематеріальні активи	1000	1,8	0
— первісна вартість	1001	4,1	4,1
— накопичена амортизація	1002	-2,3	-4,1
Основні засоби	1010	74,8	183,1
— первісна вартість	1011	542,1	828,9
— знос	1012	-467,3	-645,8
Усього за розділом I (Необоротні активи)	1095	76,6	183,1
Запаси	1100	3788,9	4832,6
— у тому числі готова продукція	1103	36,6	58,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11099,9	11447,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,6	12,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	894,4	1320,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	69,2	560,2
Інші оборотні активи	1190	325,3	142,8
Усього за розділом II (Оборотні активи)	1195	16189,3	18316,1
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	16265,9	18499,2
II. БАЛАНС (ПАСИВ)			
		тис. грн	тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8824,9	12613,9

Усього за розділом I (Власний капітал)	1495	8924,9	12713,9
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	85,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
— товари, роботи, послуги	1615	2207,4	1529,7
— розрахунками з бюджетом	1620	1111,5	1429,6
— у тому числі з податку на прибуток	1621	1039,2	846,6
— розрахунками зі страхування	1625	0,9	0,9
Інші поточні зобов'язання	1690	4021,2	2739,6
Усього за розділом III (Поточні зобов'язання)	1695	7341	5699,8
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	16265,9	18499,2
III. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	35909,6	41842,1
Собівартість реалізованої продукції	2050	-24377,3	-28496,5
Інші операційні доходи	2120	11,2	1228,5
Інші операційні витрати	2180	-5756,6	-9788,1
Інші витрати	2270	-13,3	-62,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35920,8	43070,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	30147,2	38347
Фінансовий результат до оподаткування	2290	5773,6	4723,6
Податок на прибуток	2300	-1039,2	-846,6
Чистий прибуток (збиток)	2350	4734,4	3877