

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КУБЛІЦЬКА ОЛЕНА ВЯЧЕСЛАВІВНА**

УДК [004.738.5:339]:005.21(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ  
КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ О. В. Кубліцька

Науковий консультант: Іванова Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Чернігів – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Кублицька О. В. Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів, 2025.

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню теоретико-методичних засад та розробленню прикладних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

В умовах глобальних цифрових перетворень електронна комерція стає не лише рушійною силою економічного зростання, але й набуває ролі ключового джерела адаптації підприємств до нових умов господарювання. Інтеграція електронної комерції надає підприємствам здатність реалізувати значні зміни, істотним чином трансформувавши спосіб ведення підприємницької діяльності та досягати довгострокових цілей розвитку. Однак цифрова трансформація нерозривно пов'язана з викликами, що здатні впливати на ефективність функціонування підприємств електронної комерції. Крім цього, періоди кризи негативно відображаються на можливостях підприємств електронної комерції захоплювати наявні можливості та реалізувати їх у контексті власного розвитку. З огляду на це, пошук шляхів підтримки функціонування вітчизняної соціально-економічної системи зумовлює необхідність дослідження стратегічних шляхів забезпечення розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобалізації цифрової трансформації, беручи до уваги потреби боротьби з наслідками війни та забезпечення післявоєнного відновлення.

Дисертаційну роботу виконано згідно із тематичним планом науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (№ ДР 0119U103582), та «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» ((№ ДР 0125U000379), у межах яких ідентифіковано передумови та детермінанти поширення цифрової трансформації, розкрито сутність впливу цифрової трансформації на ключові аспекти функціонування підприємств електронної комерції, а також запропоновано авторський механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції.

*Метою* дисертаційного дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

*Об'єктом* дослідження є процеси стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

У дисертаційній роботі розглянуто сутність цифрової трансформації, виокремлено підходи до розгляду цього явища, виділено вплив цифрової трансформації на ключові аспекти функціонування підприємств електронної комерції. Досліджено ключові атрибути поширення цифрової трансформації, до яких належать: цифрові технології, цифрові можливості, стратегії цифрової трансформації, бізнес-моделі, а також ланцюжки створення вартості.

У дисертації поглиблено поняттєво-категоріальний апарат дослідження, зокрема розглянуто зміст таких дефініцій: «оцифрування», «диджиталізація», «цифрова трансформація», «ІТ-стратегія», «стратегія цифрового бізнесу», «стратегія цифрової трансформації», «електронна комерція» та «розвиток», що

дало змогу уточнити зміст зазначених дефініцій та аргументувати їхню сутність, взаємозв'язок, спільні риси, особливості й відмінності. У підсумку це дало змогу розглядати електронну комерцію з позицій ціннісного підходу, яка являє собою діяльність, орієнтовану на процес обміну фізичними та цифровими товарами та послугами, що робить можливим передачу цінності між учасниками процесу за рахунок електронної взаємодії в мережі інтернет

Визначено основні передумови поширення та розвитку систем електронної комерції. Досліджено генезис виникнення та розвитку електронної комерції. Розроблено концептуальну модель впливу факторів на рішення підприємств електронної комерції, що складається з технологічних, організаційних та управлінських груп факторів, а також групи факторів зовнішнього середовища, у межах якої фактори залежно від характеру впливу запропоновано класифікувати як фасилітатори, інгібітори та такі, що виконують дуальну роль.

Систематизовано ключові підходи до розуміння сутності стратегічного управління розвитком підприємства. Запропоновано механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції, що враховує функціональні компоненти управління, принципи, методи та функції управління стратегічним розвитком.

Запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, що базується на основі вимірювання рівня стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства. Розглянуто складові інтегральної оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу, яка враховує як внутрішній, так і зовнішній потенціал. Методичний підхід запропоновано розглядати у вигляді алгоритму дій, що складається з підготовчого етапу, основного етапу та етапу оцінювання результатів.

Здійснено моделювання готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції шляхом побудови економетричних залежностей. Здійснено аналіз отриманих результатів, що дозволило дійти висновку про необхідність системних зусиль у формуванні економіко-соціальних умов, що



сприяють розвитку ринку електронної комерції та прийняттю такої моделі функціонування як суб'єктами, що створюють пропозицію, так і кінцевими споживачами продукції, що реалізується на цьому ринку.

Досліджено сучасний стан ринку електронної комерції у світі та Україні. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку та повоєнного відновлення, а також ідентифіковано ключові бар'єри, що інгібують розвиток ринку. Здійснено дослідження особливостей діяльності вітчизняних підприємств електронної комерції на основі якісних кейс-стаді на основі напівструктурованих інтерв'ю, що дозволило виділити низку специфічних перешкод, адаптивних патернів поведінки, а також конкурентних переваг, які підприємства, що використовують у своїй діяльності електронну комерцію, здатні реалізувати в період нестабільності, викликаній війною в Україні.

Поглиблено концептуальні положення інституційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів. Надано авторське визначення інституту електронної комерції, під яким пропонується розуміти систему, що виникла під впливом суспільного впливу, що структурує ринкову взаємодію через реалізацію сукупності регламентованих та неформальних правил, що спроможні визначити лінії суб'єктної поведінки для максимізації економічних результатів шляхом визначення меж легітимних дій та встановлення мотивації.

Запропоновано структурну модель інституційного середовища системи ринку електронної комерції України. Виділено ключових інституційних суб'єктів, що реалізують цілі розвитку та забезпечення стійкості підприємств електронної комерції, до яких віднесено: державні інститути; ринкові інститути; громадські та некомерційні інститути; науково-дослідні інститути. Запропоновано виділяти тріаду типів інституційного впливу, що здійснюють регулювання ринку електронної комерції, зокрема: коерсивний (примусовий), імітаційний та нормативний типи впливу. Ідентифіковано типи інституційного ізоморфізму підприємств електронної комерції, до яких пропонується віднести імітаційний, нормативний та примусовий типи ізоморфізму.

Розроблено екосистему електронної комерції в Україні, що представлена у вигляді трьох рівнів: базовому, національному та міжнародному. Представлено ієрархію стратегічної стійкості екосистеми електронної комерції, яку запропоновано розглядати як реалізацію стратегічного трансформаційного потенціалу, що ініціює досягнення стійкості підприємств електронної комерції, стійкості системи електронної комерції та стійкості екосистеми електронної комерції.

Проаналізовано європейське та вітчизняне законодавства, здійснено аналіз напрямів розвитку інституційного середовища ринку електронної комерції. Ідентифіковано вектори державної підтримки стратегічного розвитку ринку електронної комерції на засадах стійкості, до яких належать нормативно-правове забезпечення, забезпечення інфраструктурних потреб, захист даних та інформаційних систем, підтримка за грантовими програмами, фінансово-кредитна допомога, підтримка освітніх ініціатив, міжнародне співробітництво.

Розглянуто концепцію забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в Україні на засадах стійкості, а також систематизовано заходи досягнення запланованих цілей. Запропоновано механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, розглянуто його мету, принципи, завдання, функції, важелі впливу, методи регулювання, рівні реалізації, а також пріоритети реалізації суб'єктних зусиль.

Здійснено апробацію запропонованого методичного підходу до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції за рахунок оцінки інтегрального показника стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції. Сформовано матрицю вибору стратегії стійкості підприємства на основі взаємовідношень «рівень трансформаційного потенціалу підприємства – можливості для розвитку» із наданням інтерпретацій результатів. Проаналізовано результати оцінки, здійснено вибір оптимальної стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах

стійкості. Запропоновано низку заходів щодо реалізації окреслених стратегій розвитку на засадах стійкості підприємствами електронної комерції.

**Ключові слова:** електронна комерція, підприємство електронної комерції, ринок електронної комерції, стійкість, стратегічне управління, стратегічний розвиток, стратегічний трансформаційний потенціал, цифровізація, цифрова трансформація, бар'єри розвитку, інституційний механізм.

**ABSTRACT**

**Kublitska O.V. Strategic development of e-commerce enterprises in the context of global digital transformation.** – Qualification scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 "Management". – Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, 2025.

The dissertation work is devoted to the deepening the theoretical and methodological approaches and developing of applied recommendations for the strategic development of e-commerce enterprises in the context of global digital transformation.

In the context of global digital transformation, e-commerce is becoming not only a driving force for economic growth, but also a key source of adaptation of enterprises to the new business conditions. E-commerce integration gives enterprises the ability to implement significant changes, therefore, significantly transforming the way enterprises do business and achieve long-term development goals. However, digital transformation is inseparably linked to challenges that can affect the efficiency of e-commerce businesses. In addition, periods of crisis negatively impact the ability of e-commerce enterprises to seize existing opportunities and implement them to maintain development.

Therefore, research of strategic ways of the development of e-commerce enterprises in the context of digital transformation, taking into account the needs of combating the consequences of war and ensuring post-war recovery.

The dissertation work was carried out in accordance with the thematic research plan of the Chernihiv Polytechnic National University, in particular, "Development of Entrepreneurship in the Sphere of Business Infrastructure Support" (№ DR 0119U103582), and "Strategic Development of Regional Entrepreneurship in the Context of Global Trends and Challenges of Post-War Recovery" (No. DR

0125U000379), within which the prerequisites and determinants of the spread of digital transformation are identified, the impact of digital transformation on key aspects of the functioning of e-commerce enterprises is identified, and an author's mechanism for managing the strategic development of e-commerce enterprises is proposed., within which the impact of digital transformation on the development of e-commerce enterprises is investigated.

*The purpose* of the dissertation research is to deepen the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for ensuring the strategic development of e-commerce enterprises in the context of global digital transformation.

*The object* of the study is the processes of strategic development of e-commerce enterprises in the context of global digital transformation.

*The subject* of the study is theoretical, methodological, and applied provisions for the strategic development of e-commerce enterprises in the context of global digital transformation.

The research examines the essence of digital transformation, identifies approaches to considering the phenomenon, and highlights the impact of digital transformation on key aspects of e-commerce enterprises' functioning. The key attributes of the spread of digital transformation are investigated, particularly: digital technologies, digital capabilities, digital transformation strategies, business models, and value chains.

The conceptual and categorical apparatus of the research is deepened, particularly, the content of the definitions “digitization”, “digitalization”, “digital transformation”, “IT strategy”, “digital business strategy”, “digital transformation strategy”, “electronic commerce”, and “development” is considered, which made it possible to clarify their essence, relationships, common features, and differences. As a result, it is proposed to consider electronic commerce from the standpoint of a value approach, which is an activity focused on the process of exchanging physical and digital goods and services that make it possible to transfer value between participants through electronic interaction on the Internet.

The main preconditions for the dissemination and development of electronic commerce systems have been identified. The genesis of the electronic commerce development has been investigated. A conceptual model of the impact of factors on electronic commerce adoption among enterprises is developed, consisting of technological, organizational, and managerial groups of factors, as well as a group of external environmental factors, within which factors, depending on the nature of the impact, are proposed to be classified as facilitators, inhibitors and those that perform a dual role.

Key approaches to understanding the essence of strategic management of enterprise development are systematized. A mechanism for managing the strategic development of e-commerce enterprises is proposed, which takes into account the functional components of management, principles, methods, and functions of strategic development management.

A methodological approach for assessing the strategic development of e-commerce enterprises on the basis of resilience is proposed, which is based on measuring the level of the strategic transformation potential of the e-commerce enterprise. The components of an integrated assessment of strategic transformation potential, which takes into account both internal potential and external potential, are considered. The methodological approach is proposed to be considered in the form of an algorithm of actions consisting of a preparatory stage, a main stage, and a stage of evaluating the results.

Modeling of the readiness of the socio-economic system of Ukraine for digital transition based on the use of e-commerce technologies is proposed by constructing econometric dependencies. The analysis of the results obtained is performed, which allowed to conclude that there is a need for systematic efforts to form economic and social conditions that contribute to the development of the e-commerce market and to adopt the appropriate optimized model of functioning by both enterprises and consumers.

The current state of the e-commerce market within the world and domestic contexts is performed. Current trends in development and post-war recovery as well

as key barriers inhibiting market development are identified. The research characteristics of the activities of domestic e-commerce enterprises on the basis of qualitative case studies based on semi-structured interviews are performed, which helped to identify a number of specific obstacles, adaptive patterns of behavior, as well as competitive advantages that e-commerce enterprises are able to use during the period of instability caused by the war in Ukraine.

The conceptual principles of institutional support for the strategic development of e-commerce enterprises based on digital transformation processes are deepened. The author's definition of the institution of electronic commerce is provided, which is proposed to be understood as a system that arose under the influence of social influence, which structures marketing interaction through the implementation of a set of regulated and informal rules that are able to determine the lines of subjective behavior in order to maximize economic results by determining the boundaries of legitimate actions and establishing motivation.

The structural model of the institutional environment of the Ukrainian e-commerce market system is proposed. Key institutional entities that implement the goals of development and ensuring the resilience of e-commerce enterprises are identified, particularly: state institutions, market institutions, public and non-profit institutions, and research institutes. It is proposed to distinguish the triad of types of institutional impact that regulate the e-commerce market, in particular: coercive (forced), imitative, and normative types of impact. Types of institutional isomorphism of e-commerce enterprises are identified, particularly imitative, normative, and coercive types of isomorphism.

The e-commerce ecosystem in Ukraine is developed, which is presented in the form of three levels: basic, national, and international. The hierarchy of strategic resilience of the e-commerce ecosystem is presented, which is proposed to be considered as the implementation of strategic transformational potential that initiates the achievement of resilience of e-commerce enterprises, resilience of the e-commerce system, and resilience of the e-commerce ecosystem.

European and domestic legislation has been analyzed, and the directions of development of the institutional environment of the e-commerce market are analyzed. Vectors of government support for the strategic development of the e-commerce market based on resilience have been identified, which include regulatory and legal support, ensuring infrastructure needs, data and information systems protection, support under grant programs, financial and credit assistance, support for educational initiatives, and international cooperation. The concept of ensuring the strategic development of e-commerce enterprises in Ukraine based on of resilience is considered, and measures to achieve the planned goals are systematized. A mechanism for ensuring the strategic development of e-commerce enterprises based on resilience is proposed, its purpose, principles, tasks, functions, levers of influence, methods of regulation, levels of implementation, as well as priorities for the implementation of subject efforts are considered.

The proposed methodological approach to assess the strategic development of e-commerce enterprises is tested by assessing the integral indicator of the strategic transformation potential of e-commerce enterprises. A matrix for choosing an enterprise resilience strategy is proposed based on the relationship between the level of the enterprise's transformation potential and opportunities for development with the interpretations of the results. The assessment results are analyzed, and the optimal strategy for developing e-commerce enterprises based on resilience is selected. A number of measures are proposed for implementing the outlined development strategies based on the resilience level of e-commerce enterprises.

**Keywords:** e-commerce, development barriers, institutional mechanism, e-commerce enterprise, e-commerce market, resilience, strategic management, strategic development, strategic transformational potential, tendencies, digital transformation, digitalization, value.



**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ*****Статті у наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:***

1. Іванова Н., Кубліцька О. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116) (1,8 друк. арк.).  
*Особистий внесок: виділено технологічні, організаційні, управлінські групи факторів та групу факторів зовнішнього середовища; досліджено їхню природу та вплив на впровадження електронної комерції в діяльність підприємств; запропоновано концептуальну модель впливу факторів на рішення підприємств щодо впровадження технологій електронної комерції (0.95 друк. арк.). (представлено у таких наукометричних базах даних: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).*
2. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Т. 3, № 35. С. 98–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108) (1,3 друк. арк.). (представлено у таких наукометричних базах даних: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).
3. Кубліцька О. Теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1(37). С. 133–145. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-133-145](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-133-145) (1,5 друк. арк.). (представлено у таких наукометричних базах даних: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU,

українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

4. Кубліцька О. Інституціональні засади формування та розвитку стійкого ринку електронної комерції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-10> (0,6 друк. арк. (представлено у таких наукометричних базах даних: Index Copernicus; WorldCat; Google Scholar; Windows Live Academic; ResearchBible; Open Academic Journals Index; CiteFactor; InfoBase).

5. Кубліцька О. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 3(76). С. 425–430. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-70> (0,7 друк. арк.). (представлено у таких наукометричних базах даних: Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; Open Ukrainian Citation Index).

6. Кубліцька О. В. Інституціоналізація та вплив державної політики на формування стійкого ринку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4516>. (1,0 друк. арк.). (представлено у таких наукометричних базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)).

**Статті у наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection:**

7. Ivanova, N., **Kublitska, O.**, Krupitsa, I., Dybchuk, L., Koval, K., & Hanieieva, T. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, no. 12. Pp. 193–202. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.28> (1,2 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто сутність електронної комерції в контексті цифрової економіки, проаналізовано*

поточний стан та ключові тенденції розвитку вітчизняного ринку та проблемні аспекти її сучасного розвитку (0,35 друк. арк.). (представлено в таких наукометричних базах даних: *Web of Science, Electronic Journals Service, ProQuest, CiteFactor, Thomson Reuters*).

8. Ivanova, N., Nazarko, S., Denysenko, T., **Kublitska, O.**, & Kononenko, S. Business Strategy Transformation: The Impact of Global Digitalization and COVID-19 Pandemic Factors. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol. 14, no. 40. Pp. 486–505. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.40.27> (2,3 друк. арк.).  
 Особистий внесок: здійснено порівняльний аналіз понять «ІТ-стратегія», «цифрова стратегія», «стратегія цифрової трансформації» для формування ієрархії їхніх відносин; розглянуто процес стратегічного управління цифровою трансформацією (0,73 друк. арк.). (представлено в таких наукометричних базах даних: *Web of Science, Dialnet, EBSCO, latinindex, MIAR, LatinREV, Mirabel, Clase, Revencyt, Redib, Advanced Science Index, Index Copernicus, Scilit, Erihplus, Dimensions*).

#### **Опубліковані праці апробаційного характеру:**

9. Кубліцька О. Використання системного підходу до розуміння поняття «електронна комерція». *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Харків, 17 листоп. 2023 р. Харків, 2021. С. 89–92. (0,2 друк. арк.).

10. Кубліцька О. Перешкоди та можливості цифрової трансформації бізнесу в Україні. *Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Чернігів, 15–16 трав. 2022 р. Чернігів, 2022. С. 138–139. (0,2 друк. арк.).

11. **Кубліцька О.**, Іванова Н. Особливості стратегічного розвитку електронної комерції в сучасних умовах господарювання. *Сучасна економічна*

*наука: теорія і практика* : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Чернігів, 16 листоп. 2021 р. Чернігів, 2021. С. 51–53 (0,2 друк. арк.) *Особистий внесок: розглянуто підходи до визначення стратегії; розглянуто загальні та специфічні принципи формування стратегій електронної комерції* (0,1 друк. арк.).

12. Кубліцька О. Розвиток електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17 листоп. 2021 р. Київ, 2021. С. 61 (0,1 друк. арк.).

13. **Кубліцька О.**, Іванова Н. Теоретичні аспекти впровадження електронної комерції малими та середніми підприємствами (МСП) в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 180-181. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dc48a4f2-db49-47c8-a5af-847a27b35214/content> (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто особливості функціонування малих та середніх підприємств; досліджено сукупність теорій, що відображають впровадження електронної комерції серед підприємств* (0,1 друк. арк.).

14. Кубліцька О. The role of diffusion of innovation by small and medium enterprises (smes) in developing countries. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : XIII Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, Чернігів, 26–27 квітня 2023. Чернігів, 2023. С. 287–288. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk-tez-yunist-nauky-2023.pdf> (0,2 друк. арк.).

15. **Kublitska O.**, Vize R., O'Reilly I. Exploring factors that influence web technology adoption in a time of crisis: A Ukraine SME perspective. *Sustainable Leadership and Management: Making a Global Impact for the Public Good* : 2023 Irish Academy of Management Annual Conference, Galway, 22–24 August 2023. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21427/30NX-4M85> (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено вплив нестабільних умов господарювання на рішення*

*малих та середніх підприємств приймати технології електронної комерції; запропоновано фреймворк на основі поєднання TOE – моделі та ресурсної теорії, що збагачена групою індивідуальних характеристик керівництва щодо прийняття електронної комерції (0,16 друк. арк.).*

16. Кубліцька О. Соціальна відповідальність підприємств електронної комерції. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 22 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 45. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294461> (0,1 друк. арк.).

17. Кубліцька О. Взаємозв'язок категорій кризи та можливостей в контексті формування стійкості підприємств електронної комерції. *Юність науки – 2024* : зб. тез доп. XIV Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Чернігів, 24–26 квіт. 2024 р. Чернігів, 2024. С. 268–269 (0,2 друк. арк.).

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 19  |
| <b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади розвитку підприємств<br/>електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації</b> .....    | 27  |
| 1.1. Цифрова трансформація як драйвер розвитку підприємств<br>електронної комерції .....  | 27  |
| 1.2. Теоретико-методичні засади становлення та розвитку підприємств<br>електронної комерції .....   | 43  |
| 1.3. Теоретико-методичні підходи до управління стратегічним<br>розвитком підприємств електронної комерції .....                               | 70  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 89  |
| <b>РОЗДІЛ 2. Стан та тенденції розвитку підприємств на ринку<br/>електронної комерції в Україні</b> .....                                     | 93  |
| 2.1. Готовність вітчизняної ринкової системи до переходу на основі<br>цифрових технологій електронної комерції .....                          | 93  |
| 2.2. Стан ринку електронної комерції в Україні та світі .....   | 132 |
| 2.3. Тенденції та бар'єри забезпечення розвитку підприємств на ринку<br>електронної комерції в Україні .....                                  | 150 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 185 |
| <b>РОЗДІЛ 3. Стратегічний розвиток електронної комерції в контексті<br/>глобальної цифрової трансформації</b> .....                           | 187 |
| 3.1. Інституційне забезпечення стратегічної стійкості підприємств<br>електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів ..... | 187 |
| 3.2. Механізм забезпечення стійкості стратегічного розвитку<br>підприємств електронної комерції .....   | 224 |
| 3.3. Моделювання процесу вибору стратегії розвитку підприємств<br>електронної комерції на засадах стійкості .....                             | 232 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 250 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 252 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....   | 255 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....  | 290 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Численні дослідження акцентують увагу на можливості електронної комерції стати драйвером зростання національної економіки та реалізації стратегічного потенціалу малого та середнього бізнесу. Значна кількість вітчизняних підприємств використовують реактивні реакції на кризові події, у той час як у розвинутих країнах вибір здійснюється на користь стратегії проактивного реагування щодо ризиків та загроз. Останніми роками помітною є тенденція збільшення наукового інтересу сфері досліджень особливостей функціонування та розвитку підприємств електронної комерції. Однак невирішеними залишаються питання теоретико-методичних засад управління стратегічним розвитком підприємства, що використовує електронну комерцію в контексті трансформаційних процесів.

Питанням стратегічного розвитку підприємств присвячені публікації таких вітчизняних та закордонних вчених як: Вовк О.М., Гришко О.А., Гур'янов А.Б., Дунда С.П., Ковальчук А.М., Кондратюк С.Ю., Пакулін С.Л., Пакуліна А.А., Пащенко О.П., Паламаренко Я.В., Педченко Н.С., Пономаренко В.С. та ін. Питання розвитку ринку електронної комерції в Україні розглянуто в наукових працях наступних вчених: Андроніка О.Л., Вороніна А.В., Власенко Т.А., Гармідер Л.Д., Дубини М.В., Краузе О.І., Марусей Т.В., Орлової А.В., Повної С.В., Попело О.В., Прокопишин О.С., Сподар К.В., Шалевої О.І. та ін. Окремо доцільно зазначити праці таких вітчизняних вчених як Барвінченко О.О., Головчак Ю.В., Дубель М.В., Залецька І.О., Колупаєва І.В., Куцька К.С., Прокопець Л.В. та ін., що акцентують на особливостях розвитку вітчизняного ринку електронної комерції в умовах війни.

Фактори макроекономічної нестабільності негативно впливають на функціонування ринку електронної комерції та основних гравців на ньому як у всьому світі, так і особливо в Україні. Воєнні дії на території України спричинили значні негативні зрушення на ринку електронної комерції та

являють собою кризу, наслідки якої будуть відчутні в довгостроковому періоді. З огляду на істотну кількість досліджень у сфері електронної комерції, питання особливостей розвитку цього ринку в контексті довоєнного періоду та періоду початку воєнних дій піддавалися фрагментарному дослідженню та загалом є недостатніми для покращення розуміння науковців та практиків стосовно феномену розвитку вітчизняного ринку в умовах значної невизначеності зовнішнього середовища. Таким чином, наукового обґрунтування потребують концептуальні положення стосовно стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції на засадах стійкості в умовах глобальної цифрової трансформації. Актуальність, практична значущість та недостатня опрацьованість вищезазначених аспектів наукової думки зумовили вибір теми дисертаційної роботи та необхідність розробки практичних рекомендацій стосовно удосконалення процесу стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Наукова робота є складовою частиною досліджень, що проведені в межах виконання науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (№ ДР 0119U103582), та «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379), у межах яких ідентифіковано передумови та детермінанти поширення цифрової трансформації, розкрито сутність впливу цифрової трансформації на ключові аспекти функціонування підприємств електронної комерції, а також запропоновано авторський механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції.

**Мета та завдання дослідження.** *Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.*



Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення такого комплексу завдань:

- визначити детермінанти цифрової трансформації як драйвера розвитку підприємств електронної комерції;
- поглибити теоретико-методичні засади становлення та розвитку підприємств електронної комерції;
- дослідити теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції;
- з'ясувати стан готовності соціально-економічної системи до цифрового переходу на основі технологій електронної комерції;
- проаналізувати сучасний стан ринку електронної комерції в Україні та світі;
- окреслити тенденції та бар'єри забезпечення розвитку підприємств на ринку електронної комерції в Україні;
- дослідити інституційне забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів;
- розробити інституційний механізм забезпечення стійкості стратегічного розвитку підприємств електронної комерції;
- здійснити моделювання процесу вибору стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

*Методи дослідження.* У дисертаційній роботі використано загальні та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: *методи узагальнення та абстрагування* – для розгляду змісту дефініцій «цифрова трансформація», «цифровізація», «оцифровування», «електронна комерція»; *системний підхід* – для визначення сутності системи електронної комерції; *історичний та логічний*

*аналіз* – для дослідження генезису виникнення та розвитку електронної комерції; *методи економетричного аналізу* – для виявлення впливу готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі технологій електронної комерції; *методи статистичного аналізу* – для аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку електронної комерції у світовому та вітчизняному контекстах; *методи групування, індукції та дедуції* – з метою виокремлення та систематизації ключових тенденцій та перешкод розвитку підприємств електронної комерції; *метод систематизації та експертний метод* – для оцінки ключових напрямків функціонування підприємств електронної комерції в межах ринкової системи України; *метод структурного аналізу* – для обґрунтування підходів до формування інституційного механізму забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості; *графоаналітичний, табличний методи* – для наочного представлення отриманих результатів наукового дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові та законодавчі акти України з питань функціонування підприємств електронної комерції, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо цифрової трансформації бізнесу, електронної комерції та стратегічного управління розвитком, статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційні ресурси мережі інтернет, особисті спостереження та розрахунки авторки.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та представленні науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

***Уперше:***

- запропоновано ввести в науковий обіг дефініцію «стратегічний трансформаційний потенціал» як результат взаємодії традиційної та інноваційної складових потенціалу, що сприяє досягненню позитивних організаційних змін завдяки синергійності зусиль, спрямованих на реалізацію

унікальних конкурентних переваг, що забезпечують виживання та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, а також мінімізують негативні впливи зовнішнього середовища. Дисертанткою визначено змістовну відмінність та обґрунтовано структурний склад поняття «стратегічний трансформаційний потенціал»;

- розроблено методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, що базується на вимірюванні рівня стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства;

***удосконалено:***

- наукові підходи до визначення сутності цифрової трансформації, які запропоновано доповнити стратегічним та парадигмальним підходами, які, на відміну від існуючих, інтегрують технологічні інновації з бізнес-цілями різних рівнів, а також враховують цифрову трансформацію як драйвер масштабних зрушень підприємницького світогляду, що зумовлюватимуть появу та розвиток нових способів організації підприємницької діяльності в інтернеті та функціонуванні ринку;

- структурну модель інституційного середовища ринку електронної комерції України, у межах якої розглянуто типи інституційного впливу, напрями інституційної взаємодії між інститутами та інституціями електронної комерції в межах тріади відносин «підприємство-держава-суспільство»;

- модель екосистеми ринку електронної комерції України, що, на відміну від існуючих, враховує базовий, національний та міжнародний рівні, інституційних суб'єктів та регулятори взаємодії, підсистему забезпечення взаємодії, стратегічні рівні прояву, а також технологічні інструменти, та яка спрямована на забезпечення стійкості екосистеми в довгостроковій перспективі;

- концепцію забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції України на засадах стійкості, що передбачає трансформацію ринку електронної комерції на принципах цифрової трансформації, стійкості, сталості; забезпечення соціальної та територіальної

цілісності ринку, інституційної стійкості ринку; та забезпечення стійкого розвитку ринку електронної комерції внаслідок взаємодії учасників екосистеми;

***набули подальшого розвитку:***

- теоретичні підходи до розгляду змісту категорії «електронна комерція», яку пропонується розглядати з позицій ціннісного підходу як діяльність, орієнтовану на процес обміну фізичними та цифровими товарами та послугами, що робить можливою передачу цінності між учасниками процесу за рахунок електронної взаємодії;

- підходи до формування системи електронної комерції, у якій, на відміну від існуючих систем, підкреслена значущість стійкості підприємств електронної комерції при взаємодії із зовнішнім середовищем та сучасні особливості їхнього розвитку;

- механізм управління стратегічним розвитком підприємства електронної комерції на засадах реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу через розкриття підходів, принципів, методів та функцій управління цим процесом.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні наукові положення дисертаційної роботи до рівня практичних рекомендацій і науково-методичних розробок щодо стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації; ключові висновки та пропозиції, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані в діяльності місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, окремих підприємств та господарських об'єднань.

Одержані в результаті висновки та пропозиції впроваджено в діяльність: ТОВ «Промсервіс» (довідка про впровадження №61 від 22.05.2024 р.), ТОВ «НОРТС ГРУП» (довідка про впровадження №8 від 11.04.2024 р.), ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІАТ» (довідка про впровадження від 22.08.2024 р.), Чернігівської Регіональної Торгово-промислової палати (довідка про впровадження від 09.09.2024 р.), що сприяло підвищенню рівня їхньої стійкості та забезпеченню стратегічного розвитку за рахунок впровадження

рекомендацій автора. Результати наукових досліджень, зокрема пропозиції щодо стійкого функціонування підприємств електронної комерції та рекомендації щодо удосконалення інституційного середовища електронної комерції впроваджено у практичну діяльність Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації при врахуванні роботи Департаменту на 2025 рік (довідка № 01.01-20/108 від 15.01.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним і завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержано авторкою особисто та є її науковим доробком. Обсяг особистого внеску в працях дисертантки, опублікованих у співавторстві, наведено в списку публікацій. В межах наукових праць, що виконанні у співавторстві з іншими дослідниками, в межах дисертаційного дослідження висвітлено виключно положення, що є результатом особистого дослідження здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Ключові положення та наукові результати дослідження, було представлено на 8 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України» (м. Харків, 17 листопада 2021 р.), XII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 15-16 травня 2022 р.), XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасна економічна наука: теорія і практика» (м. Чернігів, 16 листопада 2021 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 8 грудня 2022 р.), XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.), 2023 Irish Academy of Management Annual Conference «Sustainable Leadership and Management: Making a Global Impact for the Public Good» (м. Голуэй, 22-24 серпня 2023 р.), XXII Міжнародній науково-практичній

конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки» (м. Київ, 22 листопада 2023 р.), XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.).

**Публікації.** Ключові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 17 наукових працях, із них 2 статті, що включені до міжнародних наукометричних баз Web of Science, 6 статей у наукових фахових виданнях України, 7 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях та 2 тез доповідей на всеукраїнських науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дослідження становить 345 сторінок, із яких основного тексту 254 сторінок. Дисертація включає у себе 45 рисунків (з них 7 охоплюють площу цілої сторінки), 9 додатків, 38 таблиць. Список використаних джерел включає в себе 299 найменувань та викладений на 36 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### 1.1. Цифрова трансформація як драйвер розвитку підприємств електронної комерції

Впровадження, розвиток та поширення цифрових технологій зумовлює трансформацію традиційних регіональних, національних та міжнародних економічних систем, здійснюючи вплив на шляхи ведення бізнесу, сприяючи появі цифрової економіки, надаючи нові перспективи та зумовлюючи виклики для економічних систем та суб'єктів господарювання. У результаті стає можливою цифрова трансформація підприємництва, яка дозволяє реалізувати на практиці технології Індустрії 4.0, сприяючи досягненню низки економічних та соціальних ефектів. Прийняття парадигми цифрової трансформації серед підприємств електронної комерції дає змогу їм повніше та більш системно реалізувати конкурентні переваги, сприяючи швидшій адаптації до змін ринкового середовища та ефективного реагування на зростаючі очікування ринку.

Науковий інтерес до цифрової трансформації як явища почав зароджуватися у другій половині ХХ століття внаслідок стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), за яких представники бізнесу шукали шляхи використання технологічних рішень для покращення ефективності власної діяльності та пошуку інноваційних шляхів залучення споживачів. Публікація Д. Р. Дженсера (1981) може вважатися першою науковою працею, що розглядає тему цифрових перетворень. Кінець ХХ – початок ХХІ століття ознаменувався зростанням інтересу до концепцій цифрового товару та цифрової послуги, проте переважна більшість взаємодій між бізнесом та споживачами залишається у традиційному офлайн-просторі. Ситуація змінюється з розвитком мобільних пристроїв та соціальних мереж у

період 2000-2015 років, де розвиток цифрових перетворень та поступовий перехід бізнесу в онлайн-середовище змінює ринок динамічними темпами, що переростають у якісні зрушення [274]. Ці трансформаційні тенденції привернули увагу дослідників через потенціал отримання нових перспектив, які цифрова трансформація надає економічним процесам та структурам загалом та підприємствам зокрема в частині технологічного розвитку.

Передумовами та причинами поширення явища цифрової трансформації є:

- розвиток цифрової економіки;
- глобалізація, інформатизація та інтернаціоналізація економічного середовища;
- розвиток епохи Індустрії 4.0;
- поглиблення міжнародної співпраці;
- кризові потрясіння та періоди невизначеності, що ускладнюють здійснення підприємницької діяльності традиційними методами;
- покращення процесів обміну інформацією та комунікацій за рахунок розвитку ІКТ;
- можливість створення мережевих ефектів від комбінацій матеріальних та нематеріальних ресурсів із подальшим масштабуванням бізнесу [48; 72; 165].

Цифрова трансформація реалізує суттєвий вплив на діяльність підприємств електронної комерції, змінюючи його підхід до реалізації бізнес-процесів. Так, істотних змін зазнають процеси управління ланцюгами постачань, фінансові операції, взаємодія з контрагентами (споживачами, постачальниками, посередниками, державою тощо), електронні транзакції та замовлення, причому дані зміни стають можливими за рахунок реалізації технологічного ядра цифрової трансформації, представленого технологіями Інтернету речей (IoT), Великих Даних горизонтальної та вертикальної системних інтеграцій, хмарних технологій, доповненої та віртуальної реальностей, технологій блокчейну, штучного інтелекту, машинного навчання, мобільних пристроїв [269; 299].



Серед визначальних характеристик цифрової трансформації варто виділити:

- гнучкість, що є базисом для забезпечення адаптації підприємств до умов мінливого середовища;
- радикальність, де технологічні рішення вносять істотні зміни у відомі методи ведення підприємницької діяльності порівняно з традиційними бізнес-інструментами;
- безперервність впливу технологічних рішень, що проявляється в постійному впливі технологій та їх імплементації в повсякденну діяльність підприємства;
- підривний характер впливу технологічних рішень, що здійснює глибоку трансформацію галузевого та інституційного середовища функціонування підприємств, тим самим впроваджуючи принципово нові зміни, що важко піддаються контролю та регулюванню та здатні призвести до тимчасової нестабільності, проте надати можливість підприємствам використовувати потенційні можливості для зростання;
- еволюційний характер впливу, де переважні на сьогодні технологічні рішення мають тенденцію до масштабування, ускладнення, кількісного збільшення технологічних рішень та якісно нових перетворень, що розгортаються одночасно на виконавчому та управлінському рівнях підприємства [192; 241; 248].

Цифрова трансформація є більш ніж набором технологій, а радше способом мислення, яке утворює «проривні» зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства, що зумовлює неефективність традиційних форм ведення бізнесу, спричинюючи необхідність пошуку підприємствами шляхів адаптації до нових контекстуальних умов введення бізнесу. Підприємства, що відмовляються впроваджувати та розвивати технологічні інновації, вірогідно, втраять наявні конкурентні позиції, не маючи змоги використовувати конкурентні переваги, доступні їхнім інноваційним конкурентам, та стають значно вразливішими в умовах підвищеної турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація є не тільки результатом еволюційного розвитку технологій, а і процесом переформатування сутності підприємства під вимоги цифрового бізнес-середовища. Варто зазначити, що на організаційному рівні цифрова трансформація проявляється як *внутрішній вплив*, тобто спрямований на трансформацію ухвалення рішень у бізнес-операціях та організаційних структурах, а також як *зовнішній вплив*, спрямований на покращення досвіду клієнтів та зміни життєвого циклу підприємства. Крім того, використання терміна «цифрова трансформація» передбачає значні за своєю якістю та кількістю перетворення, що виходять за межі простих організаційних змін та вимагають від підприємства комплексу системних дій для набуття нового стану, таким чином підкреслюючи цілісний системний вплив, який спричиняє цифрова трансформація. Таким чином, саме комплексна трансформація бізнесу дозволяти максимізувати синергетичний ефект від впровадження технологій у порівнянні з частковою інтеграцією цифрових технологій в окремі бізнес-процеси [48].

Схематично вплив цифрової трансформації на ключові аспекти функціонування підприємств електронної комерції представлено на рис. 1.1.

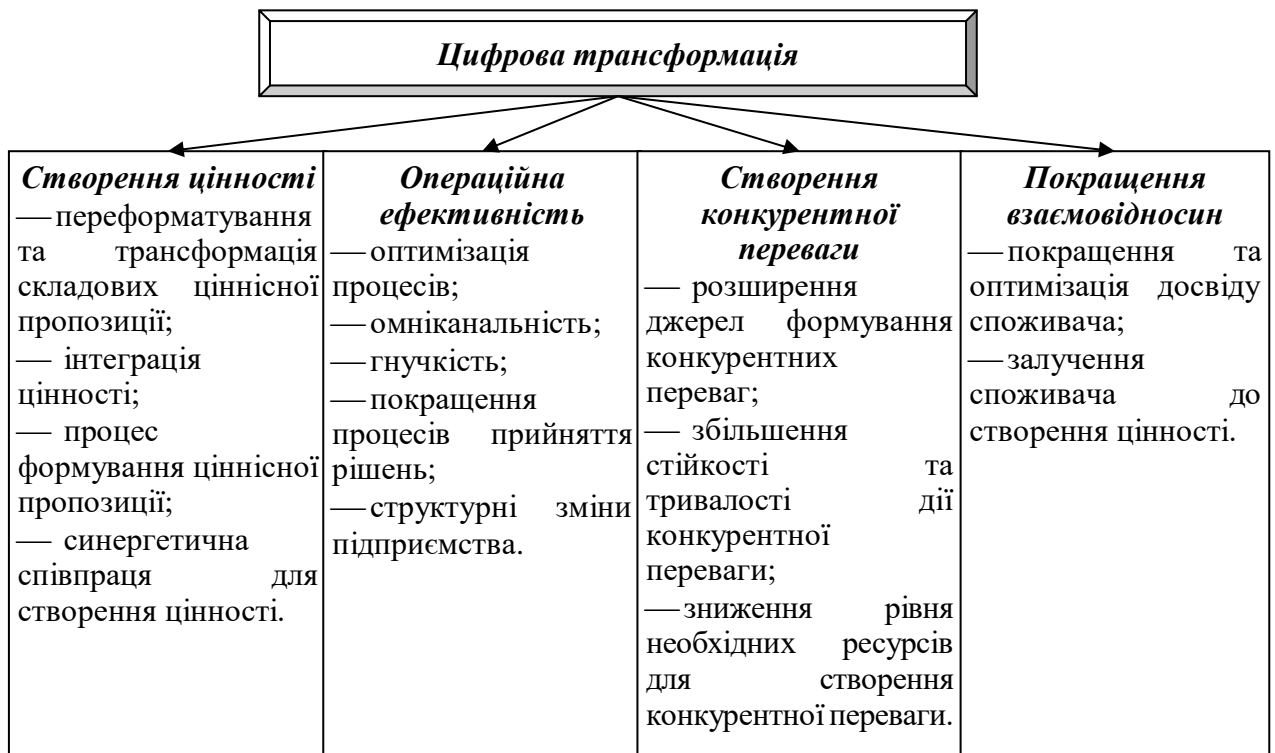


Рис. 1.1. Вплив цифрової трансформації на ключові аспекти функціонування підприємств електронної комерції

Джерело: розроблено авторкою на основі джерел [248; 293].

Серед основних сфер діяльності підприємства, які зазнають трансформацій, варто виділити трансформацію бізнес-моделей, операційних процесів, споживчого досвіду, відносин із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, культурного середовища та інфраструктурного комплексу [248].

Цифрова трансформація значно впливає на бізнес-екосистему та здатна сприяти отриманню підприємствами електронної комерції такого набору системних переваг, у тому числі:

- покращення організаційної гнучкості;
- підвищення стійкості підприємств до загроз із боку зовнішнього середовища;
- підвищення динамічного потенціалу підприємства;
- покращення операційної ефективності;
- оновлення бізнес-моделі на засадах підвищення її інноваційності;
- пришвидшення швидкості бізнес-процесів і реагування підприємства на внутрішні та зовнішні зміни;
- підвищення економічної рентабельності;
- зростання інформаційного потенціалу;
- покращення організації та комунікації із зовнішніми агентами;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу [48; 165; 170; 183; 219; 231; 233].

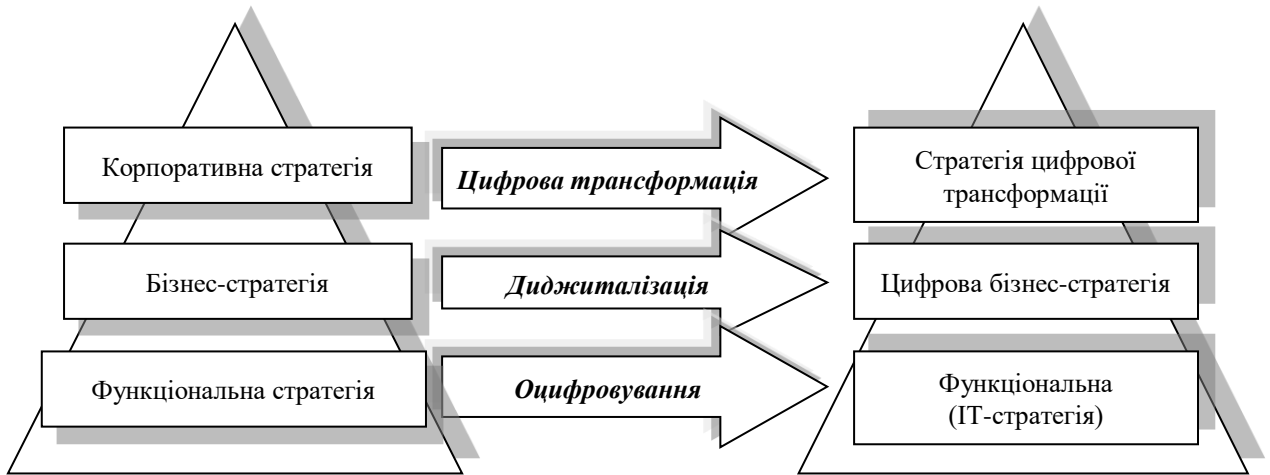
З метою покращення розуміння, як відбувається процес реалізації цифрової трансформації, запропоновано виділити такі атрибути, що зумовлюють рушійні сили та створюють підґрунтя для поширення цифрової трансформації, де авторкою запропоновано розглядати цифрові технології, цифрові можливості, стратегії цифрової трансформації, бізнес-моделі, а також ланцюги створення вартості. Цифрові технології варто розглядати як цифровий капітал підприємства, який у поєднанні із навичками, вмінням та досвідом співробітників та керівництва реалізує пошук шляхів найбільш ефективного використання наявних та доступних технологій для досягнення

конкурентних переваг. Таким чином, цифрова трансформація виступає сполучною ланкою між сукупністю цифрових зусиль підприємств та їхнім потенціалом для реалізації позитивних змін.

Динамічні можливості підприємства також піддаються значному впливу з боку цифрових технологій. Так, Х. Гуо уточнює, що підприємства отримують можливість: зменшити витрати на передбачення та аналітику змін зовнішнього середовища; підвищити здатність підприємства скористатися можливостями, які виникають у процесі кризи; використовувати «децентралізований характер цифрових технологій» для подолання часових та просторових перешкод; реконфігурувати ресурси підприємства у відповідь на кризові явища [220, с. 5]. Використання цифрових технологій також дозволяє підприємству досягти стійкості як особливого виду динамічних можливостей.

Стратегічні шляхи, за допомогою яких підприємство має змогу досягти поставлених цілей, істотно трансформуються в процесі цифрових зрушень. Таким чином, питання дослідження сутності стратегії актуалізується в межах цифрових зрушень, рівнів її реалізації та ступеню впливу на ключові бізнес-процеси підприємства [226]. Ключова дискусія спрямована на диференціацію ІТ-стратегії, стратегії цифрового бізнесу, а також стратегії цифрової трансформації та їхнього впливу на діяльність підприємства. Розглянемо детальніше погляди науковців на кожную з цих категорій. Як стверджує А. Бхарадвадж, «цифрова бізнес-стратегія – це набагато більше, ніж міжфункціональна стратегія, і вона виходить за рамки традиційних функціональних сфер (таких як маркетинг, закупівлі, логістика, операції тощо) та різноманітних бізнес-процесів, які підтримують ІТ (таких як управління замовленнями, обслуговування клієнтів та інші)» [194, с. 473]. Дж. Кейн під ІТ-стратегією розуміє стратегію, «орієнтовану на вирішення дискретних бізнес-завдань за допомогою окремих цифрових технологій», таким чином, спрямовану на управління операційними завданнями та базовий рівень технологічних перетворень, однак, трансформації цінності та зрушень на основі інновацій у цьому випадку не відбувається [157]. Можна стверджувати,

що ІТ-стратегія підпорядковується бізнес-стратегії підприємства, та є лише одним із підвидів функціональної стратегії, адже використовує технології ізольовано від інших бізнес-процесів. Проте саме стратегія цифрової трансформації здійснює спрямовуючу та координуючу функцію цифрових трансформаційних зусиль підприємства. Авторкою запропоновано таку трансформаційну ієрархію стратегій, які підприємство може використовувати для досягнення цифрової трансформації (рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Концептуальна зміна поняття «стратегія»  
в контексті глобальної цифрової трансформації*

Джерело: розроблено авторкою з урахуванням [226].

Прийняття цифрових технологій є одним з інноваційних рішень у трансформації бізнес-моделі підприємства електронної комерції. Трансформація бізнес-моделі підприємства є запорукою успішної імплементації цифрових технологій у його діяльність (рис. 1.3). Крім того, провідні закордонні вчені розглядають адаптацію бізнес-моделі як ефективний стратегічний інструмент реагування підприємства на кризові періоди, а також зміни зовнішнього середовища, таким чином підвищуючи можливості підприємств вижити під час періодів невизначеності, а також забезпечити їхню стійкість. Крім того, трансформована бізнес-модель дозволяє створювати додаткову цінність та можливості отримувати додаткові ринки збуту, які недоступні конкурентам чи є поза межами їхніх наявних чи потенційних можливостей [273].

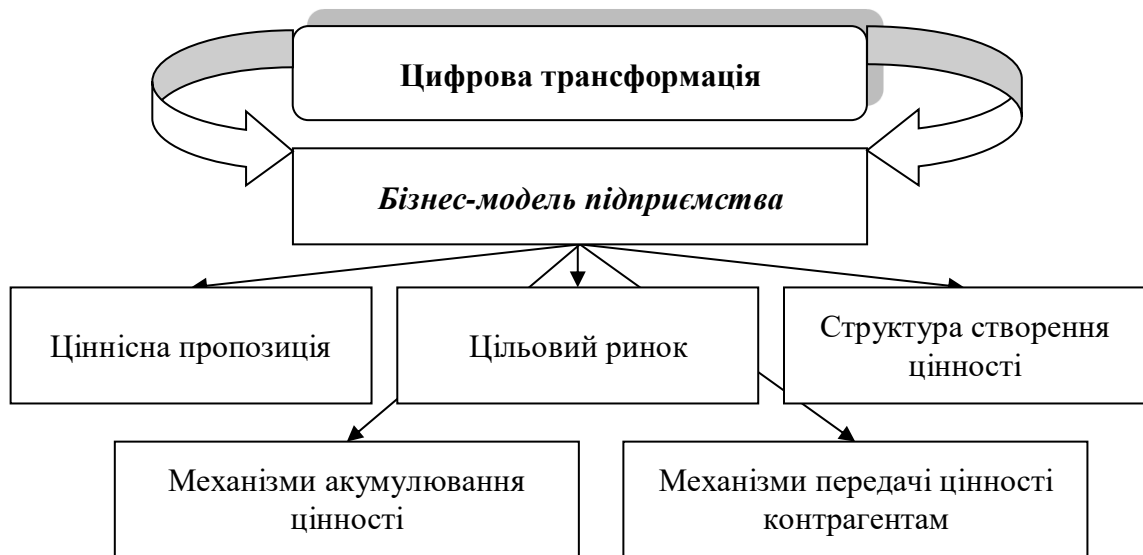


Рис. 1.3. Вплив цифрової трансформації на бізнес-модель підприємства

Джерело: узагальнено авторкою на основі [197; 275].

Адаптована бізнес-модель здатна вміщувати в собі такі види модифікацій:

- зміни в ціннісній пропозиції, способах її створення, отримання та передачі споживачу, що здійснюють позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства та сприяють покращенню адаптації підприємства під запити споживачів;
- зміни в цільовому ринку підприємства, що здійснюють опосередкований вплив та можуть бути частково впроваджені за наявності додаткових факторів, наприклад, унікальності пропозиції;
- інноваційні зміни в продукті та/або асортименті продукції підприємства, таким чином, сприяючи більш раціональному плануванню ресурсів;
- зміни архітектури бізнес-моделі та/ або її компонентів [197; 273].

При цьому базисом для внесення змін до бізнес-моделі є інноваційність рішення. Серед факторів, що підсилюють інноваційність бізнес-моделі, варто також виділити особистісні характеристики відповідальних за ухвалення рішення осіб, здатність підприємства підтримувати стійкість та функціонувати у штатному режимі під час невизначеності. Традиційні бізнес-моделі підприємств роздрібної торгівлі стають більш гнучкими й адаптивними, таким чином підвищуючи здатність трансформації та диверсифікації шляхів збуту

продукції підприємства. Результатом трансформації бізнес-моделі є підприємницькі партнерства, подальші інновації, покращення управління пулом технологій та трансформація корпоративної стратегії, що підтримує цифрову трансформацію [273].

У науковій літературі прийнято розрізняти поняття «оцифрування (диджиталізація)», «диджиталізація» та «цифрова трансформація». Так, процес оцифрування передбачає конвертацію інформації і аналогових у цифрові формати та автоматизацію бізнес-процесів за допомогою технологічних рішень. Деякі науковці дотримуються думки, за якої диджиталізація визначається як «процес переходу від аналогової форми до цифрової без будь-яких змін у самому процесі» [200; 218; 291]. У свою чергу, А. О. Наторіна серед ключових аспектів диджиталізації визначає створення цифрової версії аналогових фізичних об'єктів, підвищення зручності у процесі комп'ютерної обробки визначаючи оцифрування як перший крок до змін у ціннісній пропозиції [91, с. 18]. У той час як дослідження Ю. Юнджин підтверджує, що фізичні продукти, які піддалися процесу оцифрування, набувають таких характеристик, як програмованість, адресність, чутливість до змін, комунікативність, можливість відстеження та асоціативність [297, с. 725]. Як наслідок, оцифрування набуває рис функціональної потреби і практичної доцільності та призводить до формування електронних форм існування об'єктів у просторі й часі, нівелюючи кількість людських помилок, підвищуючи загальну ефективність роботи, та формуючи основу для запуску процесів диджиталізації.

Визначальною відмінністю між оцифруванням та диджиталізацією є створення в межах останньої систем взаємодії, що використовують цифровізовані дані та автоматизовані процеси. О. Ю. Гусева та С. В. Легомінова ідентифікують диджиталізацію як «глибину трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами», таким чином підкреслюючи вибіркового характер

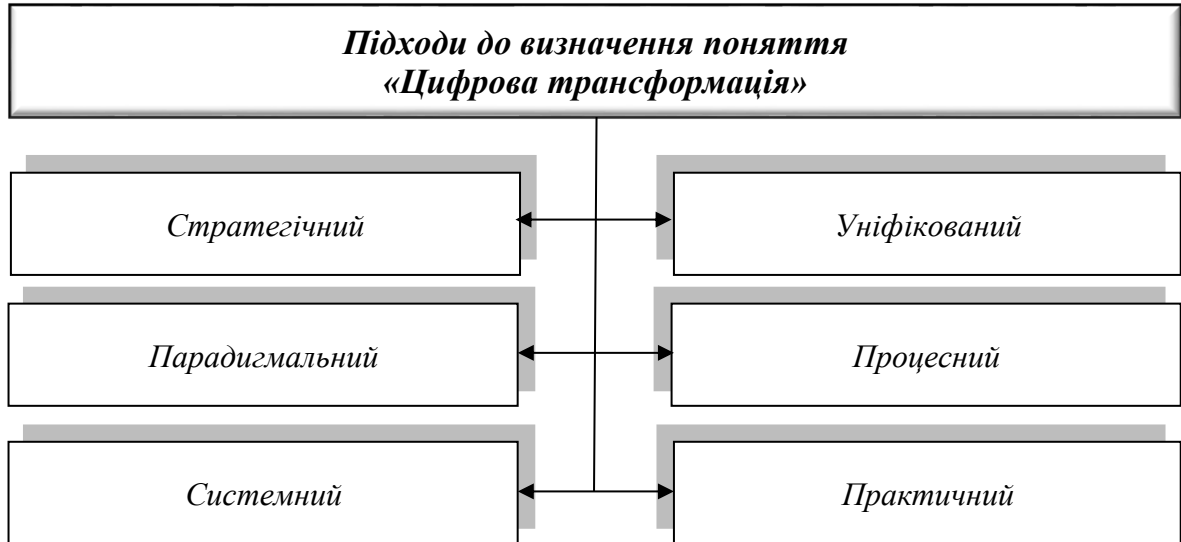
диджиталізації [23, с. 34]. Хоча диджиталізація і є вищим, у порівнянні з оцифровуванням, рівнем розвитку підприємницьких структур, проте вона все ж таки не дає бажаного інтегративного ефекту від синергії технологій та підприємницьких зусиль для створення та передачі цінності.

Крім того, у науковій літературі наявні спроби ототожнювати цифрову трансформацію з нижчими рівнями інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства. Так, Е. Хартл та Т. Гесс сполучають цифрову трансформацію з диджиталізацією, визначаючи першу як «зміни в організаціях за допомогою ІТ шляхом цифровізації продуктів, послуг, основних процесів, точок контакту з клієнтами та бізнес-моделей» [221, с. 3]. Однак цифрова трансформація розглядає зміни, що виникають унаслідок використання цифрових технологій, тобто сфокусована на ефектах, які підприємство здатне отримати та використати як початок для подальшого розвитку. Таким чином, хоча серед певних науковців і присутня схильність до тотожності та взаємозамінності вищерозглянутих понять, варто зазначити, що цифрова трансформація є надпоняттям, що включає вищезазначені аспекти впровадження технологій у діяльність підприємств та проявляється як інтегративне явище, що використовує синергію від зусиль індивідуумів та технологічних рішень.

Цифрова трансформація здійснює свій розвиток на основі інноваційних рішень, пов'язаних із технологічними, організаційними, управлінськими аспектами функціонування підприємства та здатна стимулювати підприємство шукати нові інноваційні шляхи створення цінності, таким чином, виконуючи дуальну роль. У контексті підприємств електронної комерції використання технологій та цифрових рішень зумовило якісно новий розвиток галузі, активізацію динамічних цифрових можливостей та досягнення стійких конкурентних переваг. Аналіз поширених у науковому полі дефініцій дозволив виділити декілька ключових підходів до ідентифікації поняття «цифрова трансформація», яку пропонується розглядати у широкому (або уніфікованому традиційному значенні), практичному та вузькому (або специфічному,



процесному та системному підходах) значеннях (рис. 1.4). Крім того, авторкою запропоновано виділяти *стратегічний та парадигмальний* підходи до цифрової трансформації, тим самим розширюючи межі сприйняття та характер змін, які ця концепція вносить у функціонування підприємств.



*Рис. 1.4. Підходи до визначення поняття «цифрова трансформація»*

Джерело: узагальнено авторкою.

Так, деякі вчені дотримуються уніфікованого підходу, за якого цифрову трансформацію розглядають як процес та результат використання технологій для покращення результативності підприємства [215; 294; 295]. Наприклад, Р. Фітцджеральд розглядає цифрову трансформацію як «використання нових цифрових технологій ... з метою значного покращення бізнесу, у тому числі покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації операцій або створення нових бізнес-моделей» [215, с. 2]. У свою чергу, Груман Г. виділяє досліджувану концепцію як інтеграцію цифрових технологій для радикальних змін існуючих сфер бізнесу та суспільства загалом [295]. Враховуючи зростаючий ступінь важливості цифрової трансформації як явища, надмірне узагальнення негативно впливає на розуміння явища науковцями та практиками.

Деякі автори розглядають явище через призму практичних переваг для бізнесу. Наприклад, дослідження Е. Пічініні підкреслює здатність цифрової трансформації реалізувати практичні блага, наприклад, «покращення

клієнтського досвіду або створення нових бізнес-моделей» [265, с. 1637]. Отже, у вищезазначених визначеннях відбувається поєднання поняття та його очікуваним результатам, що підвищує очікування зацікавлених сторін, проте не дає їм змоги концептуально усвідомити сутність явища, що досліджується.

Розгляд цифрової трансформації як явища, початок реалізації якого займає певний час та, по суті, є безперервним, зумовлює поширення процесного підходу. Так, З. Вельдховен та Я. Вантієнен надають таке визначення «постійно зростаюча взаємодія між цифровими технологіями, бізнесом та суспільством, результатом якого є трансформаційні ефекти та підвищення швидкості, масштабів та впливу процесів змін» [289, с. 754]. Враховуючи важливість декомпозиції цифрової трансформації на простіші складові, механізм підготовки та реалізації цього процесу залишається недостатньо зрозумілим і, як наслідок, потребує уточнення.

Цілісний, або системний підхід є найбільш перспективним з погляду вживання, адже дозволяє системно підійти до розуміння цифрової трансформації. Так, Д. Блумберг визначає цифрову трансформацію як «клієнтоорієнтовану стратегічну трансформацію бізнесу, що вимагає наскрізних організаційних змін разом із впровадженням цифрових технологій» [228]. У свою чергу, А. Браун підкреслює всеохопну здатність цифрової трансформації сприяти впровадженню вагомих удосконалень у межах підприємства [196, с. 165].

Авторами запропоновано також виділити стратегічний та парадигмальний підходи до цифрової трансформації підприємств електронної комерції. Так, за реалізації стратегічного підходу цифрову трансформацію запропоновано розглядати як довгостроковий процес проектування, організації, планування та реалізації стратегій, що інтегрують цифрові рішення в усі аспекти діяльності підприємства, що провадить підприємницьку діяльність із використанням цифрових технологій, з метою отримання конкурентних переваг, досягнення стійкості та адаптивності в довгостроковій перспективі. Цей підхід є орієнтованим на майбутнє, а також дозволяє

інтегрувати технологічні інновації з бізнес-цільми різних рівнів. Іншими словами, стратегічний підхід дозволяє мінімізувати фрагментарність змін, сформувавши «бачення» підприємства, що враховуватиме як поточне стратегічне положення, так і прогнозований стан підприємства в майбутньому.

У свою чергу, використання парадигмального підходу сприятиме розгляду явища цифрової трансформації як фундаментальної зміни парадигми ведення підприємницької діяльності в межах цифрової економіки, де змінюється не лише поведінка та фактичні дії підприємства, але й уявлення, цінності та підходи до ведення підприємницької діяльності. У наслідку, даний підхід сприятиме врахуванню масштабних зрушень у підприємницького світогляду, що зумовлюватимуть появу та розвиток нових способів організації бізнесу в інтернеті та функціонуванні економічної системи.

Пошук дефініції, яка б найбільш повно визначала роль та ступінь впливу цифрової трансформації на економіку, бізнес та суспільство, є завданням, яке стоїть і перед вітчизняними науковцями. Наприклад, А. Колот та О. Герасименко визначають цифрову трансформацію як кардинальну зміну ментальних моделей, де цифрова трансформація являє собою «усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розробки та використання цифрових технологій», де цифровізація є базисом для подальших системних перетворень підприємства [48, с. 38]. І. Струтинська та Г. Козбур під цим явищем розуміють «перетворення бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом застосування цифрових технологій» [151, с. 73]. Ю. О. Нікітін та О. І. Кульчицький вказують таке: «цифрова трансформація – процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та

оцінки рівня цифрової трансформації підприємства» [96, с. 83]. Л. С. Любохинець та Є. М. Шпуляр підкреслюють інтеграційний характер цифрової трансформації, визначаючи її як «інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призведе до принципових змін суспільного розвитку, форм господарювання, ефективного забезпечення цінностей та досягнення власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю» [80, с. 213].

Р. П. Шерстюк розрізняє широкий та вузький підходи до визначення поняття, розглядаючи перший як стадію переходу, де цифрові технології набувають домінуючої ролі у забезпеченні розвитку, а другу – як вирішення бізнес-задач за рахунок цифрових технологій [170, с. 86]. Беручи до уваги вищезазначені визначення, кожне із яких висвітлює ті чи інші аспекти досліджуваного явища, авторкою запропоновано визначати цифрову трансформацію як багатовимірний процес докорінного перетворення бізнесу, економіки та суспільства шляхом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності, який супроводжується переглядом стратегій, моделей, операцій, продуктів і підходів до створення цінності.

Варто зазначити про зміну фокуса досліджень у сфері цифрової трансформації серед підприємств електронної комерції. Як стверджує М. Скаре, переважна більшість досліджень останнього десятиліття сфокусована зміщена у площину практичного використання цифрової трансформації як інструменту та стратегії в боротьбі із кризовими періодами [275]. Науковець також зазначає, що «цифрова трансформація є стратегічним імперативом для компаній, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифровому та постійно мінливому бізнес-середовищі» [275]. Унаслідок цього фокус науковців зміщується на формування нового типу мислення осіб, що відповідальних за стратегічний розвиток підприємств та формування стратегій, які роблять такі трансформаційні зміни можливими.

Варто виділити декілька причин такого зрушення інтересу науковців і практиків. По-перше, еволюційний характер технологій передбачає їх

масштабування, ускладнення та заміну на більш інноваційні рішення, що вимагає від бізнесу постійного пристосування шляхом впровадження інноваційних підходів до управління та зміни підприємницької культури. По-друге, поширення технологій робить їх доступними у країнах, що розвиваються, де вони починають впроваджуватися серед малих та середніх підприємств, що є основною рушійною силою розвитку соціально-економічної системи. Однак здебільшого такі підприємства не володіють тим набором ресурсів та можливостей, що й великі транснаціональні компанії, а тому повинні вирішувати комплексну проблему із впровадження цифрових рішень. Отже, питання практичної підготовки підприємств до цифрових перетворень та досягнення відчутних ефектів від цифрової трансформації за рахунок стратегії є першочерговою метою представників зарубіжної та вітчизняної академічної спільноти.

За словами О. В. Ревенко, «післявоєнна перебудова економіки України її інституційних засад за вище перелічених умов та напрямів трансформації цифрового простору стане суттєвим поштовхом для розвитку малого бізнесу та формуванню його конкурентних переваг на основі цифровізації» [120, с. 315]. Таким чином, значення цифрової трансформації економічної системи загалом і підприємств зокрема підвищує увагу науковців до цифрової трансформації як нової технологічної парадигми та драйвера впровадження технологій електронної комерції в діяльність підприємств та потребує додаткового дослідження. До того ж питання розвитку та виживання вітчизняних підприємств у контексті цифрових зрушень посилюють свою значущість унаслідок переживання українською економікою низки кризових періодів, пов'язаних із COVID-19 та війною, таким чином створюючи підґрунтя для цього дослідження.

Кризові явища є фасилітатором цифрових змін серед підприємств, а також каталізатором структурних змін соціально-економічного та ринкового характеру, адже підприємства відіграють значну роль у реалізації технологічних нововведень та підтримці соціальної та економічної стабільності. Криза, спричинена військовими діями на території України є

рушійним поштовхом до цифрової трансформації. Реалізація цифрової трансформації є викликом для підприємств електронної комерції, що поставлені перед необхідністю пошуку шляхів адаптації до викликів цифрової трансформації та прискорення трансформаційних процесів з метою недопущення «цифрового розриву» між високорозвиненими державами та економічно зростаючими країнами.

Зважаючи на істотну кількість переваг, реальні темпи впровадження цифрових технологій на підприємствах постають перед перешкодами з переформатування існуючих бізнес-екосистем на основі цифрової трансформації. Значна кількість підприємств впровадили цифрові технології в операційну діяльність, наприклад, персональні комп'ютери, інтернет, електронні поштові скриньки, проте рівень використання цих технологій досі перебуває на стадії зародження та охоплює окремі складові бізнес-процесів, наприклад, комунікацію з клієнтами чи рутинні операції. Серед найбільш поширених проблем варто виділити:

- недостатній рівень компетенцій та знань, компетенцій та досвіду працівників та вищого керівництва стосовно порядку та способів цифрової трансформації підприємств та реалізації конкурентних переваг;
- низька ефективність системи управління, що орієнтується на традиційні механізми управління фізичним підприємством;
- зниження продуктивності діяльності в короткостроковому терміні внаслідок впровадження та освоєння нових технологій;
- відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації вищим керівництвом підприємства;
- відсутність розуміння, що являє собою стратегія цифрової трансформації та шляхів її узгодження із тактичними діями підприємства;
- відсутність необхідної технологічної інфраструктури [151; 170; 279].

Враховуючи вищезазначене, серед підприємств та представників академічної спільноти відбувається зростання інтересу до систем електронної комерції та пов'язаних із ними технологій. Електронна комерція за своєю суттю є стратегічною ініціативою підприємств, а за механізмом своєї діяльності здійснює цифрові трансформаційні перетворення, сприяючи переформатуванню існуючих бізнес-процесів організації. Таким чином, у розділі 1.2 дисертаційного дослідження запропоновано розглянути детальніше теоретико-методологічні засади впровадження та розвитку підприємств електронної комерції.

## **1.2. Теоретико-методичні засади становлення та розвитку підприємств електронної комерції**

Електронна комерція володіє потенціалом отримати звання ключового каналу, завдяки якому сучасні підприємства здатні здійснювати власну діяльність та розвиватися, а також, як підкреслює П. Романюк, «доповнити традиційні способи взаємодії між учасниками бізнес-процесів», таким чином, функціонувати на декількох рівнях [125, с. 33]. Впровадження та розвиток систем електронної комерції здійснюють значний вплив на підприємства, підвищуючи важливість електронної комерції для споживачів, представників бізнесу та держави. Так, О. М. Яценко зазначає, що «електронна комерція наразі стає каталізатором економічного зростання країн, імперативом переходу національних економік на якісно новий рівень розвитку» [180, с. 5], тим самим підкреслюючи роль електронної комерції у стимулюванні розвитку національної економіки, створенні нових можливостей для всіх учасників економічних відносин та забезпеченні їхнього добробуту. В. Резнікова, у свою чергу, підкреслює неминучість використання технологій у господарській діяльності, підкреслюючи роль електронної комерції в інтеграційних та глобалізаційних процесах, присутніх у вітчизняній економіці [123, с. 58].

Дослідження генезису виникнення та розвитку підприємств електронної комерції дає можливість здійснити ретроспективний аналіз розвитку систем електронної комерції та спрогнозувати їхній подальший розвиток. Розвиток електронної комерції володіє прямою залежністю від розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, тому електронну комерцію неможливо розглядати окремо від понять цифрової економіки та інформаційного суспільства. Зародження електронної комерції відбувалося у 1960-х роках впровадженням системи SABRE (Semi-Automatic Business Research Environment), розробленої American Airlines спільно з IBM, яка в середині 1950-х років займалася розробкою гігантської комп'ютерної системи протиповітряної оборони SAGE (Semi-Automatic Ground Environment) [272].

SABRE дозволила здійснювати бронювання квитків на рейси, обробляти інформацію щодо транзакцій та швидко передавати інформацію для координації діяльності компанії. Тоді ж, у 1962 році Джозеф Ліклайдер у своїй праці "Galactic Network" передбачив появу глобального міжособистісного зв'язку на основі комп'ютерних технологій, яка дозволить отримати миттєвий доступ до інформації незалежно від місця перебування людини. Переломною точкою початку розвитку електронної комерції слугували телемагазини, що набрали поширення 1979 року завдяки зусиллям Майкла Олдріча, який використав телефонний зв'язок для інтеграції комп'ютерної та транзакційних систем [279]. Крім того, на початку 1970-х років перше повідомлення електронної пошти було надіслано через мережу ARPANet, яка стала першою комп'ютерною мережею, та у 1983 році почала працювати на базі протоколів передачі інформації TCP/IP та отримала назву «Інтернет» [276].

Розвиток систем електронної комерції було забезпечено розробкою стандарту EDI (Electronic Data Interchange), що, по суті, є набором стандартів та технологій для автоматизованого обміну документацією та інформацією між комп'ютерами. Поступового поширення набули процеси узгодження та гармонізації інформаційних систем обміну даними (наприклад, Tradacoms, GTDI тощо), що у 80-х роках сприяло розробці стандарту EDIFACT (Electronic



Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) [109]. EDIFACT дозволив структурувати зовнішній вигляд інформації для її подальшої передачі між непов'язаними комп'ютерними системами та спричинив подальший розвиток електронної комерції.

До кінця 1980-х років спостерігалася тенденція до некомерційного використання інтернету, адже його фундаментом на початку 1990-х років була NSFNET (National Science Foundation Network), створена на основі ARPANET, проте з набагато більшою пропускнуою можливістю. У 1990 році окремі комерційні організації отримують право надавати приватні підключення до інтернету. Першою компанією у сфері електронної комерції традиційно вважається Бостонська комп'ютерна біржа (Boston Computer Exchange), що функціонувала як маркетплейс для купівлі-продажу персональних комп'ютерів. З 1990-х років починається і розвиток інтернет-маркетингу, що виникає як відповідь на виклик на необхідність пошуку нових шляхів стимулювання продажів у мережі інтернет.

У 1995 році NSFNET було розформовано, що створило умови для розвитку приватних комерційних компаній в інтернеті. Масово термін «електронна комерція» починає використовуватися у 1995 році, а період з 1995 по 1999 роки отримує назву «золотого періоду» [282]. У 1995 році відбувається запуск Amazon.com, що спочатку спеціалізується на продажі книг і стає одним із перших сайтів електронної комерції, які здійснюють продаж товарів через інтернет. Проте фактично попередником Amazon була інтернет-книгарня Book Stacks Unlimited, створена Чарльзом М. Стеком у 1992 році, яка почала працювати як дошка оголошень комутованого зв'язку [279]. Майже одночасно з Amazon було засновано eBay – один із найбільших інтернет-аукціонів у світі. Провідні світові компанії у цей створюють власні вебсайти та починають здійснювати розрахунок онлайн, адже це дозволяє залучити надзвичайно велику кількість споживачів та інвесторів, проте можливість продавати товари та послуги на цьому етапі доступна лише найбільшим компаніям через високі витрати. У 1996 році компанія Dell починає продавати персональні комп'ютери

безпосередньо споживачам в інтернеті, а в 1997 р. – комерційний домен (.com) замінив освітній домен (.edu) як найбільший у використанні [234]. У цей самий період PayPal запускає першу платіжну систему для здійснення розрахунків за операціями у сфері електронної комерції.

Період з 2000-х років характеризується зростанням обсягів електронної комерції, пошуком шляхів зменшення витрат при здійсненні електронної торгівлі та зростанням вимог до безпеки онлайн-платежів. Google запускає Google AdWords як інструмент онлайн-реклами, подальшого поширення та дослідження набуває методологія та інструментарій інтернет-маркетингу. Починаючи з 2003-2004 років відбувається бурхливий розвиток соціальних мереж, які починають своє існування як майданчики для спілкування, але поступово стають платформами для розвитку електронної комерції, де вирішального значення набувають методи стимулювання збуту. Це пов'язано з тим, що майже  $\frac{2}{3}$  опитаних споживачів ухвалюють рішення про покупку завдяки соціальним мережам.

Значна частина вітчизняних та зарубіжних науковців здійснила спроби концептуалізувати електронну комерцію, надавши дефініцію (табл. 1.1), яка б найбільш повно характеризувала сутність, специфіку, ступінь впливу та особливості функціонування концепції. Проте на сьогодні відсутня загальноприйнята дефініція електронної комерції, яка б найбільш повно відображала природу явища. Так, частина науковців схильна ототожнювати електронну комерцію з електронною торгівлею [2; 14; 27; 93; 126]. Проте, на нашу думку, поняття електронної комерції відзначається більшою масштабністю своєї природи та виходить за межі транзакційного характеру взаємодії. Для удосконалення розуміння явища електронної комерції та її ролі в сучасному функціонуванні бізнес-структур, авторкою запропоновано концептуалізувати поняття «електронна комерція», яке в подальшому буде використовуватися для цілей дослідження.

Виділяють декілька підходів до розуміння поняття «електронна комерція». А. В. Циброва концепцію електронної комерції пропонує розглядати із функціонального, інтерактивного, структурного, компонентного

та статистичного поглядів [162]. Разом із цим, Д. Пілевич виділяє інформаційно узагальнений, товарно-детермінований та галузевоструктурований підходи до визначення концепції, а Д. Скляр поділяють позиції економічного та правового підходів [266; 134]. Крім того, досить поширеним є розгляд електронної комерції у широкому та вузькому значеннях, а деякі науковці, наприклад, Н. Л. Савицька розглядають електронну комерцію із позицій звуженого підходу [126]. Так, Л. Л. Нескороджена підкреслює, що у широкому значенні електронна комерція – це «господарська діяльність, яка здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, включає укладання правочинів в електронній формі та передбачає електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронну торгівлю, обіг електронних грошей, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронні страхові послуги тощо», а також у вузькому значенні розуміє під електронною комерцією «процес купівлі-продажу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, результатом якого є правочин, укладений в електронній формі» [93, с. 20]. Частина авторів також поділяє позиції суб'єктного підходу, розглядаючи електронну комерцію мережу економічних суб'єктів, об'єднаних між собою взаємовідносинами, пов'язаними із передачею товарів і послуг між контрагентами за рахунок технологій [266]. На наше переконання, цей підхід має місце, проте не розкриває об'єктну сутність відносин, без яких взаємодія між учасниками неможлива.

Правовий підхід акцентує увагу на транзакційному характері процесу передачі права користування товаром або послугою між контрагентами. Так, Р. Ю. Царьов під електронною комерцією розуміє транзакцію будь-якого виду, за рахунок якої змінюються права власності/користування об'єктом за рахунок технологічних рішень [161]. Крім того, за такого підходу підкреслюється інституційний характер взаємодії учасників, де взаємовідносини визначають сукупністю законодавчих актів, що накладають на сторони певну відповідальність у контексті взаємних відносин.

Деякі науковці ототожнюють електронну комерцію із бізнес-процесами, а також формою постачання продукції та видом суспільних відносин [15; 179]. Частина науковців схильні виділяти специфічні бізнес-процеси, що

найчастіше використовуються в процесі обміну товарами та послугами, зокрема, комерційну реалізацію, постачання або просування товарів, у той час як решта схильні ототожнювати електронну комерцію з усіма процесами, використання яких потребує технологічного втручання, тим самим уніфікуючи її, проте не надаючи достатнього пояснення механізму дії [15; 82]. Вищезазначене трактування дозволяє виділити процесний підхід до трактування дефініції «електронна комерція». На нашу думку, цей підхід є достатньо звуженим стосовно побудови розуміння явища електронної комерції, що виходить за межі простого набору бізнес-процесів, та більшою мірою є інтегруючим поняттям.

Електронну комерцію також розглядають із погляду окремого виду господарської діяльності. Це трактування має місце, адже підкреслює характер взаємодії між учасниками, що роблять можливим функціонування та поширення систем електронної комерції. За такого підходу електронна комерція розглядається як базис для взаємодії учасників обміну, що спрямовано на задоволення їхніх суб'єктивних потреб, таким чином, підкреслюючи факт передачі вартості в процесі взаємодії учасників, де кожен із них отримує вигоду від взаємодії [99; 175; 266]. Такий підхід є найбільш поширеним, адже влучно концептуалізує основну мету існування підприємств електронної комерції, тобто підвищення можливостей отримання прибутку підприємствами як індикатора задоволеності потреб споживачів.

Таблиця 1.1

*Підходи до інтерпретації поняття «електронна комерція»*

| Автор / дослідження                           | Дефініція   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <b><i>Правовий підхід</i></b>                 |   |
| Легенчук С., Скакун А. [75, с. 59–65]         | «Купівля-продаж, постачання продукції споживачам за допомогою комп'ютерних мереж, а також перерахування грошових коштів та підписання угод за допомогою електронних засобів»  |
| Закон України «Про електронну комерцію» [117] | «Електронна комерція – відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, унаслідок чого в учасників відносин виникають права та обов'язки майнового характеру» |

| 1   | 2   |
|---|---|
| <b>Комерційний підхід</b>                                     |   |
| Червона О.<br>[164, с. 66]                                    | «Сфера господарських та комерційних взаємодій, що виникають між учасниками бізнесу з використанням інформаційних технологій та мереж»   |
| Тардаскіна Т.,<br>Стрельчук Є.,<br>Терешко Ю.<br>[153, с. 24] | «Вид електронної комерційної діяльності з використанням інформаційно-комунікаційних технологій»   |
| Серських Н. С.<br>[130, с. 157]                               | «Будь-яка ділова активність між різними типами організацій або приватними особами в мережі Інтернет із використанням електронних засобів комунікації»   |
| Одарченко А. М.,<br>Сподар К. В.<br>[99, с. 184-188]          | «Продаж товарів, при якому, як мінімум, організація попиту на товар здійснюється через Інтернет»  |
| <b>Структурний підхід</b>                                     |   |
| Liashevska V.,<br>Davidenko N.<br>[240, с. 193]               | «Складова частина електронного бізнесу, яка перебуває у зв'язку з іншими видами бізнесу»  |
| Циброва А. В.<br>[162, с. 143-145]                            | «Окремий вид електронного бізнесу, сутність якого полягає у формуванні та розвитку господарських відносин між економічними агентами у процесі продажу, придбання товарів та послуг за допомогою Інтернету, використання цифрових технологій маркетингу для їх збуту, електронних систем для оплати їхньої вартості з метою задоволення попиту на такі товари та послуги і для отримання прибутку» |
| Теницька Н. Б.,<br>Чайкіна А. О.<br>[154, с. 177]             | «Сфера цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові транзакції, що проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій»   |
| <b>Процесний підхід</b>                                       |   |
| Маліцька Г. Г.,<br>Мельник О. І. [82, с. 3]                   | «Будь-які бізнес-процеси, які здійснюються з допомогою інформаційних технологій та мережі Інтернет»   |
| <b>Суб'єктний (мережевий) підхід</b>                          |   |
| Pilevych D. S.<br>[266, с. 109]                               | «Сукупність економічних суб'єктів, що взаємодіють між собою у процесі продажу товарів та надання послуг за допомогою інформаційних мережевих технологій»  |

Джерело: згруповано авторкою на основі [75, с. 59–65; 82, с. 3; 99, с. 343; 117; 130, с. 157; 153, с. 24; 154, с. 177; 162, с. 170; 164, с. 66; 240, с. 193; 266, с. 109].

Передача цінності під час обміну товарами та послугами між підприємством та споживачем виступає базисом для існування та розвитку підприємств електронної комерції на сучасному етапі функціонування. Цінність у цьому випадку є сукупністю конкурентних переваг, що доповнюють товари та послуги, що пропонуються підприємством і сприймаються

споживачем протягом періоду від виникнення потреби до її задоволення шляхом отримання та використання товару. Як стверджують П. Лі та В. Се, реалізація концепції електронної комерції можлива виключно за умови обміну цінністю у вигляді товарів та послуг за межі підприємства, що володіє цими ресурсами, де прибуток формується за рахунок сприйняття споживачем даних товарів та послуг цінності, яку пропонує підприємство у порівнянні з іншими конкурентами [239]. При цьому лише фактичне використання технологій електронної комерції дозволяють створювати цінність. Таким чином, можна стверджувати, що цінність, створена в процесі функціонування електронної комерції є цінністю вищого порядку, адже дозволяє досягти переваг, які недоступні підприємствам, що функціонують виключно у фізичному середовищі. Отже, авторкою запропоновано виокремити ціннісний підхід до інтерпретації концепції електронної комерції, яку пропонується розглядати як діяльність, орієнтовану на процес комерційного обміну реальними та цифровими товарами, що роблять можливими передачу цінності між учасниками процесу за рахунок електронної взаємодії.

Серед характерних атрибутів електронної комерції варто виділити:

- відсутність фізичного контакту між контрагентами, де інформаційно-комунікаційні технології, інтернет та комп'ютерні мережі виконують функцію посередників із налагодження та реалізації взаємодії між економічними агентами;
- структурні зміни господарських секторів, зокрема сектору роздрібно́ї торгівлі;
- зміна традиційного механізму продажу товарів, його модифікація та диверсифікація залежно від потреб і вимог учасників процесу, створюючи нові можливості та змінюючи механізми відносин між учасниками. Так, в електронній комерції відсутня потреба у фізичній присутності покупця в магазині, при цьому у споживача є можливість використовувати більш персоналізований підхід до вибору товарів із більш широкого асортименту, порівняння цін та характеристик товарів, вибір різних опцій оплати та доставки товарів у зручному місці та у зручний час;

- відкрита розподілена структура, за якої організація системи електронної комерції дає учасникам змогу долучатися до участі у процесах за відсутності жорсткого централізованого контролю стосовно передачі ресурсів, у т. ч. інформаційних;

- використання платформ для реалізації бізнес-операцій [14; 162; 277].

Варто підкреслити, що розвиток систем електронної комерції суттєво впливає на зміну поведінки споживачів, конкурентів, постачальників, та представників бізнесу, а також дозволяє підприємствам виконувати відповідні функції для забезпечення безперервності власної діяльності. Схематично основні функції управління системою електронної комерції на підприємстві представлені на рис. 1.5.



*Рис. 1.5. Основні функції управління системою електронної комерції на підприємстві*

Джерело: складено авторкою на основі [277].

Впровадження та розвиток систем електронної комерції дозволяє отримати такі переваги для кожного з учасників процесу, зокрема:

Для споживачів:

- відсутність часових та просторових обмежень у замовленні товарів та послуг;

- полегшення та пришвидшення процесу вибору та купівлі товару;
- підвищення якості отриманих послуг і, як наслідок, задоволеності клієнтів;
- можливість отримання комплексної та вичерпної інформації стосовно товарів та послуг, можливість їх порівняння;
- прозорість процесу отримання товару;
- отримання більш позитивного досвіду від використання онлайн-каналів електронної комерції;
- можливість отримання персоналізованого досвіду здійснення купівлі [73; 162].

Для підприємств електронної комерції:

- доступ до глобальних ринків;
- полегшення процесу продажу товару;
- розвиток підприємств на засадах цифрових технологій;
- урізноманітнення асортименту;
- зменшення витрат в частині оплати робочої сили, оренди приміщень, витрати на канали розподілу товарів та послуг;
- використання цифрових інструментів аналітики для аналізу діяльності підприємства;
- можливість використання систем онлайн-платежів, мобільних додатків;
- здатність розширення за рахунок освоєння іноземних ринків;
- збільшення потенційної кількості споживачів, а також спрощення комунікації з аудиторією;
- оптимізація бізнес-процесів за рахунок часткової чи повної (у деяких випадках) автоматизації діяльності;
- оперативність та зручність здійснення торгових операцій;
- формування довгострокових відносин зі споживачами та підвищення лояльності споживачів;
- можливість обслуговування нових сегментів ринку, що це не освоєні конкурентами;



- можливість покращеної комунікації із контрагентами (споживачами, постачальниками, фінансовими установами, державними органами тощо);

- спрощення можливості встановлення контакту та розвитку співробітництва між контрагентами (наприклад, постачальниками) [8; 110; 162].

Для держави:

- розвиток сектору малого та середнього підприємництва;
- зменшення «цифрового розриву»;
- збільшення кількості робочих місць;
- розвиток національної економіки на засадах цифровізації економічної системи [162].

Низка авторів підкреслює достатньо низький рівень економічних бар'єрів для впровадження систем електронної комерції, що дозволяють підприємствам провадити діяльність як суб'єкт економічної діяльності за умови низької кількості вхідних ресурсів та «стартового капіталу» лише на наявності інтернету [277]. Зменшення витрат підприємства може стосуватися, наприклад, скорочення витрат та комунікацію та витрат транзакційного характеру, а також часових витрат на обробку та виконання замовлення, оренди торговельних приміщень, виплат співробітникам, витрат на сервісне обслуговування та інформаційну підтримку споживачів [27; 40]. За таких умов підприємство має можливість залучити вивільнені кошти на розширення асортименту, маркетингові компанії тощо. О. О. Легостаєва та Н. Д. Кондратенко вказують, що використання систем електронної комерції дозволяють скоротити витрати на 5-10 %, при цьому забезпечивши часовий ефект економії витрат за рахунок масштабування діяльності [76, с. 28-32]. Як наслідок, за рахунок зниження витрат підприємства електронної комерції здатні пропонувати споживачам нижчі, у порівнянні з офлайн-конкурентами, ціни, позитивно впливаючи на збільшення інтегрального показника ефективності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Електронна комерція відіграє значну роль у розвитку національного господарства та здатна стати каналізатором радикальних змін в окремих галузях зокрема та в національній економічній системі загалом. Авторкою було ухвалено рішення використати системний підхід для визначення сутності досліджуваного явища, особливостей функціонування досліджуваної системи, а також поглиблення наукового розуміння теоретичних засад впровадження та розвитку систем електронної комерції. Враховуючи значний науковий доробок, питання особливостей становлення, функціонування та розвитку систем електронної комерції, у тому числі її системних відповідей на невизначеність та шоківі збурення, викликані кризовими явищами, а також потенційні перспективи розвитку системи в умовах турбулентності потребують подальшого дослідження та розглядатимуться в цьому підрозділі.

Різні науковці використовують різні підходи до розуміння системи електронної комерції. Так, А. Берко та В. Висоцька під системою електронної комерції розуміють «множину взаємопов'язаних технологічних, програмних, технічних об'єктів, інформаційного ресурсу, засобів зв'язку та суспільних рушійних сил», що володіють сукупністю міжсистемних зв'язків та визначеного набору властивостей [5]. За цього підходу ефективність функціонування системи електронної комерції акумулює позитивні ефекти, що мають змогу бути використані для розвитку національної економіки.

Серед передумов поширення та розвитку систем електронної комерції варто відзначити поширення електронного обігу даних; глобалізацію економічних процесів; розвиток та проникнення цифрових технологій у сектори світової та національної економік; реалізацію Четвертої промислової революції; розвиток цифрової економіки; поширення соціальних платформ; зростання кількості інтернет-користувачів та розвиток мережі «Інтернет», що сприяють зміні споживчої поведінки. Як наслідок, варто зауважити, що перехід традиційних підприємств до онлайн-присутності є закономірним явищем, зумовленим низкою парадигмально трансформаційних процесів. На рис. 1.6 представлено авторське бачення системи електронної комерції.

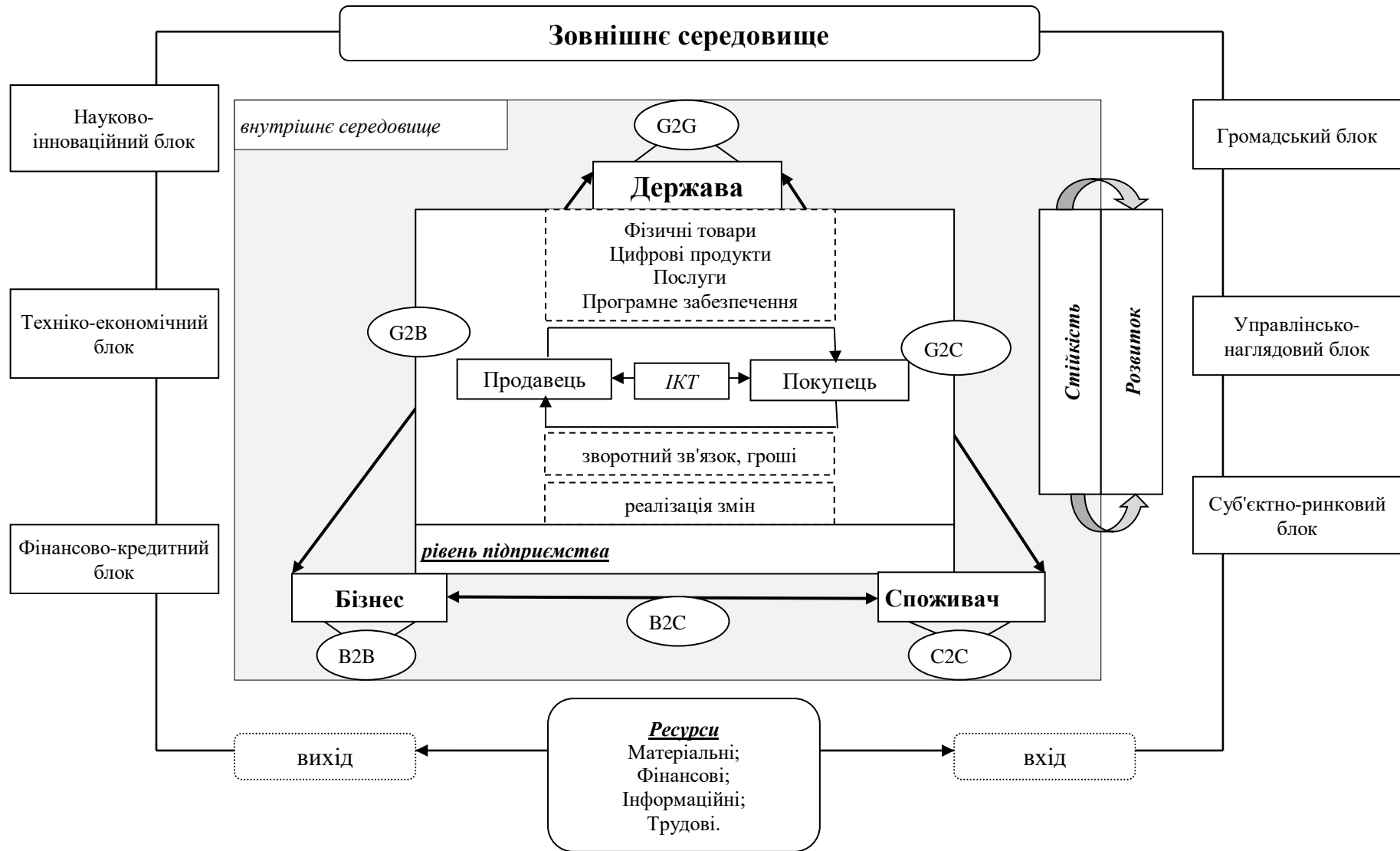


Рис. 1.6. Система електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Метою існування системи електронної комерції є безперервний процес вдосконалення процесу передачі цінності у вигляді товарів та послуг між учасниками процесу з метою підвищення рівня задоволеності потреб учасників, удосконалення процесів продажу, а також максимізації прибутку внаслідок спрощення та прискорення процесів продажу. Суб'єктами системи в такому випадку виступають:

- споживачі (C-customer) – фізичні особи, що споживають товари та послуги;
- представники бізнесу (B-business) - підприємства, організації тощо, що формують ціннісну пропозицію та пропонують із метою задоволення певної потреби споживача/держави;
- органи державної влади (G-government), що можуть виступати як суб'єкти діяльності, що ведуть господарську діяльність в інтернеті, а також як законодавчий орган, формуючи та підтримуючи інституціональне середовище.

Електронна комерція складається з низки бізнес-процесів, кінцевою метою яких є акумулювання прибутку та досягнення задоволеності споживачів. Д. В. Скляр зазначає, що серед бізнес-процесів електронної комерції варто виділити електронну рекламу та маркетинг; замовлення; платежі та доставку, таким чином розглядаючи зовнішні прояви системи електронної комерції, які помітні споживачу [134]. Додатково також варто виділити процеси обміну інформації, страхування, дистрибуції, а також адміністративні процедури. При цьому серед бізнес-процесів, що не знайшли достатнього відображення в минулих роботах, варто виділити аналітику; дослідження ринку; аналіз ефективності діяльності; післяпродажне та передпродажне обслуговування; що хоча й розглядаються з погляду підприємства, та імплементовані в екосистему таким чином, що недоступні споживачу, проте відіграють значну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

На сьогодні основними моделями взаємодії в системі електронній комерції виступають: відносини між бізнесом, споживачем та державою в різних їхніх проявах (B2B-; B2G-; B2C-; C2C-; C2G-; G2G-; G2C-; G2B-

моделі). На наш погляд, першу групу учасників варто розглядати в контексті підприємства, а другу – в контексті зовнішніх учасників, що здійснюють вплив на підприємство. При цьому поширення тих чи інших форм відносин є еволюційним. На сьогодні серед науковців є суперечки щодо того, які моделі взаємодії є найбільш поширеними. На наше переконання, розвиток усіх форм взаємодії між учасниками сприятиме розвитку системи, адже вказує на можливість вибору, яким чином взаємодіяти для досягнення ефективної співпраці. Варто зазначити, що загальносистемна здатність до розвитку сприяє появі нових модифікацій відносин, наприклад D2C (direct-to-consumer), де взаємодія між споживачами та підприємством реалізується напряму, минаючи посередників. При цьому характер зв'язків між суб'єктами є нелінійним, так створюються умови для появи емерджентної поведінки, підсилюючи причинно-наслідковий зв'язок у процесі взаємодії між суб'єктами. Унаслідок постійної взаємодії та взаємовпливу відбуваються еволюційні системні процеси та саморозвиток систем за рахунок реагування елементів системи на складну та диверсифіковану інформацію.

Авторкою запропоновано розглядати зовнішнє середовище електронної комерції із сукупності суб'єктів, що чинять прямий чи опосередкований вплив на неї та можуть бути об'єднані у науково-інноваційний; техніко-економічний; суб'єктно-ринковий; фінансово-кредитний; управлінсько-наглядовий; громадський блоки.

Науково-інноваційний блок складається з навчальних закладів та наукових установ, де взаємодія відбувається таким чином: заклади вищої освіти здійснюють підготовку спеціалістів, де система створює запит на підготовку спеціалістів належного рівня із сукупністю знань, навичок та досвіду, на які є потреба на ринку. Водночас наукові установи здійснюють дослідницьку діяльність, за результатами якої представники індустрії здатні отримати науково обґрунтовані рекомендації для покращення підприємницької діяльності.

Суб'єктно-ринковий блок представлений суб'єктами, що забезпечують інфраструктурну основу розвитку системи електронної комерції та включають у себе логістичні підприємства, інтернет-провайдерів, маркетингові підприємства

тощо, що здійснюють можливим ефективною співпрацю та співробітництво. Фінансово-кредитний блок представлений фінансовими установами, страховими та кредитними компаніями, що забезпечують рух фінансів та фінансове забезпечення діяльності електронної комерції. Управлінський блок представлений органами місцевої та державної влади, що виконує контрольні функції, координацію та нагляд за діяльністю суб'єктів, формує законодавчу базу та ініціює інституціональні зміни, спрямовані на підтримку та забезпечення системного розвитку електронної комерції. Громадський сектор представлений міжнародними організаціями, асоціаціями, незалежними організаціями, що формують стандарти та рекомендації, спрямовані на інтеграцію окремих систем електронної комерції, забезпечення їхньої сумісності та глобалізації при одночасній підтримці унікальних характеристик кожної із систем, що входить до цієї сукупності; поширюють кращі практики ведення підприємницької діяльності із використанням ІКТ; сприяють співробітництву та партнерству між учасниками системи, а також розробці правових засад функціонування системи.

Поведінка системи електронної комерції, її реакція на стимули середовища, а також досягнення запланованих системних цілей за рахунок системних властивостей визначається сукупністю специфічних функцій. У. О. Балик та М. В. Колісник виділяють 5 функцій електронної комерції, зокрема, маркетингову, демонстраційну, обслуговуючу, транзакційну функції та функцію управління відносинами з покупцями [4, с. 17].

А. С. Крутова додатково до вищезазначеного доповнює функцію демонстрації товарів електронними каталогами, транзакційну функцію – підфункціями реєстрації та підтвердження замовлень, електронними платежами. Враховуючи вищезазначені результати досліджень, які відображають ті чи інші аспекти функціонального прояву системи електронної комерції, варто відзначити їхню недостатньо комплексність [58]. Так, на нашу думку, функції системи електронної комерції варто диференціювати на *зовнішні*, тобто спрямовані на зовнішнє середовище функції, що забезпечують ефективність системи загалом, а також *внутрішні* функції, що здійснюють регулювання діяльності усередині системи.

Серед *зовнішніх функцій* системи електронної комерції пропонується розглядати такі:

- акумулююча функція – система електронної комерції здатна акумулювати сукупність ресурсів інформаційної, матеріальної, вартісної, людської природи, тим самим забезпечуючи її зростання;

- інфраструктурна функція – полягає у здатності системи електронної використовувати акумульовані ресурси для забезпечення процесів підтримки функціонування та розвитку системи. Крім того, реалізація інфраструктурної функції робить можливим забезпечення функціонування надсистеми електронного бізнесу, таким чином, здійснюючи синергетичну роль;

- посередницька функція – система електронної комерції виступає посередником між основними учасниками, створюючи базис для їх комунікації та обміну інформації;

- стимулююча функція – система електронної комерції створює умови для стимулювання інновацій, підвищення конкуренції для задоволення мінливих потреб споживачів.

До *внутрішніх функцій* системи електронної комерції належать такі:

- координаційна функція – здійснює координацію елементів та підсистем за рахунок оптимальної організації процесів різної природи;

- маркетингова функція – полягає у використанні маркетингових підходах та інструментах для залучення, утримання та взаємодії зі споживачами в онлайн-середовищі;

- транзакційна функція – дозволяє здійснювати транзакції, тим самим забезпечуючи обмін цінністю;

- комунікаційна функція – є безпосередньою реалізацією посередницької функції на внутрішньому рівні, де відбувається сприяння комунікації між суб'єктами, а також здійснюється обмін інформацією, що стає базисом для ухвалення рішень;

- логістична функція – сутність цієї функції полягає в забезпеченні безперебійного переміщення ресурсів, необхідних для підтримки ефективного функціонування системи.

На рішення підприємства впровадити та розвивати системи електронної комерції впливає низка факторів, що виступають у ролі рушійних сил впровадження технологій електронної комерції. Залежно від характеру впливу фактори здатні бути фасилітаторами (стимулювати підприємство в прийнятті технологій електронної комерції), інгібіторами (стримувати підприємство в прийнятті технологій електронної комерції) або реалізувати дуальну роль залежно від контексту. Для покращення класифікації факторів, що впливають на вибір технологій електронної комерції в межах підприємства авторкою запропоновано використати Technology – Organizational – Environment (TOE) модель у вигляді каркаса, що дозволяє розглянути три ключові групи факторів, зокрема технологічну, організаційну групи факторів, а також групу факторів зовнішнього середовища. Таким чином, авторкою розроблено концептуальну модель впливу факторів на рішення підприємств електронної комерції стосовно імплементації системи електронної комерції, що представлена на рис. 1.7.



*Рис. 1.7. Фактори, що впливають на рішення підприємств щодо впровадження технологій електронної комерції*

Джерело: авторська розробка із врахуванням [40; 236; 283].



Структура TOE-фреймворку має три групи факторів, які впливають на впровадження технологій підприємством, а саме: організаційні, що враховують внутрішній стан і готовність підприємства; зовнішні, що відображають стан галузевого середовища; а також технологічні, що відображають технологічні ресурси та можливості підприємства. Технологічний контекст відіграє важливу роль у прийнятті електронної комерції серед малих і середніх підприємств, оскільки сама електронна комерція, по суті, є набором технологій, які підприємства використовують у своїй діяльності, що визначає здатність фірми отримувати вигоду від використання електронної комерції. Організаційний контекст представляє внутрішні фактори в організації, що впливають на прийняття та впровадження інновацій, і стосується описових показників організації, таких як масштаб, розмір, організаційна структура, фінансова підтримка, управлінські переконання та підтримка вищого керівництва. Фактори організаційного рівня є описовими та уточнюють фактичну наявність внутрішніх ресурсів для їх використання для впровадження електронної комерції серед підприємств. Екологічний контекст відображає державне регулювання, промисловий тиск з боку постачальників, конкурентів і споживачів, а також інфраструктуру підтримки. Нарешті, група факторів зовнішнього середовища відображає зовнішнє середовище загалом, яке формує реакцію підприємства на його вплив, тому його включення в концептуальну модель сприяє отриманню уявлень стосовно зовнішнього середовища.

Інфраструктурне забезпечення є фундаментальним фактором, що визначає здатність підприємства реалізувати рішення електронної комерції. Найбільш повно роль ІКТ у діяльності підприємств електронної комерції визначено в дослідженні Р.С.Д. Аль-Тайяр, який стверджує, що «інфраструктура ІКТ надає членам спільноти платформи для обміну в режимі реального часу, а її ноу-хау надає підприємствам навички для розробки та експлуатації програм електронної комерції» [187, с. 6]. Підприємству необхідно враховувати цей фактор як сумісність між електронною комерцією

та поточним функціонуванням підприємства. Здатність підприємств оволодіти цифровими технологіями збільшує швидкість цифрового переходу. Однак збільшення кількості користувачів інтернету дозволяє підприємствам розглядати електронну комерцію як перспективний інструмент для охоплення та привернення уваги споживача. При цьому складність та простота використання технологій дозволяє підприємству ефективно освоювати технологічні можливості та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Важливість інтернету як каналу виходу на ринок для підприємств було підкреслено низкою нещодавніх досліджень. Значна кількість науковців вважають електронну комерцію неминучим майбутнім для малих і середніх підприємств роздрібною торгівлі, тому чим швидше підприємства усвідомлюють переваги електронної комерції, тим швидше вони зможуть приєднатися до конкуренції [232]. Відносні переваги від впровадження електронної комерції здебільшого працюють у зв'язку з іншими факторами, такими як організаційна готовність, роль власника підприємства та сумісність між електронною комерцією та поточним профілем діяльності підприємства [174]. Серед відносних переваг варто виділити такі показники: збільшення продажів, збільшення частки ринку, скорочення витрат, використання нових бізнес-перспектив, а також покращення відносин із постачальниками та партнерами. Однак, у деяких підприємств можуть виникнути сумніви щодо можливих позитивних наслідків впровадження електронної комерції, що може перешкодити їхньому рішенню перейти на технології електронної комерції.

Роль керівництва підприємства в процесі впровадження електронної комерції полягає в ухваленні ключових рішень, які визначають напрям стратегії розвитку підприємства, наданні переваги певним типам технологій, підтримці змін у його межах, розподілі ресурсів для розвитку електронної комерції, а також створення атмосфери, яка стимулює обмін інноваційними ідеями. Дослідження показують, що ризик, який бере керівництво/власник, набагато вищий, ніж у більших конкурентів.

Організаційна готовність визначається як готове та позитивне ставлення підприємства до використання наявних ресурсів для участі у віртуальному ринку. Організаційна готовність підприємства безпосередньо залежить від ресурсів, які його готове виділити для створення та підтримку інфраструктури, а також від заробітної плати спеціалістам із необхідним обсягом знань. Таким чином, варто виділити технологічну готовність, фінансову готовність та готовність людських ресурсів. Технологічна готовність залежить від доступу підприємств до ІКТ, інфраструктури та доступу до інтернету для впровадження технологій. Фінансова готовність означає наявність фінансових ресурсів, які можна отримати для впровадження технологій електронної комерції. Важливо відзначити, що електронна комерція так чи інакше змінює спосіб роботи традиційних підприємств. Узгодження електронної комерції з організаційною культурою, бізнес-практикою та цінностями позитивно впливає на сприйняття підприємством корисності електронної в їхній діяльності.

Індивідуальні характеристики керівництва підприємства також впливають на сприйняття технологій. Вища освіта, галузевий досвід і знання комп'ютера серед керівників позитивно впливають на впровадження електронної комерції. Вивчення керівником та менеджером підприємства різних моделей електронної комерції, які можуть, наприклад, зменшити операційні витрати, наприклад, вартість прямих закупівель у виробників, таким чином зменшуючи витрати на оренду складських приміщень для підприємств [187]. Підтримка вищого керівництва також допомагає зменшити опір працівників змінам, а підприємці, що впроваджують електронну комерцію, усвідомлюють її здатність збільшити продажі, збільшити частку ринку, зменшити витрати, а також покращити відносини між постачальниками та партнерами.

Варто виділити такі типи ресурсів, які підприємство використовує при прийнятті технологій, зокрема: матеріальні ресурси (наприклад, фінансові), технічні ресурси та нематеріальні ресурси (включаючи ресурси, інформаційні ресурси і трудові ресурси). Фінансові труднощі є основною ресурсною базою підприємства, оскільки вони створюють основу для розвитку конкурентних

переваг через здатність отримати та використовувати цінні ресурси, покривати наявні та потенційні збитки, впроваджувати нові знання, приймати технологічні інновації. При цьому відсутність необхідної технологічної інфраструктури або інструментів, які можна використовувати, наприклад, для впровадження технологій, здебільшого заважає підприємствам повною мірою скористатися можливостями розвитку.

Фактор корпоративної стратегії пов'язаний з організаційною готовністю підприємств, яка документує цілі, яких планує досягти в процесі впровадження електронної комерції, а також основні тактичні кроки, необхідні для досягнення мети. Зростаюча конкуренція призвела до того, що підприємства електронної комерції потребують стратегії, яка в кінцевому підсумку визначає, які суб'єкти витримають конкуренцію та зможуть ефективно задовольнити потреби клієнтів, надаючи цінну пропозицію, а які підприємства втратять свої провідні позиції та, зрештою, припинять існування. Дослідження стверджують, що переваги стратегічного управління позитивно впливають на сприйняття підприємствами корисності електронної комерції. Подібним чином варто відзначити взаємний вплив електронної комерції на бізнес-стратегії, а також підкреслити, що серед підприємств є тенденція коригувати корпоративної стратегії в бік електронної комерції, а також як розробка багатоканальної стратегії.

Причина, за якою стратегію можна розглядати як сприятливий фактор, що впливає на рішення підприємств прийняти електронну комерцію – це те, підприємства стають заздалегідь підготовленими до інновацій та впроваджують їх значно швидше та ефективніше. Впровадження електронної комерції має узгоджуватися зі стратегією та цілями підприємства. Реалізація стратегічного управління здатна зробити впровадження технологій менш ризикованим і більш обдуманим, а також мінімізувати витрати.

Розвиток систем електронної комерції є закономірним явищем, спрямованим на досягнення максимально ефективних масштабів та темпів функціонування системи. Під розвитком найчастіше розуміють закономірні

зрушення цілеспрямованої дії і, як наслідок, якісно нові перетворення наявного потенціалу системи. Ю. П. Сурмін розрізняє такі характеристики розвитку систем: просторові; часові; зміни у якості, характеру, етапів та спрямованості розвитку; джерела розвитку та механізми розвитку систем [152]. У табл. 1.2 представлені визначення категорії «розвиток», надані вітчизняними та закордонними науковцями. Таким чином, розвиток як категорія є сукупністю якісних та кількісних змін підприємства, спрямованих на набуття новим нових якостей згідно з тенденцією та вимогами зовнішнього середовища, а також внутрішніми та зовнішніми викликами, що виникають від взаємодії системи та зовнішнього середовища. За рахунок розвитку підприємство електронної комерції здатне здійснювати цілеспрямований рух, наслідком якого є закономірні зміни кардинального характеру.

Таблиця 1.2

*Зміст визначення категорії «розвиток» із позицій системного підходу*

| Зміст визначення категорії  | Дослідження      |
|---|------------------|
| «Розвиток – це особливий тип руху, що характеризує прогресивний характер взаємодії речей»   | [31, с. 35]      |
| «Розвиток – це якісна та (або) кількісна зміна суті, якостей, властивостей явища, предмета або об'єкта, у результаті чого виникає більш ідеальне, сучасне, нове, удосконалене, прогресивніше явище, предмет або об'єкт»   | [6;127, с. 14]   |
| «Розвиток - це процес самопросування від низового рівня (простого) до вищого (складного), внаслідок якого відбуваються розкриття і реалізація внутрішніх тенденцій та сутності явищ, що, у свою чергу, веде до виникнення нового і зумовлює будь-які зміни в різноманітних формах матерії»              | [174; 9, с. 3]   |
| «Розвиток - процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування» | [33; 29, с. 1-2] |

Джерело: згруповано авторкою на основі [6; 31, с. 35; 33; 174; 127, с. 18; 9, с. 3; 29, с. 1-2].

Системний розвиток може бути забезпечено за рахунок удосконалення будови системи, насамперед на основі інфраструктурних зрушень, спрямованих на використання інноваційних технологічних рішень безпосередньо суб'єктами у процесі взаємодії, що змінюють характер відносин та функціонування

системи. Як наслідок, відбувається розвиток відносин нового типу та якості між учасниками, що трансформують структуру системи. Аналіз дає можливість стверджувати, що на сьогодні вітчизняна система електронної комерції перебуває у процесі розвитку. Вектори розвитку системи електронної комерції представлені на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Вектори розвитку систем підприємств електронної комерції

Джерело: розроблено авторкою на основі [152].

Під розширенням просторових характеристик системи розуміється розширення початкових меж системи, наприклад, за рахунок поширення технологій електронної комерції на ринки, що традиційно вважалися офлайн та вимагали фізичного простору для реалізації товарів, або охоплення більшої кількості суб'єктів та розвиток їхніх відносин. Ретроспективний аналіз розвитку систем електронної комерції дав можливість виявити, що вибіркоче впровадження систем із плином часу характеризувалося експансійними революційними змінами, де інновації різного типу, наприклад, перші інтернет-магазини або поява соціальних мереж, здійснили значні галузеві та структурні зрушення соціального та економічного характеру. Трансформація внутрішніх характеристик системи передбачає впровадження технологій нового типу, поширення нових моделей суб'єктної взаємодії, що призводить до підвищення гнучкості та адаптивності системи загалом. Поглиблення системної ієрархії полягає в безпосередній інтеграції та реалізації технологій електронної

комерції на рівні підприємства в бізнес-процеси та бізнес-моделі бізнесу. Як наслідок, трансформаційні процеси, що відбуваються на окремому підприємстві, у сукупності синергетично примножують потенціал, що реалізується на регіональному, на національному рівні.

Традиційні етапи розвитку систем електронної комерції передбачають зародження, становлення, ріст та розвиток до досягнення такого рівня, де характеристики системи не здатні здійснювати кардинально нових змін на функціонування підприємств. При цьому на будь-якому етапі розвитку система в цілому та підприємства електронної комерції зокрема можуть відчувати на собі вплив кризи. В. Кумбс визначає кризу як «раптову та несподівану подію, яка загрожує порушити роботу організації та становить як фінансову, так і репутаційну загрозу» [198, с. 163]. Криза може спричинити короткострокові та довгострокові системні зміни, швидко змінювати умови навколишнього середовища, а також характеризується глобальними змінами, що вражають всіх суб'єктів системи. Т. Б. Кушнір та Ю. В. Сидоренко підкреслюють підвищення схильності підприємства до біфуркацій як у сприятливому, так і несприятливому напрямках, у той час як його схильність до флуктуацій набуває критичного рівня [74]. Крім того, процес переживання підприємством кризових явищ за своєю природою є циклічним процесом, що відображає зміни в системі та її пристосування до умов, що змінюються з одночасним продовженням траєкторії розвитку.

Періоди невизначеності та криз стимулюють ріст використання та розвитку електронної комерції. Варто відзначити стрімкий перехід традиційних підприємств до онлайн-присутності та впровадження електронної комерції. І хоча деякі науковці, наприклад, І. О. Шевченко зазначає, що розвиток електронної комерції суттєво не змінюється під впливом негативних факторів, ми можемо посперечатися з цим твердженням, стверджуючи, що кризи різної природи здатні значно відрізнитися за ступенем впливу та характером руйнування, тому потребують більш детального дослідження [169].

Ключовою передумовою реагування системи на кризу є зменшення ефективності роботи підприємств за рахунок стрімкого та нелінійного зростання обсягів і діапазону інформації, яку підприємство мусить опрацювати для ефективного реагування на загрозу. Кризові явища здатні викликати екстремальні та непередбачувані наслідки для системи: передусім вплив кризи буде відчутним як усередині підприємства, так і за його межами, демонструючи руйнівну природу, яка здатна впливати на сектори економіки та галузеві ринки. Таким чином, масштабність проявів кризи здатна значно впливати на нормальне функціонування соціально-економічних систем. Залежно від масштабу впливу, кризи можуть мати обмежений або масштабний вплив, а також мати короткостроковий або довгостроковий вплив залежно від тривалості. Крім того, декілька руйнівних подій, що накладаються один на одну, здатні утворювати «подвійні кризи» [189]. У кінцевому підсумку, унікальний характер кризи змушує науковців шукати нові шляхи боротьби з наслідками кризових для підприємств зокрема та системи загалом.

Думки науковців стосовно впливу кризи на діяльність підприємства характеризуються єдністю: криза виступає передумовою та причиною втрати підприємством стійкості розвитку [37; 74]. Іншими словами, криза підкреслює та актуалізує відсутність/недостатню розвинутість стійкості системи підприємства щодо зовнішніх та внутрішніх викликів. Водночас криза дозволяє підприємству електронної комерції переглянути власні механізми управління розвитком, сфокусувавши уваги на пошуку та розробці більш удосконалених механізмів, які відповідають новим контекстуальним вимогам. Таким чином, підприємство електронної комерції знаходиться перед дилемою: втрата вихідних позицій із поступовою деструкцією та припиненням існування або пошук нових шляхів подолання несприятливих подій та забезпечення стійкого розвитку за рахунок еволюційних невідворотних зрушень у межах підприємства.

Варто підкреслити спільну природу та наявність взаємозв'язку між розвитком та стійкістю. У той час як розвиток відображає здатність підприємства розширюватися та набувати якісно нових станів, що володіють



кращими характеристиками в порівнянні з початковими, стійкість відображає здатність підприємства підтримувати початково визначений стратегією рух, якого воно продовжує дотримуватися за наявності стороннього впливу [106]. Отже, обидві категорії володіють спрямованістю в майбутнє; здатністю реалізувати адаптивність до несприятливих подій, підтримуючи незмінність ключових характеристик системи підприємства; боротьбу з контекстуальними викликами; а також зазвичай реалізуються у вигляді довготривалого процесу. Можемо стверджувати про наявність взаємозв'язку між категоріями розвитку та стійкості: стійкість здатна виступати основою для реалізації розвитку, створюючи базис для безперервного розвитку підприємства попри кризу. У свою чергу, розвиток як якісно новий стан сприяє досягненню, укріпленню та підвищенню стійкості, яка розширює можливості підприємства боротися із несприятливими факторами. При цьому баланс між реалізацією розвитку та стійкості повинен підтримуватися на належному рівні. Так, пропонуємо розглядати три сценарії взаємозв'язку концепцій розвитку та стійкості в межах підприємства електронної комерції:

- по-перше, фіксація зусиль підприємства та максимізації стійкості призводить до його зменшення його гнучкості та адаптивності, що своєю чергою зменшує потенціал розвитку підприємства. За такого сценарію підприємство стає менш схильним до змін і менш здатним реагувати на зміни ринкового середовища;

- по-друге, зменшення уваги до аспекту стійкості підприємства спричинює ускладнення його розвитку, адже за такого сценарію підприємству стає значно складніше досягати нових рівнів розвитку, а також підтримувати існування підприємства в досягнутому стані розвитку. У межах цього сценарію є також можливість адаптації підприємства до існуючих умов, проте воно не здійснює пошук шляхів залучення інноваційних технологій, що здатні сприяти підвищенню стійкості. Зрештою, таке підприємство зберігає стабільність у короткостроковій перспективі, проте, поступово втрачає здатність реагувати на вимоги інших суб'єктів системи електронної комерції, що призводить до зниження рівня її загальної стійкості та унеможливорює розвиток;

- по-третє, поєднання розвитку підприємства з урахуванням оптимального діапазону стійкості, що дозволяє підтримувати стабільність підприємства на прийнятному рівні, та є найбільш сприятливим сценарієм, який може обрати підприємство електронної комерції для адаптації до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, пропонуємо розглядати розвиток підприємства як актуальний прояв потенціалу його стійкості. За такого підходу система електронної комерції продовжуватиме розвиток, якщо підприємства електронної комерції створюватимуть постійні цикли оновлення через взаємодію із зовнішнім середовищем, адаптацією та підтримкою стійкості підприємства електронної комерції. На нашу думку, у відповідь на невизначеність зовнішнього середовища системи електронної комерції повинні володіти адаптивністю та стійкістю. Стійкість при цьому може розглядатися як здатність чинити опір систематичним періодам нестабільності та потенційна здатність системи до адаптації до нестабільного середовища. Отже, система електронної комерції здатна підготуватися до періоду невизначеності шляхом забезпечення достатнього рівня вихідної готовності та стійкості до кризових явищ.

### **1.3. Теоретико-методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції**

Постійна адаптація до нестабільності зовнішнього середовища дозволяє підприємствам електронної комерції повною мірою реалізувати наявний потенціал та сприяє розвитку на основі реалізації стійкості. У цьому контексті питання стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції стає особливо актуальним. Як зазначає С. Ю. Кондратюк та С. П. Дунда, «розвиток підприємства не може відбуватися самостійно, він залежить від якості системи управління, у якій суб'єкт здійснює вплив на об'єкт з метою вирішення тактичних, оперативних і стратегічних завдань задля отримання прибутку та переходу на вищу стадію життєвого циклу» [49, с. 87].

Реалізація трансформаційних перетворень сучасних підприємств потребує розробки та впровадження сучасних моделей та механізмів управління довгостроковим розвитком підприємства, що реалізують сучасні підходи, інструментарій та методологію. Недосконалість системи управління підприємствами електронної комерції зумовлює такий стан поведінки, при якому вітчизняні підприємства реалізують реактивне управління непередбачуваними ситуаціями, у той час як підприємства, що функціонують у межах розвинутих економік, спрямовані на проактивне реагування на неочікувані ситуації, що можуть загрожувати розвитку підприємства. Сучасним підприємствам електронної комерції необхідно зосередити увагу на управлінні стратегічним розвитком на основі підходу забезпечення стійкості для отримання можливостей реалізації потенціалу, адекватного реакції на динаміку середовища, а також активізації можливостей, що виникають у турбулентному середовищі та є джерелом змін та розвитку підприємницьких структур. Аналогічної думки дотримується Н. С. Педченко, наголошуючи на необхідності «подальшого вдосконалення підходів, принципів, форм і методів розробки нових наукових підходів та практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення діяльності підприємства» [108, с. 260]. І. Б. Запухляк, Г. О. Зелінська та С. А. Побігун підкреслюють недостатність зусиль у побудові адекватної методології управління комплексними соціально-економічними системами, що не відповідають галузевим вимогам та спричиняють «поглиблення кризи функціонування суб'єктів господарювання та унеможливлення реалізації реальних реформ» [36, с. 204]. Як наслідок, дослідження методологічних засад управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції характеризується нагальністю та актуальністю, яке пропонується вирішити в межах дослідження. Таким чином, метою цього підрозділу є дослідження та концептуалізація теоретико-методологічних засад управління стратегічним розвитком підприємств, що використовують технології електронної комерції у своїй діяльності.

Дослідження наукової літератури дало підстави для твердження про існування зв'язку між категоріями «розвиток» та «стратегічне управління». Так, В. О. Занора стверджує про наявність прямої залежності між фактичними змінами, що відображають стратегічні зусилля підприємства та реалізацією процесу стратегічного управління розвитком підприємства [35]. Аналогічно, С. Ю. Кондратюк та С. П. Дунда також наголошують на наявності прямої залежності рівня розвитку підприємства від ключових характеристик системи менеджменту, де послідовне вирішення завдань, що стоять перед підприємством, підтримує еволюцію розвитку та визначає взаємодію керуючої та керованої підсистем підприємства [49, с. 87]. Отже, розробка стратегії та реалізація стратегічного управління є ключовим джерелом адаптації підприємства до змін та забезпечення витривалості та стійкості.

Розглянувши концепцію розвитку та її значення в контексті функціонування системи електронної комерції загалом та підприємств електронної комерції зокрема, вважаємо за потрібне зазначити, що категорія «розвиток» володіє сукупністю особливостей, що зумовлюють зростання наукового інтересу в цьому напрямку дослідження. Так, розвиток підприємств передбачає збільшення ефективності та доцільності досягнення запланованого стану завдяки зміні структури, системи цілей та напрямів спрямування ресурсів та зусиль. У такому контексті розгляд стратегічного управління розвитком вважаємо закономірним етапом у розумінні пошуку підприємствами електронної комерції шляхів досягнення довгострокової стійкості.

У табл. 1.3 систематизовано ключові аспекти розуміння сутності природи стратегічного управління розвитком підприємства. Зокрема, О. М. Вовк та А. М. Ковальчук розглядають стратегічне управління розвитком підприємства як «динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому

середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком» [13, с. 25-26].

Таблиця 1.3

*Наукові погляди на сутність стратегічного управління  
розвитком підприємства*

| Автор  | Визначення  |
|--|---|
| О. М. Вовк,<br>А. М. Ковальчук<br>[13, с. 27]  | «Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» |
| С. Ю. Кондратюк,<br>С. П. Дунда<br>[49, с. 87] | «Безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей»              |

Джерело: узагальнено авторкою на основі [13, с. 27; 49, с. 87].

Хоча розвиток є природно зумовленим процесом функціонування складних систем відкритого типу, природа його реалізації здатна створювати виклики для підприємства, що не є підготовленим до змін. Найчастіше ці труднощі є результатом недостатньої реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Крім того, розвиток може розглядатися як результат взаємодії потенціалу з наявними ресурсами та потоками підприємства [103]. У результаті, сутність стратегічного управління розвитком підприємства електронної комерції передбачає створення умов для реалізації стратегічного потенціалу, а також цілеспрямованого управління системою дій, для досягнення бажаного стратегічного стану наряду з одночасною мінімізацією суперечностей між підприємством та середовищем його функціонування, яке здатне інгібувати зміни. На основі аналізу наявної наукової літератури в табл. 1.4 представлено класифікацію видів розвитку.

*Класифікація різновидів розвитку*

| Класифікаційна ознака                  | Класифікація категорії   |
|--|--|
| За терміном планування                 | - Довгостроковий;<br>- Короткостроковий;   |
| За ступенем відкритості до змін        | - Прогресивний;<br>- Регресивний.  |
| Залежно від властивостей               | - Якісний;<br>- Кількісний.  |
| Залежно від спрямування                | - Технічний;<br>- Ринковий;<br>- Організаційний;<br>- тощо.  |
| Залежно від характеру прояву           | - Конвергенційний (адаптивний);<br>- Дивергенційний (слабко адаптивний);<br>- Синхронізований;<br>- Десинхронізований. |
| Залежно від швидкості змін             | - Еволюційний;<br>- Революційний.  |
| Залежно від джерела, що стимулює зміни | - Внутрішньостимульований;<br>- Зовнішньозумовлений.   |

Джерело: узагальнено авторкою на основі [13; 32; 44].

Ефективне управління стратегічним розвитком здійснюється за рахунок чітко визначеного функціонального комплексу завдань, які у взаємодії забезпечують реалізацію управлінського механізму (табл. 1.5). Варто відзначити такі завдання забезпечення стратегічного розвитку підприємств, що використовують у своїй діяльності технології електронної комерції:

- 1) визначення довгострокової стратегічної перспективи, ідентифікація майбутніх напрямків розвитку підприємства;
- 2) декомпозиція місії підприємства на бачення, систему цільових орієнтирів та завдань;
- 3) розробка стратегічного плану для досягнення визначених цілей;
- 4) реалізація обраної стратегії;
- 5) контроль за виконанням та аналіз ефективності реалізації стратегії, внесення коригувань, пошук та оцінка нових напрямків розвитку [25; 104].

*Функції стратегічного розвитку підприємства електронної комерції*

| <b>Функція</b>     | <b>Сутність</b>   |
|--------------------|---|
| <i>Планування</i>  | Забезпечення основи для реалізації подальших цілей за рахунок формування конкретних цілей, а також шляхів та способів їхнього досягнення.   |
| <i>Аналіз</i>      | Базис для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень за рахунок комплексної оцінки середовищ підприємства, визначенні можливостей та загроз у статичності та динаміці, що є основою для ухвалення бізнес-рішень.   |
| <i>Організація</i> | Формування структури підприємства, налагодження взаємозв'язків та розподіл завдань, ресурсів і відповідальності між підсистемами підприємства та його працівниками, впровадження стандартів діяльності, а також порядку виконання дій, що забезпечують перехід від стратегічних планів до конкретних дій.                   |
| <i>Координація</i> | Коригування стратегії та тактик, а також зміни ієрархічності цілей за необхідності; розробка комплексу дій стосовно імплементації стратегій, що спрямовані на узгодження дій всіх елементів підприємства для досягнення стратегічних цілей та мають на меті мінімізацію дублювання та розбіжностей між зусиллями суб'єктів. |
| <i>Контроль</i>    | Розробка критеріїв оцінки результативності стратегії, моніторинг, оцінка та корекція реалізації стратегії, що сприяє ідентифікації відхилень від запланованих цілей, аналізу даних явищ та реалізації коригувань для підтримки запланованого курсу.   |
| <i>Мотивація</i>   | Розробка комплексу дій стосовно матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання співробітників до досягнення цілі, а також створення сприятливих умов для реалізації потенціалу підприємства  |

Сформовано авторкою на основі [49, 1; 107; 12; 43; 68].

Аналіз наукової літератури дозволив ідентифікувати низку підходів до стратегічного управління підприємствами, у тому числі: системний, ситуаційний, процесний, цільовий, холістичний, функціональний, вартісноорієнтований, комплексний та ресурсний підходи. Детальніше ці підходи, механізм їхньої дії, основні завдання, позитивні та негативні аспекти використання кожного із підходів розглянуто в Додатку А. Крім того, у Додатку Б представлено методи стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції, які сьогодні широко використовуються серед науковців та практиків стратегічного управління. Кожен із вищезазначених підходів володіє системними особливостями та концептуальним підходом, спрямованим на розв'язання чітко окресленого кола завдань. У результаті використання окремого підходу може бути обмежено ефективним та придатним для використання лише для певних аспектів стратегічного управління розвитком підприємства. Таким чином,

авторкою цього дослідження запропоновано розглядати стратегічний розвиток підприємств електронної комерції із позицій комбінованого підходу, що об'єднує елементи системного та процесного підходів. Використання комбінованого підходу сприяє врахуванню специфіки функціонування підприємства електронної комерції, у тому числі:

- склад елементів, їхні властивості, стійкість, ступінь узгодженості;
- системна структура, її тип, характер зв'язків, ступінь взаємозалежності;
- функціональність (цільове призначення підсистем та елементів);
- інтеграція (визначення цілей системи, мінімізація та усунення конфліктних аспектів, визначення ключових елементів);
- комунікативний аспект (взаємодія з іншими підсистемами й елементами);
- історичний аспект (ретроспективний та прогнозний аналіз розвитку системи) [159].

Наразі серед науковців відсутнє погодження стосовно підходів до стратегічного управління. Так, В. А. Харченко підкреслює, що вибір підходу до управління підприємствами залежить від мети діяльності, пріоритетності, комплексності завдань управління, а також впливу зовнішнього та внутрішнього контексту функціонування підприємства [159]. У свою чергу, Л. Любохинець та О. Поплавська надають перевагу процесно-орієнтованому підходу до управління, проте зазначають, що інші підходи мають місце за визначених обставин [79]. У той же час О. В. Нижник підкреслює необхідність поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів для тих підприємств, стратегічний розвиток яких базується на реалізації інноваційного потенціалу за рахунок впровадження технологічних інновацій [95]. Низка авторів також розділяє необхідність взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до стратегічного управління розвитком підприємства, проте, на нашу думку, такий підхід, попри спроби вмістити в собі різноманітні аспекти управління, проте може бути складним для практичної реалізації через необхідність врахування великої кількості змінних, а також збільшенням



ризиків втрати фокуса на ключових пріоритетах підприємства. Вважаємо за доцільне виокремити такі принципи стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції:

1. Актуальність – стратегія та тактика досягнення цілей підприємства мають узгоджуватися з контекстуальними вимогами конкретного проміжку часу, є релевантними та актуальними в певний період.

2. Ефективність – реалізація стратегічного управління розвитком передбачає оптимальне використання наявних та залучених ресурсів рентабельним шляхом для досягнення оптимально бажаного результату діяльності підприємства.

3. Конвергентність – інтеграція бізнес-процесів, підрозділів, ресурсів, управлінських структур, функцій для реалізації потенціалу підприємства електронної комерції шляхом розробки єдиного підходу до стратегічного управління розвитком.

4. Синергізм – управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції має сприяти створенню такого ефекту, за якого співпраця окремих частин системи є більш результативною, ніж окреме та розрізнене функціонування частин системи.

5. Цільова спрямованість – управління стратегічним розвитком передбачає поєднання цільових векторів на досягнення цілі/комплексу цілей, конкретного результату підприємства електронної комерції.

6. Проактивність – передбачає прийняття активної та динамічної позиції стосовно розвитку, за якої підприємство здійснює аналіз, ідентифікацію та попередження потенційних та реальних загроз, а також здійснює прогнозування бажаного та потенційно можливого стану розвитку підприємства.

7. Системність – полягає в розгляді підприємства електронної комерції як цілісної сукупності підсистем, що володіють характерними властивостями та цілями, де стратегічні зміни охоплюють систему підприємства загалом.

8. Комплексність – холістична взаємоузгодженість бізнес-процесів, напрямів діяльності на засадах цілісності, де всі підсистеми є органічно взаємопов'язаними.

9. Безперервність – стратегічне управління розвитком повинне бути постійним, циклічним процесом, де подолання перешкод відбувається за рахунок адаптації до змін та відповідного коригування стратегії розвитку.

10. Унікальність – стратегічне управління розвитком спрямоване на адаптацію стратегії до особливостей конкретного підприємства та реалізації унікальних характеристик, що проявляються у вигляді сформованої цінності й конкурентних переваг, та дозволяють підприємству досягати більш високих рівнів розвитку. Підприємство враховує умови середовища та контекст, у якому воно функціонує, а також власні можливості та потенціал для вироблення оптимальної лінії поведінки.

11. Селективність – реалізація стратегії управління передбачає вибірково пріоритетність можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, для досягнення підприємством власних цілей, а також вибір кращого варіанта з декількох можливих альтернатив. Як наслідок, підприємство може розглядати невизначеність майбутнього як джерело можливостей різної природи, які можуть вибірково обиратися підприємством.

12. Гармонійність – враховує узгодженість стратегії із потенціалом підприємства електронної та можливостями зовнішнього середовища, за якого зміни мають на меті підтримку цілісності та гармонійності.

13. Ієрархічність – реалізація стратегії передбачає побудову багаторівневої системи управління, обґрунтування взаємозв'язку між ними для координації, контролю та ефективної реалізації стратегічного розвитку.

14. Наукова обґрунтованість – реалізацію стратегічного розвитку пропонується розглядати через призму наукових прийомів, методів та інструментів, що довели свою ефективність і доцільність за рахунок емпіричного випробовування.

15. Інноваційність – розвиток підприємств електронної комерції пропонується розглядати за рахунок впровадження в систему управління інноваційних практик, методів та інструментарію.

Динамічність середовища, у якому функціонує підприємство електронної комерції та необхідність досягати намічених цілей зумовлює важливість побудови механізму управління даним процесом. Механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції – це комплекс активних управлінських заходів, що поетапно реалізуються у міру еволюційного розвитку підприємства та охоплюють інструментально-методичний апарат управління, що спрямовано на досягнення якісно нового рівня діяльності. До складових даного механізму належать:

- Мета та цілі реалізації механізму.
- Завдання управління механізму.
- Управлінських рішення, культура внутрішнього середовища підприємства.
- Функції управління.
- Методи та інструментарій управління стратегічним розвитком.
- Принципи управління стратегічним розвитком.
- Об'єкти управління.
- Форми реалізації механізму [77; 158].

На сьогодні серед науковців відсутня єдність щодо підходу до визначення механізму управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема у сфері електронної комерції. У табл. 1.6 запропоновано ключові визначення категорії «механізм управління стратегічним розвитком підприємства» у працях вітчизняних учених. У результаті аналізу визначень варто зауважити, що сформована система елементів спрямована на вирішення такого комплексного завдання та досягнення системи цілей, спрямованих на розвиток, та сприяє забезпеченню стійкості, ефективності, використання можливостей та розвитку конкурентних переваг. Отже, необхідність забезпечення ефективності функціонування підприємств в мінливих умовах

спричинює актуальність формування механізму стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції, а також розробки відповідних стратегій та методології зі стратегічного розвитку [192; 274].

Таблиця 1.6

*Визначення категорії «механізм управління стратегічним розвитком підприємства» у працях вітчизняних вчених*

| Автор  | Визначення категорії   |
|--|--|
| А. В. Фоменко<br>[158, с. 198]                   | «Складне синтетичне утворення комплексу елементів, які характеризують інструменти розвитку і управління, що безпосередньо отримано в результаті з'єднання і взаємодії різних частин функціонального характеру з урахуванням особливостей процесу формування стратегії»                       |
| С.Л. Пакулін,<br>А.А. Пакуліна<br>[103, с. 1-17] | «Сукупність форм і методів управління; методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється ув'язування та узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємств як соціально-економічної системи» |

Джерело: узагальнено авторкою на основі [103, с. 1-17, 158, с. 198].

Механізм управління стратегічним розвитком електронної комерції характеризується низкою характеристик, які демонструють його ключову функціональну роль у підтримці розвитку підприємств. Насамперед механізм відображає цільовий вплив, де кожен з елементів системи спрямовано на досягнення запланованих цілей у межах підсистем, що піддаються управлінню за рахунок використання методичного інструментарію. Іншими словами, реалізація стратегії в цьому контексті дозволяє досягти мультифункціональної мети. Крім цього, цей механізм враховує результати практичних дій у реальному середовищі, що дозволяє повною мірою враховувати змінні фактори зовнішнього оточення підприємства. Завершальний аспект, що відображає ефективність механізму, полягає в можливості декомпозиції вищезгаданого механізму на часткові механізми управління, у тому числі маркетинговою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою, антикризовою діяльністю, що сприяє побудові більш цілісного бачення підприємства. Дотримуватимемося рекомендації О. Є. Гудзь [21], за якого формування механізму стратегічного управління розвитком підприємства із

позицій системного підходу потребує дослідження кількості та якості взаємозв'язків між складовими елементами системи, а також їхніх характеристик та впливу та загальне функціонування системи в межах просторового та часового вимірів за рахунок реалізації сукупності загальних та специфічних принципів.

У межах цього дослідження запропоновано ввести в наукову літературу авторський механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції (рис. 1.9). Дія цього механізму враховує основні функціональні компоненти управління, у тому числі планування, аналіз, організацію, координацію, контроль та мотивацію. Як зазначає Т. А. Власенко [12], акцент на суб'єктно орієнтованому механізмі є важливим внаслідок необхідності в суб'єкті, що активізує рушійний процес впливу на кінцеві результати через внутрішню підприємницьку систему. У межах окресленого механізму запропоновано виділяти суб'єкт управління, роль якого реалізує вище керівництво та топменеджер підприємства, а об'єктом управління є власне система підприємства. Крім цього, механізм характеризується наявністю сукупності принципів, методів та інструментарію. Зважаючи на дуже поширене переконання щодо домінуючої значення зовнішніх факторів у реалізації змін як відповіді на виниклі обставини, що перебувають поза межами впливу підприємства [12], запропоновано брати до уваги внутрішні фактори, що вказують на внутрішню здатність та готовність підприємства до стратегічних перетворень і розвитку.

Запропонований механізм володіє дуальною природою: залежно від ситуації, у якій існує та функціонує підприємство, воно здатне реалізувати адаптаційну складову механізму, яка полягає у виявленні та своєчасній реакції на зміни зовнішнього середовища з метою мінімізації ризиків і забезпечення стабільності функціонування та реалізації біфуркаційної складової, що передбачає безпосередньо процес розвитку за рахунок підтримки стійкості системи підприємства.

## Механізм управління стратегічним розвитком підприємства електронної комерції

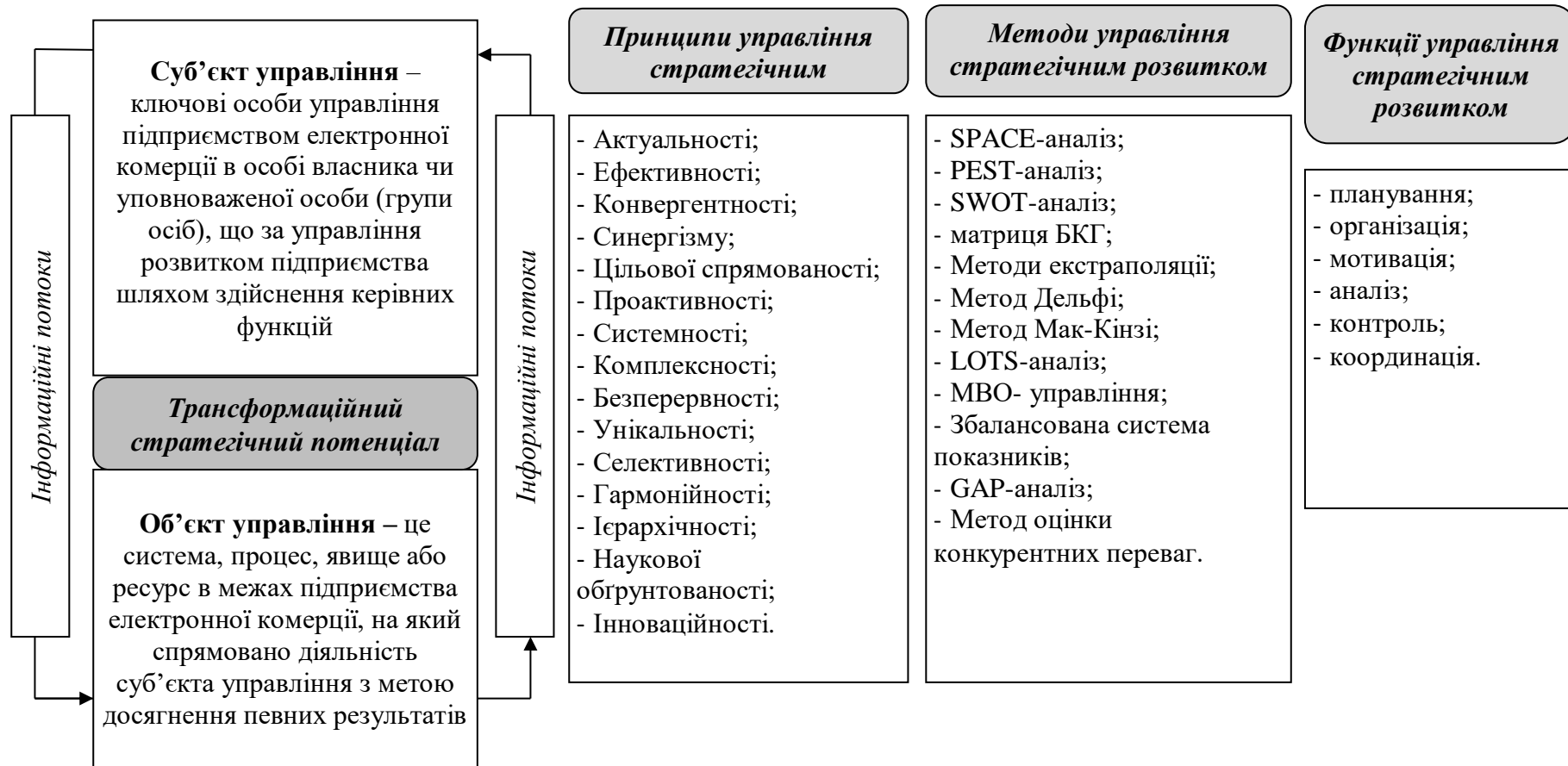


Рис. 1.9. Концептуальна модель механізму управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції

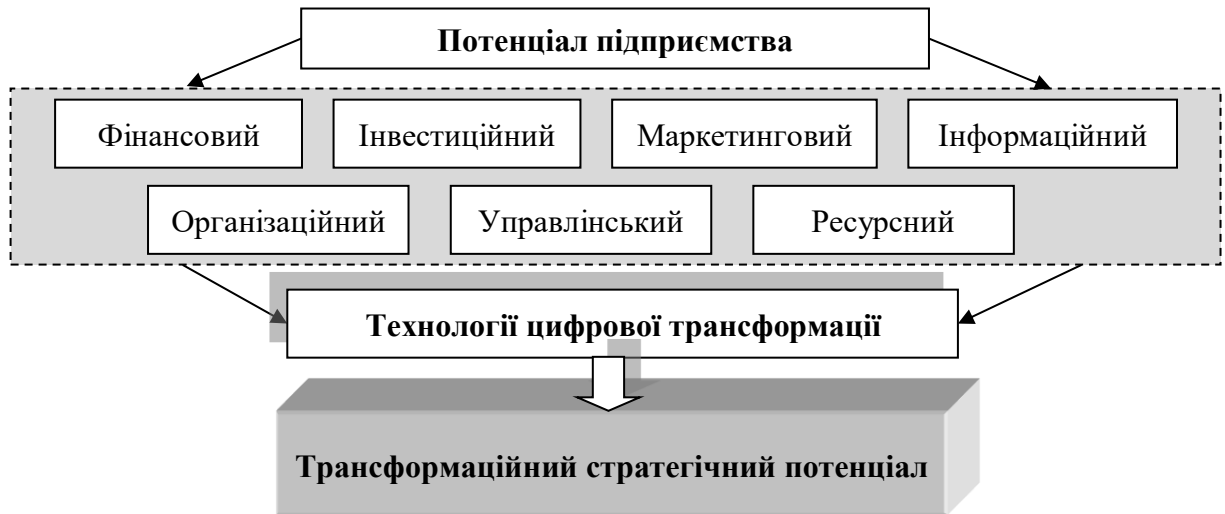
Джерело: авторська розробка.

Наявність ресурсної бази підприємства не означає реалізації максимально можливого потенціалу підприємства. У контексті підприємств електронної комерції, формування потенціалу стратегічного розвитку відбувається за рахунок стратегічних цілей, їх взаємозв'язку та пріоритетності, перспектив підприємства та спрямоване на зміцнення конкурентних позицій підприємства [13]. Впровадження електронної комерції здатне сприяти позитивній зміні потенціалу підприємства за наявності ідентичної кількості ресурсів у конкурентів [173]. С. Л. Пакулін та А. А. Пакуліна підкреслюють інтеграційну взаємодію потенціалів різної природи, що здійснюють вплив на інформаційні, матеріальні потоки [103]. При цьому Н. С. Педченко наголошує на необхідності оцінювання ефективності реалізації потенціалу розвитку підприємства [108].

На нашу думку, цифрова трансформація соціально-економічних систем зумовлює значні зміни у структурі потенціалу підприємства та досягненню ним запланованих позитивних змін в довгостроковій діяльності (рис. 1.10). Підприємства електронної комерції спрямовують зусилля та ресурси для досягнення бажаних змін, однак унаслідок впливу несприятливих явищ, зокрема COVID-19 та війни, значна кількість підприємницьких структур зайшла в глухий кут. Як наслідок, виникає необхідність перегляду природи потенціалу розвитку підприємства електронної комерції. Авторкою запропоновано внести у науковий обіг дефініцію «стратегічний трансформаційний потенціал», яке пропонується розуміти як результат взаємодії традиційної та інноваційної складових потенціалу, що сприяє досягненню позитивних організаційних змін завдяки синергійності зусиль, спрямованих на реалізацію унікальних конкурентних переваг, що забезпечують виживання та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, а також мінімізують негативні впливи зовнішнього середовища.

Реалізація трансформаційного стратегічного потенціалу, що враховує ухвалення та використання технологічних рішень на підприємстві в поєднанні зі складовими потенціалу в класичному розміні сприяє утворенню «діалектичної єдності» [173], що створює передумови для стратегічного

розвитку підприємствах електронної комерції, сприяє підвищенню результативності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.



*Рис. 1.10. Структура комплексного трансформаційного потенціалу підприємства електронної комерції*

Джерело: авторська розробка з урахуванням джерел [13; 81; 173].

У цьому процесі основою для реалізації трансформаційного потенціалу є класичні складові, що здійснюють підтримку й забезпечення створення та реалізацію трансформаційної складової. Таким чином, із позицій системного підходу управління трансформаційним потенціалом підприємства електронної комерції із метою досягнення стійкого стратегічно орієнтованого розвитку передбачає виділення ресурсів, що формують інновації, а також типів інноваційних рішень, що формуються на основі цих ресурсів відповідно до сформованої ієрархії цілей.

Специфіка функціонування підприємств електронної комерції передбачає цілеспрямоване біфуркаційне впровадження технологічних рішень різного масштабу та інтенсивності для забезпечення безперервної реалізації трансформаційного потенціалу та досягнення довгострокового сталого розвитку. У підсумку, оцінка ефективності стратегічного розвитку підприємств електронної комерції за рахунок трансформаційного потенціалу є важливою складовою для розуміння того, чи використовує підприємство наявний потенціал



та можливості зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети необхідною є розробка практичного методу оцінки, що враховував би вищезазначені фактори.

Отже, оцінка рівня стратегічного розвитку підприємств електронної комерції повинна бути спрямована на врахування всіх ключових аспектів функціонування підприємства та сприяти формуванню узагальненого уявлення про результати функціонування всіх складових розвитку підприємства, що в цьому випадку формуються його потенціалом. Я. В. Паламаренко також вказує про можливість поєднання якісних та кількісних показників, що характеризують розвиток підприємства для отримання більш адекватної оцінки, що враховує діяльність системи загалом [104]. Крім того, поєднання кількісних і якісних показників оцінки дозволить оцінити вихідний рівень реалізації потенціалу, ідентифікувати проблемні аспекти, встановити пріоритетність зусиль підприємства, базуючись на сформованому рівні потенціалу, а також розробити оптимальну стратегію досягнення запланованих цілей [167].

Наявна на сьогодні сукупність світових індексів, що розглядають поширення технологій та становлення цифрового суспільства, дозволяє створити приблизне уявлення науковців щодо стану поширення технологій серед суспільства, а також цифрової трансформації підприємницьких структур. Так, значного поширення набули такі індекси: індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI), UNCTAD B2C E-commerce Index, Індекс впровадження цифрових технологій (Digital Adoption Index, DAI), Індекс розвитку ІКТ (ICT Development Index, IDI) [203; 278; 280; 288]. Однак переважна більшість цих індексів не враховує дані, отримані з вітчизняної соціально-економічної системи, таким чином надаючи обмежене розуміння стосовно масштабу впровадження, поширення та впливу цифрових технологій, зокрема електронної комерції, на суб'єкти малого підприємництва, а також їхній розвиток та розробку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Це зумовлює необхідність пошуку методичного підходу до оцінювання, як підприємства електронної комерції реалізують потенціал. Методичний

підхід до оцінювання реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції представлено на рис. 1.11.

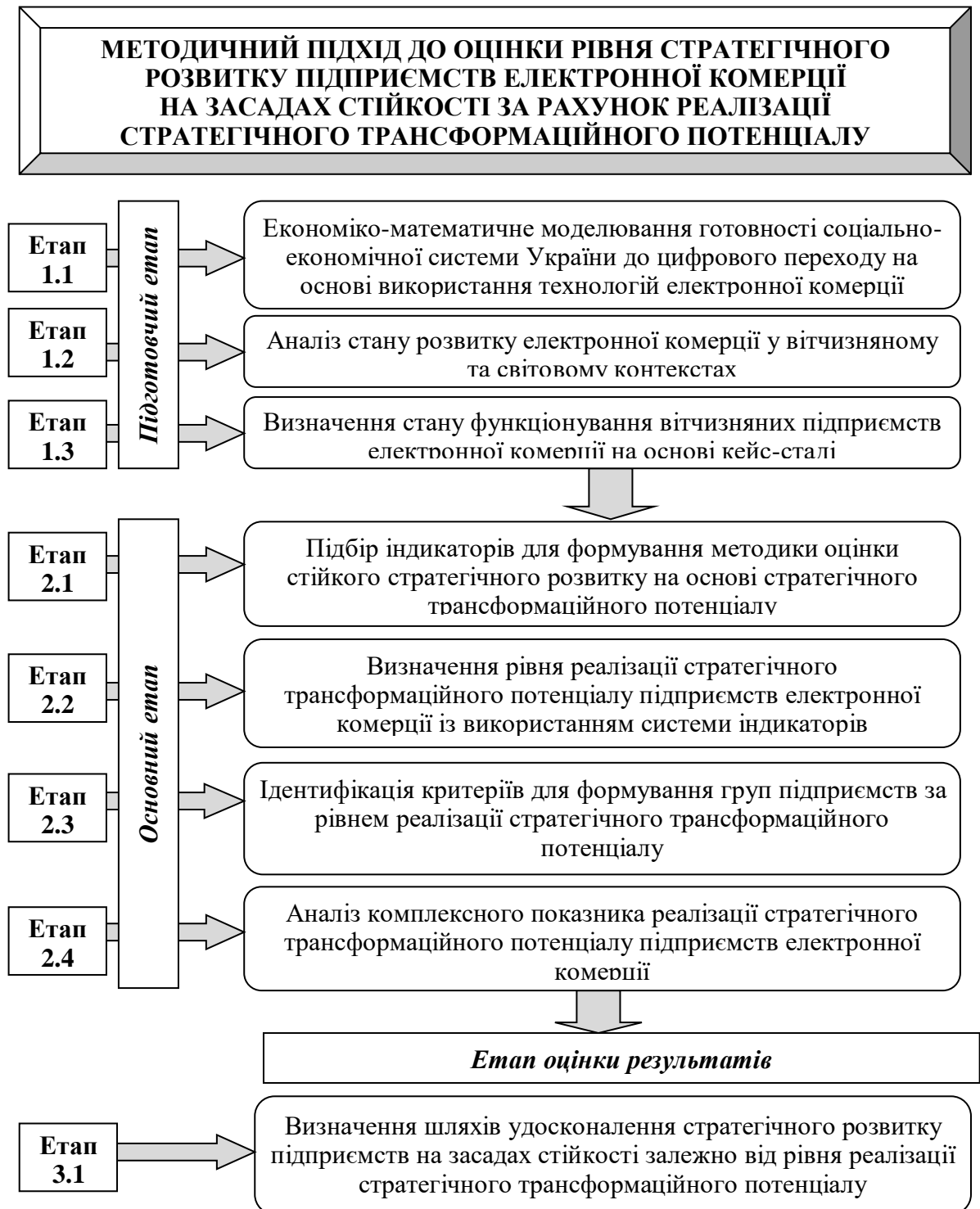


Рис. 1.11 – Методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на основі реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу

Джерело: авторська розробка.

Складові інтегральної оцінки рівня реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

*Складові інтегральної оцінки рівня реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції*

| <b>Складові інтегральної оцінки</b> | <b>Показники, що піддаються оцінюванню</b>                              |
|-------------------------------------|---|
| <b>Внутрішній потенціал</b>         |   |
| Конкурентні переваги                | Цінність наявних ресурсів   |
|                                     | Рідкість наявних ресурсів   |
|                                     | Ступінь імітації ресурсів підприємствами                                |
|                                     | Ступінь заміності ресурсів  |
| Управління                          | Досвід керівництва із впровадження технологій                           |
|                                     | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій                 |
|                                     | Лідерство у стратегічній трансформації                                  |
|                                     | Наявність стратегії цифрової трансформації                              |
| Технологічні рішення                | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції                       |
|                                     | Сумісність технологічних рішень електронної комерції                    |
|                                     | Простота використання технологій  |
| Фінанси                             | Прибуток від реалізації продукції                                       |
|                                     | Витрати на управління підприємством                                     |
|                                     | Рентабельність діяльності   |
|                                     | Рентабельність власного капіталу  |
|                                     | Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства                            |
| Маркетинг                           | Ринкова частка підприємства   |
|                                     | Частка витрат на рекламну діяльність                                    |
|                                     | Темпи зміни продажу основних видів продукції                            |
| Організація                         | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                |
|                                     | Наявність цифрових навичок працівників                                  |
|                                     | Організаційне навчання  |
| <b>Зовнішній потенціал</b>          |   |
| Ринок                               | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            |
|                                     | Наявність державної підтримки   |
|                                     | Тиск із боку конкурентів  |
|                                     | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 |
|                                     | Можливість використання інтернету для купівлі товарів/послуг населенням |
|                                     | Доступ населення до інтернету   |
| Стійкий розвиток                    | Наявність стійкого розвитку   |
|                                     | Інноваційні рішення в стійких технологічних рішеннях                    |
| Соціальна відповідальність          | Соціальна відповідальність підприємства                                 |
|                                     | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               |
|                                     | Рівень залученості споживачів   |
|                                     | Рівень задоволеності споживачів   |

Джерело: авторська розробка.

Для визначення ступеня впливу кожного фактору на загальне значення показника стратегічного розвитку підприємства електронної комерції за рахунок реалізації трансформаційного потенціалу пропонується використовувати експертний метод для розрахунку ваги кожного фактору. Погодженість думки експертів перевіряється за рахунок коефіцієнта конкордації Кендала:

$$W = \frac{\sigma_{\text{факт}}^2}{\sigma_{\text{макс}}^2} = \frac{\sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n e_{ij} - \frac{1}{2} n (m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12n^2m(m^2-1)}} = \frac{12 \sum_{j=1}^m D^2}{n^2m(m^2-1)}, \quad (1.1)$$

де  $n$  – кількість факторів;

$m$  - кількість експертів;

$\sum_{j=1}^m D^2$  – сума квадратів різниці між суми рангів факторів та середньої

суми рангів.

Далі здійснюється розрахунок системи показників, де відбувається окрема оцінка факторів, що впливають на стратегічних розвиток підприємства електронної комерції, а також переведення розрахованих показників у єдину систему виміру за допомогою запропонованої формули:

$$a_i^H = \frac{a_i^\phi}{a_i^{\max}}, \quad (1.2)$$

де  $a_i^\phi$  – фактичне значення  $i$ -го показника;

$a_i^{\max}$  – максимальне прогнозне значення  $i$ -го показника;

$a_i^H$  – нормоване значення  $i$ -го показника.

Підсумкове значення показника стратегічного розвитку підприємства електронної комерції за рахунок реалізації трансформаційного потенціалу розраховується за такою формулою:

$$ТП = \sum_{g=1}^k v_g \sum_{i=1}^{kg} \mu_{gi} a_{gi}^H, \quad (1.3)$$

де  $Vg$  – вага  $g$ -ї групи показників;

$\mu_{gi}$  – вага і-го показника g-ї групи показників;

$a_{gi}^n$  – значення і-го показника g-ї групи показників.

Для визначення зони стратегічного розвитку підприємств електронної комерції пропонується розглядати за допомогою шкали оцінок, наведеної у табл. 1.8. Складові інтегральної оцінки та сутність індикаторів, представлено в Додатку В.

Таблиця 1.8

*Критерії зон стратегічного розвитку підприємств електронної комерції*

| Значення показника  | Характеристика зони   |
|---------------------|---|
| Менше/дорівнює 0,35 | Наявність кризової ситуації, що заважає розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та його виживанню у короткостроковій перспективі |
| 0,35-0,6            | Зона нестабільності розвитку  |
| 0,6-0,9             | Зона оптимального розвитку  |
| 0,9-1               | Зона сталого розвитку   |

Джерело: авторська розробка.

Представлена методика сприятиме системній оцінці стратегічного розвитку підприємств електронної комерції шляхом реалізації їх стратегічного трансформаційного потенціалу, забезпечує інструментарій для виявлення оптимальної стратегії, яку підприємство може використати для підтримки розвитку та досягнення стійкості в довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 1**

1. Розглянуто концептуальну природу цифрової трансформації та її вплив на ключові аспекти функціонування економічних систем та діяльності підприємств електронної комерції. Розглянуто ключові атрибути поширення цифрової трансформації, до яких віднесено: цифрові технології, цифрові можливості, стратегії цифрової трансформації, бізнес-моделі, а також ланцюжки створення вартості. Виокремлено ключові підходи до визначення поняття «цифрова трансформація» та запропоновано доповнити їх стратегічним та парадигмальним підходами.

2. Розглянуто поняття «оцифрування (диджитизація)», «диджиталізація» та «цифрова трансформація», що дало можливість виявити, що цифрова трансформація є надпоняттям, що включає вищезазначені аспекти впровадження технологій в діяльність підприємств та проявляється як інтегруюче явище, що використовує синергію від зусиль індивідуумів та технологічних рішень. Крім того, здійснено аналіз понять «ІТ-стратегія», «стратегія цифрового бізнесу» та «стратегія цифрової трансформації», що дало можливість виявити, що саме стратегія цифрової трансформації здійснює спрямовуючу та координуючу функцію цифрових трансформаційних зусиль підприємства.

3. Досліджено генезис виникнення та розвитку підприємств електронної комерції. Досліджено наявні у науковій літературі підходи до розуміння поняття «електронна комерція». Запропоновано розглядати електронну комерцію із позицій ціннісного підходу, яка, на думку авторки, являє собою діяльність, орієнтовану на процес обміну фізичними та цифровими товарами та послугами, що роблять можливим передачу цінності між учасниками процесу за рахунок електронної взаємодії в мережі Інтернет.

4. Визначено основні передумови поширення та розвитку систем електронної комерції, серед яких особливо треба відзначити глобалізацію економічних процесів, поширення електронного обігу даних, проникнення цифрових технологій у сектори світової та національної економік, розвиток цифрової економіки та розвиток інтернету. Це дало змогу підтвердити закономірність тенденції переходу традиційних підприємств до онлайн-присутності, що зумовлено низкою парадигмальних трансформаційних процесів.

5. Представлено авторське бачення системи електронної комерції, в якій підкреслено роль підприємства електронної комерції, а також відзначено місце розвитку та стійкості як системних характеристик електронної комерції. Запропоновано розглядати зовнішнє середовище системи електронної комерції як сукупність суб'єктів, що чинять прямий чи опосередкований вплив на неї та можуть бути об'єднані в науково-інноваційний; техніко-економічний; суб'єктно-

ринковий; фінансово-кредитний; управлінсько-наглядовий; громадський блоки. Виділено зовнішні (акумуляуючи, інфраструктурна, посередницька, стимулююча) та внутрішні (координаційна, маркетингова, транзакційна, комунікаційна, логістична) функції системи електронної комерції.

6. Розроблено концептуальну модель впливу факторів на рішення підприємств електронної комерції, за якої всі фактори залежно від характеру прояву запропоновано поділяти на фасилітатори, інгібітори та такі, що виконують дуальну роль. Ідентифіковані фактори згруповано у групи, зокрема, виділено фактори технологічної, організаційної та управлінської груп, а також фактори зовнішнього середовища.

7. На основі детального розгляду сутності категорій «розвиток» та «стійкість», а також ідентифіковано їхній взаємозв'язок у контексті реагування підприємства електронної комерції на кризу: стійкість здатна виступати основою для реалізації розвитку, а розвиток підприємства може бути сприйнятий як актуальний прояв потенціалу його стійкості.

8. Систематизовано ключові підходи до розуміння сутності стратегічного управління розвитком підприємства. Запропоновано механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції, що враховує функціональні компоненти управління, принципи, методи та функції управління стратегічним розвитком.

9. Запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, що базується на основі вимірювання рівня стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства. Розглянуто складові інтегральної оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу, яка враховує як внутрішній потенціал, що охоплює конкурентні переваги, управління, технологічні рішення, фінанси, маркетинг, організацію, так і зовнішній потенціал, що включає в себе складові ринку, стійкого розвитку та соціальної відповідальності. Методичний підхід запропоновано розглядати у вигляді алгоритму дій, що містить підготовчий етап (економіко-математичне моделювання готовності соціально-економічної

системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції; аналіз стану розвитку ринку електронної комерції у вітчизняному та світовому контекстах; визначення стану функціонування вітчизняних підприємств електронної комерції на основі кейс-стаді); основний етап (підбір індикаторів; визначення рівня реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу, ідентифікація критеріїв для формування груп підприємств; аналіз комплексного показника реалізації потенціалу) та етап оцінки результатів (визначення шляхів удосконалення стратегічного розвитку підприємств на засадах стійкості).

10. Запропоновано ввести у науковий обіг дефініцію «стратегічний трансформаційний потенціал» як результат взаємодії традиційної та інноваційної складових потенціалу, що сприяє досягненню позитивних організаційних змін завдяки синергійності зусиль, спрямованих на реалізацію унікальних конкурентних переваг, що забезпечують виживання та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, а також мінімізують негативні впливи зовнішнього середовища.

**Результати досліджень 1 розділу** опубліковано в наукових працях [59-60; 63; 65; 68-70; 226-227].



## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Готовність вітчизняної ринкової системи до переходу на основі цифрових технологій електронної комерції

Реалізація цифрової трансформації та впровадження цифрових рішень електронної комерції в соціально-економічну систему України потребує аналізу готовності цієї системи до прийняття, практичного освоєння та використання таких технологій. Метою цього підрозділу є дослідження готовності вітчизняної соціально-економічної системи до впровадження та практичного використання технологій електронної комерції, а також здійснення економетричного моделювання готовності ринкової системи України до цифрового переходу.

Можливості реалізації позитивних змін, зумовлених цифровою трансформацією, безпосередньо залежать від рівня доступу населення до цифрових благ. Дослідження показника регіонального розподілу населення України, що використовує інтернет для замовлення (купівлі) товарів та послуг (табл. 2.1) дозволяє сформувати уявлення про кількість потенційних та активних покупців за регіональним розподілом, спрогнозувати потенційний рівень попиту, а також сприяти покращенню розуміння підприємствами зовнішнього середовища, представленого споживачами товарів та послуг.

Таблиця 2.1

*Розподіл населення, що користується послугами інтернету з метою замовлення (купівлі) товарів та послуг за регіонами за 2015-2021 роки, %*

| Регіони          | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1                | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| АР Крим          | 10,8 | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| Вінницька        | 13,4 | 12,3 | 11,0 | 30,1 | 22,0 | 28,2 | 19,5 | 18,1 | 29,7 |
| Волинська        | 6,4  | 12,3 | 16,6 | 13,7 | 14,9 | 17,5 | 13,9 | 28,3 | 27,5 |
| Дніпропетровська | 7,7  | 12,3 | 10,0 | 15,3 | 14,4 | 16,0 | 15,9 | 17,3 | 23,8 |
| Донецька         | 12,3 | 9,6  | 16,5 | 21,0 | 21,1 | 25,5 | 25,1 | 23,1 | 20,9 |
| Житомирська      | 8,3  | 15,1 | 12,1 | 12,9 | 10,8 | 12,5 | 23,9 | 25,7 | 30,2 |
| Закарпатська     | 9,7  | 13,7 | 24,7 | 6,6  | 11,3 | 22,1 | 12,8 | 22,8 | 27,3 |
| Запорізька       | 5,4  | 8,3  | 12,5 | 9,2  | 18,3 | 11,9 | 14,1 | 12,6 | 9,7  |

## Закінчення таблиці 2.1

| 1                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Івано-Франківська      | 6,1  | 11,5 | 6,9  | 9,7  | 6,9  | 9,8  | 12,1 | 8,8  | 9,2  |
| Київська (без м. Київ) | 11,3 | 13,2 | 7,9  | 9,8  | 20,2 | 15,4 | 7,9  | 25,4 | 26,6 |
| Кіровоградська         | 7,7  | 7,5  | 19,0 | 18,2 | 24,1 | 17,8 | 19,8 | 26,1 | 21,2 |
| Луганська              | 6,9  | 16,8 | 17,2 | 17,5 | 29,8 | 24,0 | 14,8 | 33,5 | 34,5 |
| Львівська              | 9,4  | 11,5 | 9,3  | 20,2 | 21,4 | 21,0 | 19,2 | 26,7 | 22,3 |
| Миколаївська           | 9,3  | 10,3 | 11,1 | 12,5 | 19,2 | 20,4 | 17,6 | 19,4 | 25,7 |
| Одеська                | 3,2  | 7,9  | 12,0 | 11,5 | 15,4 | 12,3 | 11,0 | 19,1 | 16,6 |
| Полтавська             | 8,8  | 15,6 | 11,8 | 17,2 | 29,3 | 21,7 | 14,4 | 17,8 | 13,1 |
| Рівненська             | 7,9  | 5,4  | 11,1 | 32,8 | 11,8 | 15,7 | 12,4 | 18,5 | 23,5 |
| Сумська                | 10,2 | 10,1 | 10,0 | 14,6 | 11,8 | 28,7 | 7,4  | 21,6 | 16,8 |
| Тернопільська          | 3,4  | 5,1  | 9,2  | 10,8 | 8,9  | 10,4 | 8,6  | 14,1 | 18,9 |
| Харківська             | 8,0  | 8,7  | 6,6  | 4,3  | 11,2 | 14,4 | 13,1 | 19,5 | 10,8 |
| Херсонська             | 5,3  | 8,0  | 9,8  | 19,0 | 11,4 | 25,6 | 21,5 | 22,9 | 20,7 |
| Хмельницька            | 7,3  | 6,5  | 6,8  | 18,8 | 15,2 | 11,7 | 17,0 | 19,8 | 24,2 |
| Черкаська              | 5,7  | 8,8  | 7,3  | 16,4 | 21,5 | 24,5 | 15,8 | 14,9 | 10,2 |
| Чернівецька            | 4,8  | 3,0  | 4,5  | 6,3  | 12,5 | 6,7  | 7,9  | 16,5 | 19,0 |
| Чернігівська           | 13,4 | 7,3  | 9,2  | 16,9 | 17,5 | 17,3 | 25,2 | 22,4 | 24,2 |
| м. Київ                | 12,3 | 11,4 | 12,5 | 17,4 | 16,0 | 16,8 | 22,9 | 26,2 | 22,4 |

Джерело: згруповано авторкою на основі [135-150].

Аналіз даних демонструє тенденцію до поступового збільшення частки населення, що використовує інтернет для здійснення операцій із придбання товарів та послуг за період 2013-2018 років. Подібна динаміка помітна майже в усіх регіонах України протягом аналізованого періоду. Станом на 2021 рік регіонами з найбільшою кількістю онлайн-покупців є Луганська (34,5 %), Вінницька (29,7 %), Волинська (27,5 %), Закарпатська (27,3 %) та Київська (26,6 %) області, у той час як найнижчі показники демонструють Івано-Франківська (9,2 %), Запорізька (9,7 %), Черкаська (10,2 %) та Харківська (10,8 %) області. Порівнюючи дані із 2013 роком, до регіонів із найвищим рівнем онлайн-покупців відносилися Вінницька (13,4 %), Чернігівська (13,4 %) та Донецька (12,3 %) області, до регіонів із найнижчим рівнем – Одеська (3,2 %), Тернопільська (3,4 %) та Херсонська (5,3 %). Наявні тенденції свідчать, що регіони, які характеризувалися низькими показниками онлайн-купівель, демонструють певні зрушення в поширенні інтернету в повсякденному житті населення України. Іншими словами, відбувається поступовим врівноваженням ринку електронної комерції в межах країни, проте потребує додаткових зусиль зі стабілізації цих показників у довгостроковій перспективі.

Можливість реалізації підприємствами розвитку та підтримки стійкості на основі використання трансформаційних технологій безпосередньо залежить від можливості кінцевих споживачів скористатися такими перевагами. Показник частки домогосподарств, які здатні використовувати інтернет вдома дозволяє виявити закономірності формування та розподілу потенційних споживачів за регіонами, а також сформувати уявлення про довгострокову успішність зусиль із цифрової трансформації, що здійснюються підприємствами електронної комерції.

Питома вага домогосподарств, які володіють домашнім доступом до інтернету за регіонами за період 2015-2021 років (%) представлено в табл. 2.2. Протягом 2013-2021 років досліджуваний показник має тенденцію до стабільного збільшення, досягши у 2021 році рівня 82,7 %. До регіонів із найбільшим рівнем доступу домогосподарств до інтернету станом на 2021 рік варто віднести Харківську (90,6 %), Дніпропетровську (90,5 %), Закарпатську (89,6 %) та Одеську (88,5 %) області. Найменша частка домогосподарств із доступом до інтернету станом на 2021 рік спостерігалася в Кіровоградській (72,3 %), Полтавській (70,9 %), Сумській (74,7 %) та Чернігівській (74,8 %) областях. На основі даних можна зробити висновок про наявність певної регіональної диспропорції, де частина регіонів володіє високим рівнем інтернет-покриття, що сприяє більш активному використанню онлайн-каналів здійснення покупок.

Таблиця 2.2

*Частка домогосподарств, які мають доступ до послуг інтернету вдома за регіонами за період 2015-2021 років, %*

| Регіони                | 2013  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1                      | 2     | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| Україна                |       |      | 50,7 | 54,0 | 59,8 | 61,5 | 65,8 | 79,2 | 82,7 |
| АР Крим                | 43,4- | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| Вінницька              | 34,2  | 38,5 | 43,1 | 43,3 | 43,9 | 55,6 | 63,9 | 69,0 | 73,8 |
| Волинська              | 37,6  | 44,6 | 42,6 | 46,8 | 53,8 | 48,8 | 53,8 | 80,6 | 84,5 |
| Дніпропетровська       | 44,6  | 52,7 | 54,4 | 59,6 | 76,2 | 77,9 | 79,3 | 87,2 | 90,5 |
| Донецька               | 48,0  | 46,2 | 46,8 | 47,7 | 52,5 | 53,6 | 68,0 | 79,0 | 82,5 |
| Житомирська            | 30,1  | 34,4 | 40,0 | 39,7 | 44,2 | 38,0 | 54,6 | 71,7 | 79,4 |
| Закарпатська           | 33,9  | 45,4 | 59,5 | 65,4 | 69,6 | 70,7 | 75,9 | 87,2 | 89,6 |
| Запорізька             | 46,5  | 57,1 | 53,8 | 58,1 | 64,6 | 64,0 | 68,5 | 83,3 | 77,5 |
| Івано-Франківська      | 26,7  | 40,3 | 52,3 | 57,0 | 59,8 | 53,0 | 65,3 | 79,6 | 84,6 |
| Київська (без м. Київ) | 45,2  | 44,0 | 49,3 | 49,0 | 52,1 | 54,2 | 60,8 | 74,1 | 79,2 |
| Кіровоградська         | 33,7  | 33,4 | 41,5 | 45,8 | 52,7 | 50,3 | 54,1 | 67,6 | 72,3 |

## Закінчення таблиці 2.2

| 1             | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Луганська     | 47,1 | 39,3 | 43,2 | 48,9 | 56,0 | 58,4 | 63,3 | 77,3 | 79,3 |
| Львівська     | 40,8 | 45,5 | 50,2 | 59,2 | 60,0 | 62,7 | 68,9 | 81,1 | 81,2 |
| Миколаївська  | 42,4 | 51,3 | 52,8 | 56,3 | 63,6 | 59,3 | 66,8 | 79,3 | 81,3 |
| Одеська       | 44,8 | 56,6 | 52,1 | 56,8 | 57,9 | 63,2 | 69,8 | 80,3 | 88,5 |
| Полтавська    | 34,2 | 43,4 | 50,5 | 48,7 | 48,3 | 58,6 | 52,2 | 71,7 | 70,9 |
| Рівненська    | 29,3 | 36,8 | 32,3 | 45,4 | 72,1 | 67,5 | 49,3 | 78,3 | 81,5 |
| Сумська       | 37,7 | 45,4 | 46,8 | 48,6 | 60,9 | 62,8 | 67,2 | 75,3 | 74,7 |
| Тернопільська | 37,0 | 45,9 | 52,9 | 56,8 | 65,0 | 58,9 | 64,9 | 83,1 | 81,9 |
| Харківська    | 45,8 | 51,9 | 52,5 | 50,9 | 60,8 | 63,2 | 65,0 | 81,8 | 90,6 |
| Херсонська    | 41,5 | 50,5 | 48,0 | 56,0 | 47,2 | 53,4 | 50,6 | 76,1 | 81,5 |
| Хмельницька   | 36,2 | 39,4 | 44,3 | 39,6 | 52,1 | 45,5 | 55,3 | 71,5 | 75,7 |
| Черкаська     | 34,0 | 38,3 | 40,2 | 47,9 | 50,7 | 48,7 | 59,5 | 78,4 | 83,2 |
| Чернівецька   | 38,0 | 48,3 | 51,0 | 61,9 | 70,2 | 73,9 | 69,3 | 81,1 | 84,3 |
| Чернігівська  | 35,1 | 38,7 | 38,1 | 44,7 | 48,2 | 55,2 | 55,3 | 65,4 | 74,8 |
| м. Київ       | 61,2 | -    | 79,8 | 81,2 | 78,2 | 85,2 | 83,7 | 90,5 | 90,9 |

Джерело: згруповано авторкою на основі [135-150].

Дослідження показника регіонального обороту роздрібної торгівлі дозволяє оцінити рівень економічної активності за регіонами, сформувані уявлення про потенціал споживчої активності, а також оцінити ефективність зусиль із впровадження електронної комерції серед вітчизняних підприємств. Обороти роздрібної торгівлі за регіонами (млн грн) за 2012-2021 роки представлено в табл. 2.3. Протягом 2012-2011 років даний показник мав тенденцію до збільшення, однак, протягом 2017-2019 років помітне було незначне падіння обороту загалом по країні, але вже в 2020 році показник зміг перевищити дані 2016 року, що свідчить про поступове зростання економічної активності та споживчої спроможності, які здатні піддаватися незначному зниженню внаслідок викликів зовнішнього середовища. Станом на 2021 рік серед регіонів із найбільшим оборотом роздрібної торгівлі варто відзначити: м. Київ (278 791,7 млн грн), Дніпропетровський (132 227,3 млн грн), Київський (120 866,3 млн грн) та Одеський (105 796,4 млн грн) регіони, із найменшим оборотом – Луганський (13 147,1 млн грн), Чернівецький (22 030,8 млн грн), Тернопільський (23 258,0 млн грн) та Кіровоградський (26 378,6 млн грн) регіони. Таким чином, потенціал економічної активності загалом по країні залишається нерівномірним, та потребує втручання у контексті стимулювання торгівлі, розвитку інфраструктури та підтримки споживчого попиту.

Таблиця 2.3

*Оборот роздрібної торгівлі за регіонами за 2012-2021 роки, млн грн*

| Регіони                   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015    | 2016    | 2017     | 2018     | 2019      | 2020      | 2021      |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Україна                   | 812052 | 888773 | 901924 | 1031679 | 1175319 | 815344,3 | 930629,2 | 1094045,8 | 1201624,0 | 1443832,9 |
| АР Крим                   | 35668  | 40034  | -      | -       | -       | -        | -        | -         | -         | -         |
| Вінницька                 | 22351  | 24476  | 29264  | 34509   | 38400   | 21049,1  | 25658,4  | 32144,2   | 33021,3   | 41569,6   |
| Волинська                 | 15885  | 17937  | 21476  | 27154   | 28827   | 15256,9  | 16334,0  | 19619,7   | 22497,1   | 26598,4   |
| Дніпропетровська          | 60862  | 68175  | 80419  | 94928   | 106421  | 72542,1  | 85302,9  | 102461,5  | 114221,3  | 132227,3  |
| Донецька                  | 83951  | 91354  | 64698  | 34575   | 36724   | 22782,8  | 29153,3  | 35319,2   | 37386,8   | 43635,0   |
| Житомирська               | 17384  | 19338  | 23250  | 28459   | 31483   | 20342,8  | 23592,9  | 26027,5   | 27816,3   | 34397,5   |
| Закарпатська              | 17019  | 17187  | 20213  | 24788   | 24788   | 18624,5  | 21897,1  | 23519,8   | 22828,5   | 30118,6   |
| Запорізька                | 34427  | 37165  | 41932  | 48177   | 55443   | 36151,3  | 38638,3  | 45223,6   | 52262,9   | 62151,3   |
| Івано-Франківська         | 20575  | 22625  | 27419  | 33806   | 37657   | 19258,2  | 22299,5  | 25805,3   | 27374,5   | 33013,2   |
| Київська<br>(без м. Київ) | 33561  | 37015  | 43575  | 55042   | 61998   | 54971,4  | 64917,4  | 83453,1   | 99186,1   | 120866,3  |
| Кіровоградська            | 13730  | 15158  | 18022  | 21987   | 25618   | 15374,7  | 16622,5  | 19679,5   | 22369,8   | 26378,6   |
| Луганська                 | 36134  | 39485  | 19750  | 8180    | 9127    | 5866,5   | 8236,8   | 10561,9   | 11307,3   | 13147,1   |
| Львівська                 | 36233  | 39238  | 45752  | 57520   | 68369   | 51437,4  | 57825,1  | 66601,9   | 70602,2   | 89383,7   |
| Миколаївська              | 19661  | 21006  | 23448  | 27532   | 32117   | 19666,8  | 22555,1  | 25487,9   | 26764,3   | 32688,6   |
| Одеська                   | 50590  | 55568  | 60670  | 72630   | 86054   | 61807,1  | 69196,7  | 81447,5   | 88061,4   | 105796,4  |
| Полтавська                | 21699  | 23169  | 26399  | 30567   | 35673   | 25679,5  | 30928,8  | 34301,1   | 39098,1   | 48945,7   |
| Рівненська                | 14763  | 16094  | 19652  | 23460   | 25648   | 14927,8  | 17360,0  | 20642,3   | 21794,2   | 27370,2   |
| Сумська                   | 15364  | 16483  | 19190  | 22872   | 26283   | 16237,5  | 19464,9  | 21348,1   | 22833,0   | 27469,0   |
| Тернопільська             | 12952  | 13981  | 16737  | 20260   | 22494   | 11651,0  | 13082,8  | 16145,9   | 17790,9   | 23258,0   |
| Харківська                | 56252  | 61979  | 71733  | 84056   | 95904   | 65016,7  | 72517,7  | 82126,9   | 87393,7   | 97012,0   |
| Херсонська                | 16520  | 17941  | 21208  | 26351   | 29760   | 19109,8  | 21738,7  | 23690,9   | 25388,6   | 29780,3   |
| Хмельницька               | 17948  | 19384  | 22286  | 26030   | 29825   | 20174,0  | 20565,9  | 24234,6   | 27809,5   | 33622,9   |
| Черкаська                 | 19086  | 20825  | 23994  | 27926   | 30812   | 19880,5  | 22495,4  | 27126,2   | 29387,6   | 36836,2   |
| Чернівецька               | 11068  | 12308  | 14637  | 17475   | 18989   | 13553,5  | 15170,4  | 15282,8   | 16088,6   | 22030,8   |
| Чернігівська              | 14569  | 15988  | 18422  | 21700   | 24745   | 15921,3  | 17973,2  | 19282,1   | 22119,6   | 26744,5   |
| м. Київ                   | 104442 | 114351 | 127778 | 161695  | 189628  | 158061,1 | 177101,4 | 212512,3  | 236220,4  | 278791,7  |

Джерело: згруповано авторкою на основі [135-150].

Дослідження індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту дозволяють проаналізувати динаміку ринку роздрібної торгівлі, дослідити зміни в обсягах продажах, а також виявити темпи зростання або зниження обсягу реальних фізичних продаж, не враховуючи девальвацію національної валюти та зміни цін. Індеси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (% до попереднього року) представлено в табл. 2.4. За період, що досліджується, можна побачити нерівномірне зростання даного показника де протягом 2012-2015 років помітне падіння, а починаючи із 2016 року – зростання показника в цілому по країні, що загалом відображає підвищення попиту та товари та послуги, що пропонуються вітчизняними підприємствами. Регіонами із найбільшим значенням цього показника станом на 2021 рік є Тернопільська (126,5 %), Закарпатська (126,3 %) та Вінницька (121 %) області; а найменшим значенням показника – Харківська (100,6 %), Волинська (105,6 %) та Донецька (107,1 %) області.

Таблиця 2.4

*Індеси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, у порівнянних цінах; % до попереднього року*

| Регіони                   | 2012         | 2013         | 2014        | 2015        | 2016         | 2017  | 2018  | 2019         | 2020         | 2021         |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|
| 1                         | 2            | 3            | 4           | 5           | 6            | 7     | 8     | 9            | 10           | 11           |
| Україна                   | <b>112,3</b> | <b>106,1</b> | <b>90,0</b> | <b>80,2</b> | <b>104,5</b> | 106,0 | 105,8 | <b>111,4</b> | <b>107,2</b> | <b>110,9</b> |
| АР Крим                   | 124,6        | 109,0        | -           | -           | -            | -     | -     | -            | -            | -            |
| Вінницька                 | 111,5        | 105,0        | 94,5        | 85,4        | 106,4        | 105,9 | 110,9 | 119,5        | 104,8        | 121,0        |
| Волинська                 | 117,0        | 113,4        | 91,3        | 88,0        | 94,2         | 84,1  | 103,1 | 112,1        | 112,5        | 105,6        |
| Дніпропетровська          | 113,3        | 105,9        | 96,0        | 77,3        | 99,2         | 106,2 | 108,3 | 113,3        | 110,5        | 108,0        |
| Донецька                  | 116,7        | 105,2        | 60,5        | 37,9        | 94,2         | 102,9 | 110,5 | 110,0        | 103,4        | 107,1        |
| Житомирська               | 107,4        | 108,6        | 98,0        | 84,2        | 100,3        | 106,2 | 111,0 | 107,3        | 108,5        | 114,6        |
| Закарпатська              | 100,3        | 104,9        | 96,5        | 90,1        | 101,2        | 109,0 | 104,9 | 103,6        | 91,0         | 126,3        |
| Запорізька                | 115,1        | 106,0        | 95,5        | 79,0        | 104,8        | 103,8 | 106,9 | 111,7        | 112,0        | 109,9        |
| Івано-Франківська         | 107,4        | 105,2        | 99,4        | 82,9        | 100,9        | 105,4 | 113,8 | 111,1        | 105,3        | 112,3        |
| Київська<br>(без м. Київ) | 121,8        | 107,5        | 93,9        | 90,9        | 108,6        | 107,2 | 109,2 | 122,3        | 115,6        | 113,4        |
| Кіровоградська            | 112,7        | 105,0        | 97,5        | 80,8        | 106,3        | 104,0 | 101,7 | 114,1        | 109,0        | 111,7        |
| Луганська                 | 119,7        | 104,4        | 43,1        | 29,7        | 104,5        | 98,8  | 123,8 | 111,4        | 113,9        | 109,0        |
| Львівська                 | 104,1        | 99,5         | 98,9        | 88,9        | 105,9        | 111,8 | 108,6 | 108,8        | 103,7        | 116,8        |
| Миколаївська              | 112,6        | 105,6        | 93,3        | 82,0        | 106,4        | 105,0 | 106,6 | 109,4        | 105,0        | 112,3        |
| Одеська                   | 113,5        | 105,9        | 90,8        | 84,1        | 108,1        | 106,5 | 104,1 | 111,0        | 105,2        | 110,0        |
| Полтавська                | 112,7        | 103,7        | 92,6        | 80,3        | 104,1        | 109,7 | 109,5 | 106,6        | 112,6        | 113,1        |
| Рівненська                | 108,9        | 105,8        | 100,7       | 83,1        | 95,2         | 97,6  | 107,4 | 109,4        | 103,3        | 117,0        |
| Сумська                   | 113,8        | 103,6        | 99,2        | 83,6        | 104,7        | 106,8 | 108,1 | 105,2        | 106,2        | 109,5        |

## Закінчення таблиці 2.4

| 1             | 2     | 3     | 4     | 5    | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    |
|---------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Тернопільська | 102,4 | 99,9  | 100,0 | 87,5 | 100,4 | 96,5  | 106,9 | 115,6 | 107,8 | 126,5 |
| Харківська    | 110,1 | 107,5 | 97,5  | 81,2 | 103,4 | 105,4 | 102,6 | 105,4 | 102,2 | 100,6 |
| Херсонська    | 111,0 | 107,1 | 96,8  | 84,0 | 104,9 | 104,6 | 106,8 | 104,6 | 105,7 | 108,2 |
| Хмельницька   | 107,4 | 101,9 | 94,1  | 83,4 | 105,8 | 106,9 | 102,1 | 113,0 | 111,7 | 113,5 |
| Черкаська     | 108,5 | 106,1 | 94,8  | 83,7 | 102,2 | 105,2 | 104,5 | 113,9 | 105,6 | 117,6 |
| Чернівецька   | 100,6 | 103,2 | 100,7 | 86,5 | 98,2  | 102,6 | 104,8 | 95,6  | 102,0 | 119,8 |
| Чернігівська  | 112,9 | 106,9 | 97,9  | 81,8 | 102,5 | 104,1 | 101,9 | 104,9 | 111,8 | 109,4 |
| м. Київ       | 108,7 | 108,7 | 92,5  | 82,9 | 107,1 | 106,5 | 102,7 | 114,6 | 106,9 | 108,8 |

Джерело: згруповано авторкою на основі [135-150].

Аналіз кількості підприємств, що реалізують електронну торгівлю, як провідний напрямок електронної комерції, дозволяє виявити тенденції використання електронних каналів продажу продукції, та відзначити загальний рівень прогресу в цифровізації бізнесу. Чисельність підприємств, що реалізують електронну торгівлю за галузями економічної активності за період 2018-2023 років, представлено в табл. 2.5. Аналіз даних дозволяє дійти висновку про помірно стабільне зростання кількості підприємств, які своїй діяльності послуговуються технологіями електронної торгівлі (із 2476 одиниць у 2018 році проти 2513 одиниць у 2022 році), однак темпи зростання частки цих підприємств залишаються на низькому рівні, не перевищуючи 5,1 % за весь аналізований період.

Сектор оптової та роздрібно торгівлі, інформаційно-телекомунаційних технологій та послуг із громадського харчування та готельного бізнесу залишаються серед лідерів за кількістю підприємств, що використовують технології електронної комерції (у 2022 році ці показники склали 8,1; 10,5 та 10,9 % відповідно), що дає можливість зробити висновок про високу адаптивність цих секторів економіки до цифрових перетворень. При цьому сектори промисловості та послуг демонструють більш обмежене використання онлайн-інструментів, що може бути пов'язано зі специфікою функціонування підприємств чи відсутності істотної необхідності модифікувати наявні бізнес-процеси.

Таблиця 2.5

*Кількість підприємств, що здійснювали електронну торгівлю  
за видами економічної діяльності за період 2018-2022 років*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю |             |             |             |             |             |  |            |            |            |            |            |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | одиниць  |             |             |             |             |             | У % до загальної кількості підприємств |            |            |            |            |            |
|  | 2018   | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2018                                   | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
| Усього   | <b>2476</b>  | <b>2440</b> | <b>2494</b> | <b>2513</b> | <b>2346</b> | <b>2478</b> | <b>5,0</b>                             | <b>4,8</b> | <b>4,9</b> | <b>5,0</b> | <b>6,1</b> | <b>6,9</b> |
| Переробна промисловість  | 673  | 661         | 684         | 690         | 680         | 739         | 5,6                                    | 5,3        | 5,4        | 5,4        | 7,2        | 8,1        |
| Інфраструктурні послуги  | 29   | 29          | 32          | 31          | 26          | 18          | 1,4                                    | 1,5        | 1,5        | 1,5        | 1,5        | 1,0        |
| Будівництво  | 107  | 93          | 98          | 101         | 65          | 21          | 2,0                                    | 1,6        | 1,6        | 1,8        | 1,6        | 1,4        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 914  | 924         | 929         | 931         | 1011        | 1056        | 7,5                                    | 7,4        | 7,7        | 7,7        | 10,3       | 12,0       |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 131  | 125         | 127         | 127         | 136         | 133         | 3,3                                    | 3,1        | 3,0        | 3,2        | 4,0        | 4,0        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 147  | 166         | 170         | 171         | 96          | 120         | 9,4                                    | 10,2       | 10,1       | 9,9        | 11,2       | 16,0       |
| Інформація та телекомунікації  | 204  | 197         | 209         | 210         | 166         | 180         | 9,4                                    | 9,0        | 9,5        | 9,6        | 10,5       | 12,0       |
| Операції з нерухомим майном  | 33   | 22          | 25          | 26          | 27          | 30          | 1,1                                    | 0,7        | 0,8        | 1,0        | 1,2        | 1,4        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 88   | 83          | 80          | 85          | 60          | 69          | 3,0                                    | 2,7        | 2,6        | 2,7        | 2,7        | 3,4        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 145  | 137         | 134         | 136         | 76          | 79          | 3,9                                    | 3,5        | 3,3        | 3,3        | 2,6        | 2,9        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 5  | 3           | 6           | 5           | 4           | 4           | 7,4                                    | 4,5        | 8,5        | 7,9        | 8,3        | 10,9       |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].



Аналіз обсягів реалізованої продукції підприємств за рахунок електронної торгівлі (табл. 2.6) дозволяє виявити економічний вклад електронної комерції в економічну систему, а також ідентифікувати, які із секторів економіки змогли отримати вигоду від використання інструментів електронної комерції. Так, загальний обсяг продажів через електронну торгівлю продемонстрував значне зростання із 228,03 млрд грн у 2018 році до 435,91 млрд грн. Однак було відзначено значне падіння даного показника до 239,20 млрд грн у 2022 році, що є ознакою значного впливу кризи, спричиненої війною в Україні. Секторальний аналіз свідчить про те, що падіння обсягів проданої продукції відчували сектори переробної промисловості, будівництва, оптової та роздрібною торгівлі, науково-технічної діяльності та сфери послуг. Водночас, станом на 2022 рік найбільшу частку підприємств, що використовували технології електронної комерції, є сектори оптової та роздрібною торгівлі (4,7 % до загальної кількості), транспортних послуг та поштової та кур'єрської діяльності (7,6 %) та тимчасового розміщення та громадського харчування (12,9 %).

Аналіз даних по цим підгрупам дозволив виявити зростання обсягів реалізованої продукції у грошовому вимірі за сферами транспортних послуг та поштової та кур'єрської діяльності (зростання на 108,28 % у 2022 році у порівнянні із 2021 роком), тимчасового розміщення та громадського харчування (зростання на 19,79 % у 2022 році у порівнянні із 2021 роком), натомість, сектор оптової та роздрібною торгівлі відчув відносно незначне зниження показників (падіння на 21,12 % у 2022 році порівняно із 2021 роком).

Таблиця 2.6

## Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств |                    |                    |                    |                    |                    |  |            |            |            |            |            |
|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | тис. грн   |                    |                    |                    |                    |                    | У % до загальної кількості підприємств |            |            |            |            |            |
|  | 2018   | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               | 2023               | 2018                                   | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
| Усього   | <b>228035634,7</b>   | <b>292731939,1</b> | <b>364571488,0</b> | <b>435909793,9</b> | <b>465316898,7</b> | <b>547590249,3</b> | <b>3,5</b>                             | <b>4,5</b> | <b>5,0</b> | <b>5,3</b> | <b>5,9</b> | <b>5,7</b> |
| Переробна промисловість  | 52600790,7   | 56297178,5         | 61018044,8         | 65987521,4         | 106669805,0        | 108987875,1        | 2,7                                    | 3,1        | 3,1        | 3,2        | 5,9        | 4,8        |
| Інфраструктурні послуги  | 532496,3   | 510337,1           | 594134,9           | 676082,5           | -                  | -                  | 0,1                                    | 0,1        | 0,1        | 0,1        | -          | -          |
| Будівництво  | 1358493,2  | 1933818,5          | 2063877,6          | 2421364,7          | 692530,6           | 444736,2           | 0,6                                    | 0,7        | 0,7        | 0,6        | 0,4        | 0,2        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 128502264,3  | 104074764,4        | 144775433,0        | 185025520,9        | 234032795,6        | 312354846,6        | 4,7                                    | 3,7        | 4,5        | 4,9        | 6,9        | 7,1        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 31257594,8   | 117600857,0        | 141783125,1        | 164784027,2        | 105939152,8        | 103505957,4        | 7,1                                    | 25,7       | 31,1       | 30,9       | 23,6       | 19,1       |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 2105230,0  | 2741067,6          | 2897865,9          | 3148675,9          | 3838509,5          | 3712369,9          | 6,8                                    | 8,2        | 11,6       | 12,0       | 13,2       | 7,6        |
| Інформація та телекомунікації  | 3993376,1  | 5065412,6          | 5924611,6          | 7050032,9          | 7456266,4          | 8861097,6          | 3,0                                    | 3,5        | 3,5        | 3,6        | 3,6        | 3,7        |
| Операції з нерухомим майном  | 1043018,9  | 109060,2           | 511958,6           | 894158,6           | 768933,2           | 1017887,3          | 1,7                                    | 0,2        | 0,7        | 0,9        | 1,2        | 1,2        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 2119916,1  | 1713579,3          | 1689638,3          | 1921357,0          | 1053751,1          | 1821424,3          | 0,7                                    | 0,6        | 1,5        | 1,4        | 0,4        | 0,6        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 4506051,0  | 2672497,8          | 3295710,8          | 3981929,4          | 2057015,7          | 2999158,1          | 7,6                                    | 3,7        | 4,1        | 4,5        | 2,8        | 3,4        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 16403,4  | 13366,1            | 17087,4            | 19123,4            | -                  | -                  | 0,9                                    | 0,8        | 1,0        | 1,0        | -          | -          |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Дослідження каналів продажів, що використовувалися підприємствами України при здійсненні електронної торгівлі, дозволяє створити уявлення стосовно рівня технологічної зрілості підприємств та їх готовності впроваджувати технології електронної комерції у власну діяльність, а також відображає більш оперативні процеси на підприємствах, наприклад, їхню здатність автоматизувати бізнес-процеси, а також дослідити комунікаційні можливості даних каналів продажу. Частка підприємств, які реалізували електронну торгівлю в загальному обсязі підприємств за видами продажів, представлена в табл. 2.7. Аналіз даних дозволив дійти висновку щодо зростання популярності використання власних сайтів загалом по підприємствах (3,9 % у 2020 році проти 4,3 % у 2022 році). Водночас електронний обмін даними (EDI) поступово втрачає свою актуальність (падіння на 48,9 % у 2022 році у порівнянні із 2020 роком), а частка маркетплейсів досі знаходиться на відносно низькому рівні та демонструє незначне зростання протягом досліджуваного періоду. Традиційно сектори оптової та роздрібної торгівлі, транспортних послуг та поштової та кур'єрської діяльності, а також тимчасового розміщення та громадського харчування демонструють найбільш високі частки залучення всіх 3 каналів продажів. При цьому сектор оптової та роздрібної торгівлі демонструє стійке зростання обсягів використання власних вебсайтів у порівнянні з іншими секторами (5,5 % у 2020 році проти 6,9 % у 2022 році). Це підтверджує наявність значного рівня цифровізації та готовності даних секторів до адаптації до електронного середовища функціонування.

Таблиця 2.7

*Частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю у загальній кількості підприємств за видами продажів за період 2018-2022 років*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств за видами продажів, % |            |            |            |  |            |            |            |                             |            |            |            |
|--|--|------------|------------|------------|--|------------|------------|------------|-----------------------------|------------|------------|------------|
|  | через власний вебсайт  |            |            |            | вебсайти/вебдодатки для електронної торгівлі, які використовуються декількома підприємствами |            |            |            | через повідомлення типу EDI |            |            |            |
|  | 2020   | 2021       | 2022       | 2023       | 2020   | 2021       | 2022       | 2023       | 2020                        | 2021       | 2022       | 2023       |
| Усього   | <b>3,9</b>   | <b>3,6</b> | <b>4,2</b> | <b>4,5</b> | <b>2,5</b>   | <b>2,0</b> | <b>2,6</b> | <b>2,4</b> | <b>3,3</b>                  | <b>1,9</b> | <b>1,7</b> | <b>2,6</b> |
| Переробна промисловість  | 3,7  | 2,8        | 4,0        | 4,5        | 2,8  | 2,0        | 3,2        | 2,5        | 4,8                         | 2,9        | 3,2        | 4,1        |
| Інфраструктурні послуги  | 1,0  | 0,3        | 0,8        | 0,8        | 0,4  | 0,2        | 0,7        | 0,2        | 1,0                         | –          | 0,3        | -          |
| Будівництво  | 1,1  | 0,6        | 1,6        | 0,8        | 1,2  | 0,7        | 0,9        | 0,4        | 1,3                         | –          | –          | 0,7        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 5,5  | 6,4        | 6,9        | 7,5        | 3,8  | 3,3        | 4,2        | 4,5        | 5,8                         | 4,3        | 2,9        | 4,1        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 2,6  | 2,2        | 2,9        | 3,0        | 1,4  | 0,6        | 1,7        | 2,3        | 1,9                         | 0,3        | 0,5        | 1,2        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 13,5   | 12,1       | 8,7        | 11,3       | 11,1   | 9,5        | 8,5        | 9,2        | 1,5                         | 0,6        | 0,7        | 2,5        |
| Інформація та телекомунікації  | 10,3   | 8,8        | 10,5       | 10,9       | 3,3  | 2,3        | 4,3        | 1,4        | 1,5                         | 1,0        | 0,6        | 2,2        |
| Операції з нерухомим майном  | 0,7  | 1,1        | 1,0        | 1,2        | 0,5  | 0,8        | 0,6        | 0,6        | 1,5                         | 0,3        | 0,4        | 0,5        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 2,4  | 1,7        | 2,2        | 1,9        | 0,8  | 1,6        | 0,4        | 0,8        | 0,9                         | –          | 0,5        | 1,9        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 2,5  | 2,6        | 2,4        | 2,7        | 0,7  | 0,9        | 0,8        | 0,9        | 0,9                         | 0,1        | 0,1        | 0,5        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 7,9  | 6,8        | 6,2        | 10,9       | 2,0  | –          | 6,2        | 10,9       | 4,0                         | –          | –          | -          |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Аналіз обсягів реалізованої продукції залежно від каналу здійснення онлайн-продажів (табл. 2.8) дозволяє оцінити вплив технологій на господарську діяльність підприємств, а також трансформацію секторів економіки в частині пошуку та налагодження контакту зі споживачами.

Таблиця 2.8

*Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами продажів, %*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами продажів, % |            |            |            |   |            |            |            |                             |            |            |            |
|--|---|------------|------------|------------|---|------------|------------|------------|-----------------------------|------------|------------|------------|
|  | через власний вебсайт   |            |            |            | вебсайти/ вебдодатки для електронної торгівлі, які використовуються декількома підприємствами |            |            |            | через повідомлення типу EDI |            |            |            |
|  | 2020  | 2021       | 2022       | 2023       | 2020  | 2021       | 2022       | 2023       | 2020                        | 2021       | 2022       | 2023       |
| Усього   | <b>10,9</b>   | <b>4,5</b> | <b>3,3</b> | <b>3,2</b> | <b>1,9</b>  | <b>0,7</b> | <b>0,6</b> | <b>0,6</b> | <b>1,9</b>                  | <b>2,9</b> | <b>2,0</b> | <b>1,9</b> |
| Переробна промисловість  | 3,0   | 1,3        | 1,7        | 1,5        | 1,6   | 0,2        | 0,5        | 0,4        | 3,2                         | 5,5        | 3,7        | 2,9        |
| Інфраструктурні послуги  | 9,5   | 0,1        | –          | –          | 2,6   | 0,0        | –          | –          | 0,1                         | –          | –          | –          |
| Будівництво  | 0,3   | 0,4        | 0,3        | 0,1        | 0,7   | 0,7        | 0,0        | 0,0        | 0,5                         | –          | –          | 0,1        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 16,7  | 6,8        | 3,3        | 3,8        | 2,4   | 1,3        | 1,0        | 0,9        | 2,1                         | 3,6        | 2,6        | 2,5        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 22,8  | 22,4       | 23,3       | 17,8       | 2,0   | 0,1        | 0,2        | 0,6        | 0,7                         | 2,1        | 2,3        | 0,         |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 7,4   | 6,1        | 7,5        | 3,3        | 5,1   | 4,2        | 5,4        | 3,9        | 0,2                         | 0,2        | 0,2        | 0,3        |
| Інформація та телекомунікації  | 2,5   | 2,3        | 3,5        | 3,5        | 0,2   | 0,6        | 0,0        | 0,0        | 0,3                         | 1,4        | 0,1        | 0,2        |
| Операції з нерухомим майном  | 0,1   | 0,1        | 0,5        | 0,3        | –   | 0,1        | 0,3        | 0,3        | 0,1                         | 0,0        | 0,4        | 0,7        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 0,3   | 0,7        | 0,3        | 0,5        | –   | 0,1        | 0,1        | 0,1        | 0,1                         | –          | 0,1        | 0,1        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 1,4   | 2,0        | 2,5        | 2,8        | –   | 0,1        | 0,1        | 0,3        | 1,5                         | 0,1        | 0,2        | 0,4        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 3,3   | 0,8        | 0,5        | –          | –   | –          | 0,8        | –          | 0,4                         | –          | –          | –          |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Аналіз даних демонструє падіння показників продажів товарів через вебсайти (10,9 % у 2020 році проти 2,4 у 2022 році), та маркетплейсів (1,9 % у 2020 році проти 0,6 % у 2022 році), підкреслюючи, що офлайн-продажі все ще залишаються пріоритетним каналом збуту продукції підприємств, водночас обсяг реалізованої продукції через EDI-повідомлення характеризується відносною стабільністю, проте низькими показниками, та не перевищує 2,0 % загалом по всіх підприємствах.

Аналіз частки підприємств, що аналізували "великі дані" (табл. 2.9) дозволяє створити уявлення про рівень цифровізації економічного сектору України, а також дійти висновків, якою мірою підприємства адаптувалися до просунутих технологічних рішень та використовують дані для оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.9

*Частка кількості підприємств, що проводили аналіз "великих даних", у загальній кількості підприємств за видами економічної діяльності у 2018-2020, 2022 роках*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка кількості підприємств, що проводили аналіз "великих даних", у загальній кількості підприємств, % |             |             |            |
|--|---|-------------|-------------|------------|
|  | 2018  | 2019        | 2020        | 2022       |
| Усього   | <b>12,5</b>   | <b>11,9</b> | <b>12,7</b> | <b>8,2</b> |
| Переробна промисловість  | 11,9  | 11,6        | 12,2        | 7,0        |
| Інфраструктурні послуги  | 15,1  | 14,8        | 14,2        | 7,0        |
| Будівництво  | 10,4  | 9,8         | 11,5        | 6,9        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 13,4  | 12,5        | 13,4        | 10,0       |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 14,2  | 14,0        | 15,1        | 9,5        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 12,0  | 11,1        | 10,6        | 8,3        |
| Інформація та телекомунікації  | 14,5  | 14,5        | 17,7        | 12,3       |
| Операції з нерухомим майном  | 10,7  | 9,7         | 10,5        | 7,5        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 12,4  | 12,3        | 13,3        | 5,0        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 11,6  | 11,0        | 10,6        | 8,2        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 19,1  | 9,0         | 9,9         | 8,3        |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Аналіз даних дозволяє зробити висновок про наявність загальної тенденції до зниження використання «великих даних» протягом періоду, що досліджується. Так, загальна частка підприємств, що проводили аналіз даних знизилась до 8,2 % у порівнянні із 12,5 % у 2018 році. Причинами такої поведінки можуть бути економічні виклики як COVID-19 та війна в Україні. Станом на 2018 рік найбільша частка підприємств, що застосовують цей тип даних, перебуває в секторах ремонтних послуг (19,1 %), інфраструктурних послугах (15,1 %), та інформаційно-комунікаційному секторах (14,5 %), у той час як частка сектору оптової та роздрібною торгівлі становила 13,4 %, відобразивши високий рівень впровадження цих технологій. Однак станом на 2022 рік серед секторів, що мають найвищі показники із використання «великих даних» є сектори інформаційно-комунікаційного сектору (12,3%), оптової та роздрібною торгівлі (10,0%), а також сектору транспортних послуг та поштової та кур'єрської діяльності (9,5%). При цьому в межах секторів будівництва та науково-технічної діяльності ці технології все ще залишаються маловживаними: станом на 2022 рік частка підприємств, що використовувала їх, становила 6,9 та 5,0 % відповідно.

Дослідження кількісного та якісного стану фахівців та навичок у сфері ІКТ дозволяє оцінити рівень технологічної підготовленості підприємств, а також виявити потенціал фактичного впровадження та освоєння технологій електронної комерції за рахунок наявних спеціалістів із відповідними знаннями та досвідом роботи. Аналіз даних (табл. 2.10) демонструє зростання обсягу підприємств, що надають навчання для фахівців у сфері ІКТ із 3,7 у 2018 році до 4,3 % у 2022 році. Аналогічно зростає частка підприємств, що реалізують навчання для решти спеціалістів на підприємствах: із 4,1 % у 2018 році до 4,7 % у 2022 році. Дані вказують на те, що навички ІКТ стають необхідністю не тільки для вузькоспеціалізованих спеціалістів, але і для більш широкого кола працівників підприємств. Найбільшу частку традиційно займають підприємства інформаційно-телекомунікаційного сектору, де використання технологій є основою бізнес-моделі, який демонструє стабільне

зростання протягом періоду, що досліджується (із 13,5 % у 2018 році до 21,7 % у 2022 році). У більшості секторів відбулося зниження показників за період 2020-2022 років, що може свідчити про значний вплив несприятливих подій, зокрема, COVID-19 та війни на можливості підприємств у підготовці спеціалістів із відповідним набором навичок та знань. Аналіз може свідчити про усвідомлення підприємствами необхідності залучення спеціалістів із досвідом і знаннями, що сприятиме оптимізації діяльності підприємств та покращення конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 2.10

*Фахівці та навички у сфері ІКТ на підприємствах  
за видами економічної діяльності та з розподілом  
за кількістю зайнятих працівників у 2018-2020, 2022 роках*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка кількості підприємств, що проводили навчання у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств за напрямками навчання |            |            |            |                       |            |            |            |
|--|---|------------|------------|------------|-----------------------|------------|------------|------------|
|  | для фахівців у сфері ІКТ  |            |            |            | для інших працівників |            |            |            |
|  | 2018  | 2019       | 2020       | 2022       | 2018                  | 2019       | 2020       | 2022       |
| Усього   | <b>3,7</b>  | <b>3,8</b> | <b>4,5</b> | <b>4,3</b> | <b>4,1</b>            | <b>4,3</b> | <b>4,4</b> | <b>4,7</b> |
| Переробна промисловість  | 4,0   | 3,9        | 4,0        | 3,9        | 4,6                   | 4,5        | 4,1        | 4,5        |
| Інфраструктурні послуги  | 2,0   | 4,0        | 3,2        | 5,8        | 2,0                   | 5,3        | 3,5        | 5,3        |
| Будівництво  | 1,3   | 1,4        | 2,3        | 1,7        | 2,2                   | 2,3        | 3,0        | 1,6        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 3,8   | 4,0        | 5,3        | 3,8        | 4,7                   | 5,0        | 4,7        | 5,4        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 2,9   | 3,0        | 4,2        | 2,8        | 3,0                   | 3,5        | 6,1        | 3,3        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 1,1   | 1,5        | 2,0        | 2,8        | 2,7                   | 2,8        | 1,9        | 2,6        |
| Інформація та телекомунікації  | 13,5  | 14,3       | 17,2       | 21,7       | 8,2                   | 8,8        | 9,4        | 13,7       |
| Операції з нерухомим майном  | 1,9   | 1,8        | 2,9        | 2,6        | 2,5                   | 2,5        | 3,5        | 3,7        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 4,8   | 6,0        | 6,7        | 6,8        | 5,3                   | 5,8        | 8,5        | 9,0        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 1,9   | 2,1        | 1,8        | 2,0        | 2,7                   | 3,0        | 1,6        | 2,6        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 10,3  | 13,4       | 7,9        | 3,8        | 14,7                  | 16,4       | 7,9        | 4,0        |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].



Можливості забезпечення навчання для спеціалістів можуть бути проблематичними для певних підприємств, що змушує їх шукати шляхи залучення спеціалістів із зовнішнього середовища. Дослідження частки підприємств, що залучали спеціалістів у сфері ІКТ щодо загальної кількості підприємств опосередковано вказує на потенціал ринку праці (табл. 2.11). Аналіз даних свідчить про зростання частки підприємств, які залучають фахівців у сфері ІКТ як загалом (із 6,3 % у 2018 році до 7,2 % у 2022 році), так окремо за більшості секторів, що свідчить про зростання попиту на ІКТ-фахівців. Окремо треба відзначити інформаційно-комунікаційний сектор та сектор ремонтних послуг комп'ютерів, де було відзначено падіння досліджуваного показника у 2022 році (на 17,04 та 20,43 % відповідно) у порівнянні з базовим 2018 роком. Такі зрушення можуть свідчити про зміни в бізнес-середовищі даних секторів, а також зменшення необхідності у спеціалістів внаслідок автоматизації процесів.

Таблиця 2.11

*Частка кількості підприємств, що наймали/намагалися наймати фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка кількості підприємств, що наймали/намагалися наймати фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств |            |            |            |
|--|---|------------|------------|------------|
|  | 2018  | 2019       | 2020       | 2022       |
| Усього   | <b>6,3</b>  | <b>6,1</b> | <b>6,4</b> | <b>7,2</b> |
| Переробна промисловість  | 5,9   | 5,5        | 5,8        | 6,5        |
| Інфраструктурні послуги  | 7,1   | 7,9        | 7,7        | 8,5        |
| Будівництво  | 2,7   | 2,4        | 2,6        | 3,4        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 6,4   | 6,5        | 6,5        | 7,3        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 4,1   | 4,0        | 4,2        | 5,2        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 4,6   | 4,5        | 4,7        | 5,0        |
| Інформація та телекомунікації  | 26,4  | 26,9       | 27,0       | 21,9       |
| Операції з нерухомим майном  | 3,4   | 3,7        | 3,8        | 4,2        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 8,2   | 7,7        | 8,3        | 9,3        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 4,0   | 3,8        | 4,1        | 5,4        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 23,5  | 19,4       | 22,4       | 18,7       |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Частка кількості підприємств, що делегують функції ІКТ аутсорсинговим компаніям (табл. 2.12) дозволяє сформулювати уявлення щодо можливості залучення підприємствами послуг з аутсорсингу, що сприяє підвищенню використання ресурсів, глобалізації та цифровізації секторів.

Таблиця 2.12

*Частка кількості підприємств, на яких виконання функцій ІКТ здійснювали зовнішні постачальники послуг, у загальній кількості підприємств*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка кількості підприємств, на яких виконання функцій ІКТ здійснювали зовнішні постачальники послуг, у загальній кількості підприємств |             |             |             |
|--|--|-------------|-------------|-------------|
|  | 2018   | 2019        | 2020        | 2022        |
| Усього   | <b>14,4</b>  | <b>13,8</b> | <b>14,1</b> | <b>14,6</b> |
| Переробна промисловість  | 14,1   | 13,8        | 14,0        | 14,9        |
| Інфраструктурні послуги  | 11,5   | 10,8        | 11,3        | 12,9        |
| Будівництво  | 14,3   | 13,9        | 14,1        | 14,5        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 18,1   | 16,6        | 17,7        | 18,0        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 12,6   | 12,5        | 12,6        | 12,9        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 16,0   | 15,9        | 16,1        | 16,4        |
| Інформація та телекомунікації  | 7,7  | 7,1         | 7,4         | 11,5        |
| Операції з нерухомим майном  | 13,3   | 13,1        | 13,2        | 14,5        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 14,3   | 12,1        | 13,9        | 14,3        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 11,9   | 12,2        | 12,0        | 12,6        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 10,4   | 11,8        | 10,9        | 11,1        |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Аналіз даних свідчить про тенденцію до стабілізації показника протягом періоду, що аналізується: так, починаючи із 2018 року (14,4 %) помітне незначне зростання до 14,6% у 2022 році. У переважній більшості секторів протягом 2019 року відбулося незначне падіння цього показника, проте подальші дані свідчать про відновлення темпів використання послуг аутсорсингу. Згідно зі статистичними даними, до секторів із найбільшою часткою підприємств, що використовують послуги зовнішніх постачальників послуг, у 2022 році варто віднести сектори оптової та роздрібною торгівлі

(18,0 %), тимчасового розміщення та громадського харчування (16,4 %) та переробної промисловості (14,9 %). Паралельно з цим, станом на 2022 рік до секторів із найменшою часткою залучення послуг аутсорсингу належать ремонт комп'ютерів та обладнання (11,1 %), інформаційно-комунікаційний сектор (11,5 %), адміністративних послуг (12,6 %).

Частка кількості підприємств, що реалізували електронну торгівлю залежно від місця розташування клієнтів дозволяє оцінити можливості використання транскордонної електронної торгівлі товарами та послугами, а також визначити рівень наявної інтеграції вітчизняного ринку за межі національних кордонів. Аналіз даних із табл. 2.13 дозволяє дійти висновку про зростання показника частки підприємств, що здійснювали підприємницьку діяльність у межах України загалом за всіма секторами протягом періоду 2021-2022 років (із 4,2 до 5,0 %). Серед секторів, де було відзначено найбільше зростання варто виділити сектор тимчасового розміщення та громадського харчування (10,8 %), інформаційно-комунікаційний сектор (10,1 %) та сектор оптової та роздрібно торгівлі (8,1 %). У той же час у межах країн Європейського Союзу відчутне лише незначне зростання, у той час як рівень показника досі становить менш як 1 % (0,5 % у 2021 році проти 0,7 % у 2022 році). У контексті даних щодо ЄС в межах сектору тимчасового розміщення та громадського харчування варто відзначити найбільший позитивний стрибок (від 0,5 до 1,8 % протягом періоду, що аналізується). Аналогічна ситуація спостерігається в межах інформаційно-телекомунікаційного сектору (від 1,5 до 2,2 % за період, що аналізується), у той час як деякі сектори демонструють незначне падіння: наприклад, оптова та роздрібна торгівля (0,3 % у 2021 році проти 0,2 % у 2022 році), сектор науково-технічної діяльності (0,8 % у 2021 році проти 0,5 % у 2022 році).

*Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств, за місцем розташування клієнтів, %*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств, за місцем розташування клієнтів, % |            |            |                            |            |            |             |            |            |
|--|--|------------|------------|----------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
|  | Україна  |            |            | країни Європейського Союзу |            |            | Решта світу |            |            |
|  | 2021   | 2022       | 2023       | 2021                       | 2022       | 2023       | 2021        | 2022       | 2023       |
| Усього   | <b>4,2</b>   | <b>4,9</b> | <b>5,3</b> | <b>0,5</b>                 | <b>0,7</b> | <b>0,8</b> | <b>0,3</b>  | <b>0,4</b> | <b>0,5</b> |
| Переробна промисловість  | 3,5  | 5,0        | 5,1        | 0,5                        | 0,8        | 0,7        | 0,2         | 0,4        | 0,4        |
| Інфраструктурні послуги  | 0,4  | 1,5        | 1,0        | –                          | –          | 0,3        | –           | –          | –          |
| Будівництво  | 1,2  | 1,6        | 1,0        | –                          | –          | –          | –           | –          | –          |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 7,1  | 8,1        | 9,5        | 0,3                        | 0,2        | 0,3        | 0,3         | 0,0        | 0,2        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 2,5  | 3,5        | 4,7        | 0,5                        | 1,7        | 2,5        | 0,1         | 0,8        | 0,4        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 14,1   | 10,8       | 14,1       | 5,0                        | 5,1        | 6,0        | 4,8         | 4,0        | 5,6        |
| Інформація та телекомунікації  | 9,2  | 10,1       | 9,7        | 1,5                        | 2,2        | 2,7        | 0,9         | 1,6        | 2,9        |
| Операції з нерухомим майном  | 1,4  | 1,2        | 1,2        | 0,3                        | 0,2        | 0,3        | 0,0         | 0,2        | 0,3        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 2,5  | 2,2        | 1,9        | 0,8                        | 0,5        | 0,3        | 0,3         | 0,5        | 0,0        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 2,7  | 2,4        | 2,5        | 0,3                        | 0,7        | 0,7        | 0,3         | 0,6        | 0,6        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 6,8  | 8,3        | 10,9       | –                          | 2,1        | –          | –           | –          | –          |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

У табл. 2.14 представлено дані стосовно частки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманого від електронної торгівлі, залежно від місця розташування клієнтів. На відміну від даних табл. 2.13, за період, що аналізується, цей показник має тенденцію до зниження як у межах України (із 5,0 до 3,0 %), так і по країнах ЄС (із 0,2 до 0,1 %). Аналіз даних свідчить, що більшість продукції, що реалізується онлайн, припадає на національний ринок електронної комерції, у той час як можливості нарощення обсягу реалізованої продукції за рахунок транскордонної електронної комерції

все ще залишаються обмеженими. Ключовою причиною знижених обсягів транскордонної електронної торгівлі в межах ЄС є високий рівень витрат на доставку або повернення продукції до країн ЄС.

Таблиця 2.14

*Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за місцем розташування клієнтів, %*

| Вид економічної діяльності підприємства                                    | Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за місцем розташування клієнтів, % |            |                            |            |             |            |
|--|--|------------|----------------------------|------------|-------------|------------|
|  | Україна  |            | країни Європейського Союзу |            | Решта світу |            |
|  | 2021   | 2022       | 2021                       | 2022       | 2021        | 2022       |
| Усього   | <b>5,0</b>   | <b>3,0</b> | <b>0,2</b>                 | <b>0,1</b> | <b>0,1</b>  | <b>0,0</b> |
| Переробна промисловість  | 1,2  | 2,1        | 0,3                        | 0,2        | 0,0         | 0,0        |
| Інфраструктурні послуги  | 0,1  | 0,2        | –                          | –          | –           | –          |
| Будівництво  | 1,1  | 0,4        | –                          | –          | –           | –          |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 8,0  | 4,3        | 0,0                        | 0,0        | 0,1         | 0,0        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 19,8   | 7,3        | 1,5                        | 0,2        | 1,3         | 0,2        |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 8,8  | 11,4       | 0,7                        | 1,0        | 0,6         | 0,5        |
| Інформація та телекомунікації  | 2,9  | 3,4        | 0,0                        | 0,1        | 0,0         | 0,0        |
| Операції з нерухомим майном  | 0,2  | 0,8        | –                          | 0,0        | –           | 0,0        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 0,2  | 0,2        | 0,6                        | 0,1        | 0,0         | 0,0        |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 2,1  | 2,3        | 0,0                        | 0,2        | 0,0         | 0,1        |
| Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку                                    | 0,8  | 1,2        | –                          | 0,1        | –           | –          |

Джерело: згруповано авторкою на основі [10].

Оцінка готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції дозволяє оцінити потенціал та спроможність системи до стійкого розвитку та економічного зростання, ресурсного забезпечення для здійснення такого

переходу, а також потенційних шляхів покращення процесу впровадження електронної комерції. Варто додати, що таке моделювання також дозволяє здійснювати стратегічне управління цифровими перетвореннями підприємств, що базується на використанні технологій електронної комерції.

Для моделювання готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції запропоновано застосувати кореляційно-регресійний аналіз із використанням однофакторних кубічних економетричних моделей. Запропоновано побудувати такі моделі залежностей, представлені на рис. 2.1.



*Рис. 2.1. Моделі залежностей готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції*

Джерело: авторська розробка.

Вважаємо за необхідне використовувати модель кубічної однофакторної регресійної залежності, що має наступний вигляд:

$$y = a_0 + a_1x^3 + a_2x^2 + a_3x + \varepsilon, \quad (2.1)$$

де  $y$  – значення залежної змінної;

$x$  – значення незалежної змінної;

$a_0, a_1, a_2, a_3$  – параметри;

$\varepsilon$  – похибка.

Разом з цим вищерозглянута формула використовується переважно для теоретичних моделей із врахуванням фактору невизначеності, у той час як для цілей цього дослідження необхідно розрахувати залежність, розраховану на фактичних даних. У цьому конкретному випадку надаємо перевагу використанню розрахункову модель, що використовує параметри  $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \hat{a}_2, \hat{a}_3$ , отримані на основі фактичних даних, що виключає випадкову похибку та забезпечити більш точне моделювання значень залежної змінної  $y$  на основі реальних показників значення незалежності змінної  $x$ . Використана розрахункова кубічна однофакторна модель матиме такий вигляд:

$$y = a_0 + a_1 \cdot x^3 + a_2 \cdot x^2 + a_3 \cdot x, \quad (2.2)$$

де  $y$  – розрахункове значення залежної (внутрішньої) змінної;

$x$  – фактичні значення незалежної (зовнішньої) змінної (показники статистичних даних)

$a_0, a_1, a_2, a_3$  – розрахункові параметри моделі.

При цьому похибка  $\varepsilon$  у цьому випадку буде розрахована за формулою:

$$\varepsilon = y - \hat{y}. \quad (2.3)$$

Для розрахунку параметрів  $a_0, a_1, a_2, a_3$  запропоновано використовувати метод найменших квадратів, що є найбільш поширеним підходом при побудові економіко-математичних моделей. Це дозволить мінімізувати помилки розрахунку похибки  $\varepsilon$  за рахунок мінімізації суми квадратів відхилень між фактичними та теоретичними значеннями залежної змінної  $y$  та значеннями, передбаченими моделлю  $\hat{y}$ . Тобто повинна виконуватися така умова:

$$\varepsilon \rightarrow \min \quad (2.4)$$

Беручи до уваги вищезазначені рівняння (2.1), (2.2), (2.3), можемо записати:

$$\sum_{i=1}^n \varepsilon = \sum_{i=1}^n \left( y_i - a_0 + a_1 \cdot x^3 + a_2 \cdot x^3 + a_3 \right), \quad (2.5)$$

де  $\sum_{i=1}^n \varepsilon$  – сума відхилень значень між фактичними значеннями залежної змінної  $y$  та прогнозованими значеннями  $y$ . Цей показник здатен набувати як додатних, так і від’ємних значень. Отже,

$$\sum_{i=1}^n \varepsilon = \sum_{i=1}^n \left( y_i - a_0 + a_1 \cdot x^3 + a_2 \cdot x^3 + a_3 \cdot x \right) \rightarrow \min. \quad (2.6)$$

Розрахунок оціночних параметрів моделі  $a_0, a_1, a_2, a_3$  можливо за рахунок визначення регресійного рівняння, за якого сума помилок  $\sum_{i=1}^n \varepsilon$  буде набувати мінімального значення. Необхідною умовою відповідності мінімуму функції є рівність похідних цієї функції нулю. Таким чином, використання математичних перетворень дозволило сформулювати таку систему рівнянь для кубічної одно факторної моделі:

$$\begin{cases} a_3 \sum x_i^3 + a_2 \sum x_i^2 + a_1 \sum x_i + na_0 = \sum y_i; \\ a_3 \sum x_i^4 + a_2 \sum x_i^3 + a_1 \sum x_i^2 + a_0 \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a_3 \sum x_i^5 + a_2 \sum x_i^4 + a_1 \sum x_i^3 + a_0 \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a_3 \sum x_i^6 + a_2 \sum x_i^5 + a_1 \sum x_i^4 + a_0 \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases}$$

1. Розрахунок моделі впливу рівня проникнення інтернету на показник рівня ВВП (вихідні дані та проміжні дані для розрахунку моделі представлено в Додатку Г). Використовуючи дані Додатка Г, визначимо параметри моделі  $a_0, a_1, a_2, a_3$ .

Здійснимо пошук коефіцієнтів  $a, b, c, d$  кубічної регресії  $y = ax^3 + bx^2 + cx + d$  із системи рівнянь.

$$\begin{cases} a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i + nd = \sum y_i; \\ a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 + d \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a \sum x_i^5 + b \sum x_i^4 + c \sum x_i^3 + d \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a \sum x_i^6 + b \sum x_i^5 + c \sum x_i^4 + d \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} 3,1337a + 4,6663b + 7,09c + 11d = 34,2623, \\ 2,1448a + 3,1337b + 4,6663c + 7,09d = 23,4998, \\ 1,4941a + 2,1448b + 3,1337c + 4,6663d = 16,3937, \\ 1,0575a + 1,4941b + 2,1448c + 3,1337d = 11,6139. \end{cases}$$



Розв'яжемо цю систему лінійних рівнянь методом Крамера:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 3,1337 & 4,6663 & 7,09 & 11 \\ 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 & 7,09 \\ 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 \\ 1,0575 & 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 \end{vmatrix} = 0;$$

$$\Delta a = \begin{vmatrix} 34,2623 & 4,6663 & 7,09 & 11 \\ 23,4998 & 3,1337 & 4,6663 & 7,09 \\ 16,3937 & 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 \\ 11,6139 & 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 \end{vmatrix} = 0 \rightarrow a = \frac{\Delta a}{a} = \frac{0}{0} \approx -149,2081;$$

$$\Delta b = \begin{vmatrix} 3,1337 & 34,2623 & 7,09 & 11 \\ 2,1448 & 23,4998 & 4,6663 & 7,09 \\ 1,4941 & 16,3937 & 3,1337 & 4,6663 \\ 1,0575 & 11,6139 & 2,1448 & 3,1337 \end{vmatrix} = 0 \rightarrow b = \frac{\Delta b}{b} = \frac{0}{0} \approx 302,7107;$$

$$\Delta c = \begin{vmatrix} 3,1337 & 4,6663 & 34,2623 & 11 \\ 2,1448 & 3,1337 & 23,4998 & 7,09 \\ 1,4941 & 2,1448 & 16,3937 & 4,6663 \\ 1,4941 & 1,4941 & 11,6139 & 3,1337 \end{vmatrix} = 0 \rightarrow c = \frac{\Delta c}{c} = \frac{0}{0} \approx -187,3454;$$

$$\Delta d = \begin{vmatrix} 3,1337 & 4,6663 & 7,09 & 34,2623 \\ 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 & 23,4998 \\ 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 & 16,3937 \\ 1,0575 & 1,4941 & 2,1448 & 11,6139 \end{vmatrix} = 0 \rightarrow d = \frac{\Delta d}{d} = \frac{0}{0} \approx 37,9609;$$

Таким чином, отримане рівняння кубічної регресії має такий вигляд:

$$y = -149,2081x^3 + 302,7107x^2 - 187,3454x + 37,9609.$$

Графічно дана залежність може бути представлена у двовекторній системі координат (рис. 2.2).

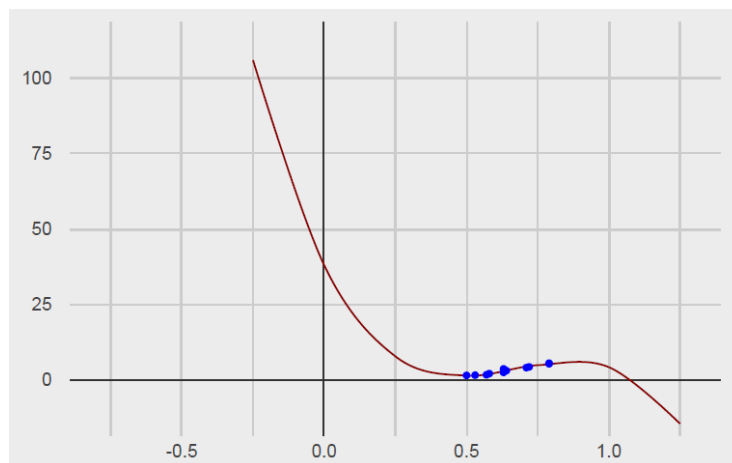


Рис. 2.2. Графічне представлення економетричної моделі впливу рівня проникнення інтернету на показник рівня ВВП

Джерело: розраховано авторкою.

Здійснимо перевірку економетричної моделі на адекватність, що передбачає розрахунок коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію Фішера.

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{0,9346}{21,9339}} \approx 0,9785.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює:

$$R^2 = 0,9785^2 \approx 0,9574.$$

F-критерій Фішера дорівнює:

$$F_{\text{табл}} = F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05, 3, 7) \approx 4,3468 \text{ при } \alpha = 0,05.$$

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{k_2}{k_1} = \frac{0,9574}{1 - 0,9574} \cdot \frac{7}{3} \approx 52,4247.$$

Оскільки  $k_1 = m = 3$ ,  $k_2 = n - m - 1 = 11 - 3 - 1 = 7$ , при  $\alpha 0,05$ , де  $m$  = число параметрів при змінних рівняння регресії.

Оскільки  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , є підстави вважати, що отримана модель є статистично значущою та наближеною до реально функціонуючої моделі. Ця модель демонструє підвищення важливості цифрової трансформації для соціально-економічної системи України. Зростання кількості користувачів здатна сприяти збільшенню продуктивності та покращенню умов для електронної комерції, що здійснює безпосередній вплив на економічне зростання. Оскільки модель демонструє наявність значної залежності, є причини стверджувати, що соціально-економічна система буде продовжувати отримувати переваги від цифрового переходу із використанням технологій електронної комерції, зокрема, через використання електронних торгових платформ та розвиток електронної торгівлі. Крім того, держава в особі уповноважених органів може розглянути можливість продовження політики проникнення інтернету у віддалені та сільські місцевості, де доступ до Інтернету може бути обмеженим, тим самим сприяючи зниженню цифрового розриву в межах країни.

2. Розрахунок моделі впливу рівня проникнення Інтернету на показник кількості діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю через інтернет (вихідні дані та проміжні дані для розрахунку моделі представлено у Додатку Г).

Використовуючи метод найменших квадратів, було отримано таку систему рівнянь:

$$\begin{cases} a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i + nd = \sum y_i; \\ a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 + d \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a \sum x_i^5 + b \sum x_i^4 + c \sum x_i^3 + d \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a \sum x_i^6 + b \sum x_i^5 + c \sum x_i^4 + d \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases} \Leftrightarrow$$

$$\begin{cases} 3,1337a + 4,6663b + 7,09c + 11d = 192773, \\ 2,1448a + 3,1337b + 4,6663c + 7,09d = 132245,94, \\ 1,4941a + 2,1448b + 3,1337c + 4,6663d = 92276,289, \\ 1,0575a + 1,4941b + 2,1448c + 3,1337d = 65385,2726. \end{cases}$$

Розв'яжемо цю систему лінійних рівнянь методом Крамера:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 3,1337 & 4,6663 & 7,09 & 11 \\ 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 & 7,09 \\ 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 \\ 1,0575 & 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 \end{vmatrix} = 0;$$

$$\Delta a = \begin{vmatrix} 192773 & 4,6663 & 7,09 & 11 \\ 132245,94 & 3,1337 & 4,6663 & 7,09 \\ 92276,289 & 2,1448 & 3,1337 & 4,6663 \\ 65385,2726 & 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 \end{vmatrix} = -0,0032 \rightarrow a = \frac{\Delta a}{\Delta} = \frac{-0,0032}{0} \approx$$

$$\approx -1061853,3716;$$

$$\Delta b = \begin{vmatrix} 3,1337 & 192773 & 7,09 & 11 \\ 2,1448 & 132245,94 & 4,6663 & 7,09 \\ 1,4941 & 92276,289 & 3,1337 & 4,6663 \\ 1,0575 & 65385,2726 & 2,1448 & 3,1337 \end{vmatrix} = -0,0065 \rightarrow b = \frac{\Delta b}{\Delta} =$$

$$= \frac{0,0065}{0} \approx 2139780,1299;$$

$$\Delta c = \begin{vmatrix} 3,1337 & 4,6663 & 192773 & 11 \\ 2,1448 & 3,1337 & 132245,94 & 7,09 \\ 1,4941 & 2,1448 & 92276,289 & 4,6663 \\ 1,0575 & 1,4941 & 65385,2726 & 3,1337 \end{vmatrix} = -0,004 \rightarrow c = \frac{\Delta c}{\Delta} = \frac{-0,004}{0} \approx$$

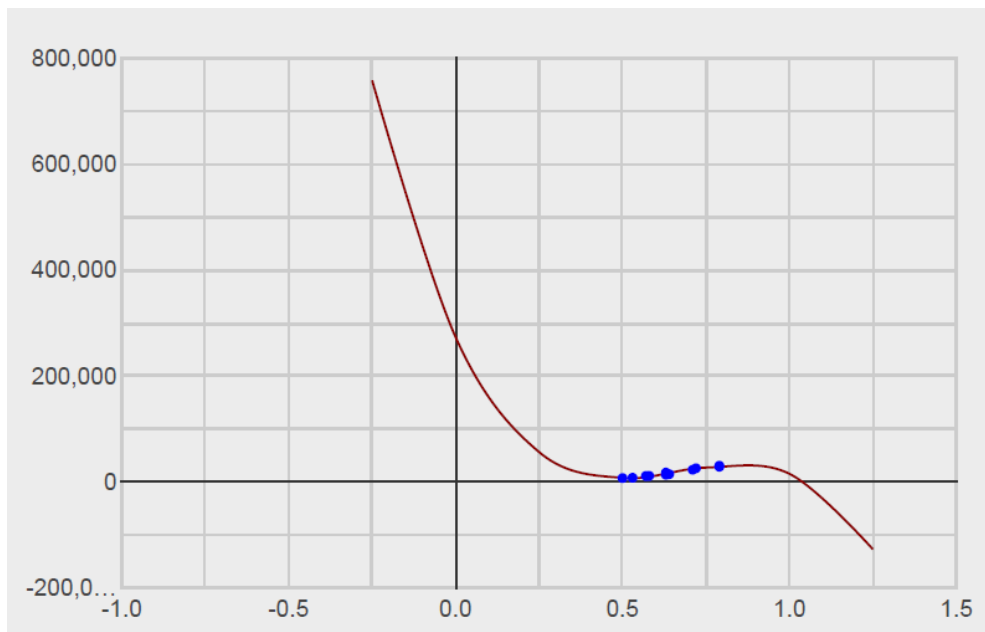
$$\approx -1335930,9924;$$

$$\Delta d = \begin{vmatrix} 3,1337 & 4,6663 & 7,09 & 192773 \\ 2,1448 & 3,1337 & 3,1337 & 132245,94 \\ 1,4941 & 2,1448 & 3,1337 & 92276,289 \\ 1,0575 & 1,4941 & 2,1448 & 65385,2726 \end{vmatrix} = 0.008 \rightarrow d = \frac{\Delta d}{d} = \frac{0.0008}{0} \approx 273377.4515.$$

Таким чином, отримане рівняння кубічної регресії має наступний вигляд:

$$y = -1061853,3716 x^3 + 2139780,1299x^2 - 1335930,9924x + 273377,4515.$$

Графічно дана залежність може бути представлена у двовекторній системі координат (рис. 2.3).



*Рис. 2.3. Графічне представлення економетричної моделі рівня проникнення Інтернету на показник кількості діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю через мережу Інтернет*

Джерело: розраховано авторкою.

Здійснимо перевірку економетричної моделі на адекватність, що передбачає розрахунок коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію Фішера.

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{18705904,9364}{690133249,6364}} \approx 0,9864.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює:

$$R^2 = 0,9864^2 \approx 0,9729.$$

F-критерій Фішера дорівнює:

$$F_{\text{табл}} = F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05, 3, 7) \approx 4,3468 \text{ при } \alpha = 0,05.$$

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{k_2}{k_1} = \frac{0,9574}{1-0,9574} \cdot \frac{7}{3} \approx 52,4247.$$

Оскільки  $k_1 = m = 3$ ,  $k_2 = n - m - 1 = 11 - 3 - 1 = 7$ , при  $\alpha = 0,05$ , де  $m$  = число параметрів при змінних рівняння регресії.

Оскільки  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , є підстави вважати, що отримана модель є значущою та наближеною до реально функціонуючої моделі. Це вказує на наявність високого впливу рівня проникнення інтернету на рішення суб'єктів господарювання почати діяльність в онлайн-середовищі та приймати електронну комерцію, що, у результаті, позитивно впливає на цифрову трансформацію соціально-економічної системи України. Отримана модель демонструє зростання інтересу підприємств до впровадження електронної комерції. Отже, розвиток цифрової інфраструктури здійснюватиме значний позитивний вплив на бізнес-середовище, тому потребуватиме подальших процесів стимулювання цифрових змін.

3. Модель впливу кількості суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю через інтернет на обсяг реалізованої продукції, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет (вихідні дані та проміжні дані для розрахунку моделі представлено в Додатку Г).

Використовуючи метод найменших квадратів, було отримано таку систему рівнянь:

$$\begin{cases} a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i + nd = \sum y_i; \\ a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 + d \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a \sum x_i^5 + b \sum x_i^4 + c \sum x_i^3 + d \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a \sum x_i^6 + b \sum x_i^5 + c \sum x_i^4 + d \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases} \Leftrightarrow$$

$$\begin{cases} 97566431591531a + 4068445025b + 192773c + 11d = 177529,82, \\ 2528826958902042000a + 97566431591531b + 4068445025c + 192773d = 4037803735,9, \\ 6,861677519724351e + 22a + 2528826958902042000b + 97566431591531c + \\ + 4068445025d = 99848261968350,06, \\ 1,9144123612296773e + 27a + 6,861677519724351e + 22b + 2528826958902042000c + \\ + 97566431591531d = 2595081663475969500, \end{cases}$$

Розв'яжемо цю систему лінійних рівнянь методом Крамера:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 97566431591531 & 4068445025 & 192773 & 11 \\ 2528826958902042000 & 97566431591531 & 4068445025 & 192773 \\ 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 97566431591531 & 4068445025 \\ 1,9144123612296773e + 27 & 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 97566431591531 \end{vmatrix} = 2,024899490362782e + 50;$$

$$\Delta a = \begin{vmatrix} 177529,82 & 4068445025 & 192773 & 11 \\ 4068445025 & 97566431591531 & 4068445025 & 192773 \\ 99848261968350 & 2528826958902042000 & 97566431591531 & 4068445025 \\ 2528826958902042000 & 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 97566431591531 \end{vmatrix} = -3,442585533127735e + 42 \rightarrow a = \frac{\Delta a}{\Delta} = \frac{-3,442585533127735e + 42}{2,024899490362782e + 50} \approx 0;$$

$$\Delta b = \begin{vmatrix} 97566431591531 & 177529,82 & 192773 & 11 \\ 2528826958902042000 & 4068445025 & 4068445025 & 192773 \\ 6,861677519724351e + 22 & 99848261968350 & 97566431591531 & 4068445025 \\ 1,9144123612296773e + 27 & 2528826958902042000 & 2528826958902042000 & 97566431591531 \end{vmatrix} = 1,8359238718911126e + 47 \rightarrow b = \frac{\Delta b}{\Delta} = \frac{1,8359238718911126e + 47}{2,024899490362782e + 50} \approx 0,0009;$$

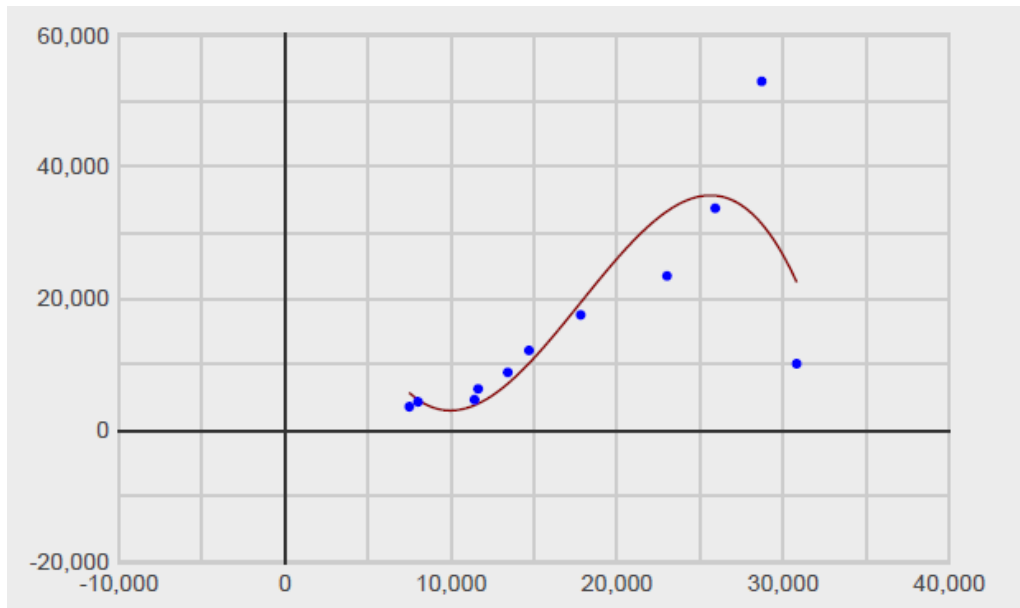
$$\Delta c = \begin{vmatrix} 97566431591531 & 4068445025 & 177529,82 & 11 \\ 2528826958902042000 & 97566431591531 & 4068445025 & 192773 \\ 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 99848261968350 & 4068445025 \\ 1,9144123612296773e + 27 & 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 97566431591531 \end{vmatrix} = -2,6305917282846664e + 51 \rightarrow c = \frac{\Delta c}{\Delta} = \frac{-2,6305917282846664e + 51}{2,024899490362782e + 50} \approx -12,9912;$$

$$\Delta d = \begin{vmatrix} 97566431591531 & 4068445025 & 192773 & 11 \\ 2528826958902042000 & 97566431591531 & 4068445025 & 192773 \\ 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 97566431591531 & 4068445025 \\ 1,9144123612296773e + 27 & 6,861677519724351e + 22 & 2528826958902042000 & 97566431591531 \end{vmatrix} = 1,2000028642650987e + 55 \rightarrow d = \frac{\Delta d}{\Delta} = \frac{1,2000028642650987e + 55}{2,024899490362782e + 50} \approx 59262,3422.$$

Таким чином, отримане рівняння кубічної регресії має такий вигляд:

$$\hat{y} = 0,0009x^2 - 12,9912x + 59262,3422.$$

Графічно дана залежність може бути представлена у двовекторній системі координат (рис. 2.4).



*Рис. 2.4. Графічне представлення економетричної моделі впливу кількості суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю через мережу Інтернет на обсяг реалізованої продукції, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет*

Джерело: розраховано авторкою.

Здійснимо перевірку економетричної моделі на адекватність, що передбачає розрахунок коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію Фішера.

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{739551866,5793}{2349372394,7511}} \approx 0,8278.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює:

$$R^2 = 0,8278^2 \approx 0,6852;$$

F-критерій Фішера дорівнює:

$$F_{\text{табл}} = F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05, 3, 7) \approx 4,3468 \text{ при } \alpha = 0,05;$$

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{k_2}{k_1} = \frac{0,6852}{1 - 0,6852} \cdot \frac{7}{3} \approx 5,0791.$$

Оскільки  $k_1 = m = 3$ ,  $k_2 = n - m - 1 = 11 - 3 - 1 = 7$ , при  $\alpha = 0,05$ , де  $m$  = число параметрів при змінних рівняння регресії.

Оскільки  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , є підстави вважати, що отримана модель є значущою та наближеною до реально функціонуючої моделі. Є можливість стверджувати, що зростання кількості суб'єктів господарювання прямо сприяє зростанню обсягів реалізованих через інтернет товарів та послуг, а також розширенню ринку. Ця модель також демонструє здатність підприємств, що використовують електронну комерцію у своїй діяльності, досягати більших обсягів продажів, що, у свою чергу, сприяє економічному зростанню та поживленню торгівлі. Проте дана взаємозалежність не володіє достатньою силою впливу, що свідчить про наявність інших факторів, що здатні суттєво вплинути на обсяги реалізованої продукції. Таким чином, при оцінці такого взаємовпливу необхідно враховувати, додаткові фактори, наприклад, рівень платоспроможності покупців, рівень інфляції та загальну економічну ситуацію в країні.

4. Модель впливу частки кількості підприємств, що проводять навчання у сфері ІКТ до обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (вихідні дані та проміжні дані для розрахунку моделі представлено в Додатку Г).

Використовуючи метод найменших квадратів, було отримано таку систему рівнянь:

$$\begin{cases} a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i + nd = \sum y_i; \\ a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 + d \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a \sum x_i^5 + b \sum x_i^4 + c \sum x_i^3 + d \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a \sum x_i^6 + b \sum x_i^5 + c \sum x_i^4 + d \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases} \Leftrightarrow$$

$$\begin{cases} 276,157a + 66,87b + 16,3c + 4d = 1124,548, \\ 1147,8723a + 276,157b + 66,87c + 16,3d = 4625,283, \\ 4801,1569a + 1147,8723b + 276,157c + 66,87d = 19154,4001, \\ 20201,7915a + 4801,1569b + 1147,8723c + 276,157d = 79853,8202, \end{cases}$$

Розв'яжемо цю систему лінійних рівнянь методом Крамера:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 276,157 & 66,87 & 16,3 & 4 \\ 1147,8723 & 276,157 & 66,87 & 16,3 \\ 4801,1569 & 1147,8723 & 276,157 & 66,87 \\ 20201,7915 & 4801,1569 & 1147,8723 & 276,157 \end{vmatrix} = 0;$$



$$\Delta a = \begin{vmatrix} 1124,548 & 66,87 & 16,3 & 4 \\ 4625,283 & 276,157 & 66,87 & 16,3 \\ 19154,4001 & 1147,8723 & 276,157 & 66,87 \\ 79853,8202 & 4801,1569 & 1147,8723 & 276,157 \end{vmatrix} = 0,0325 \rightarrow a = \frac{\Delta a}{a} =$$

$$= \frac{0,0325}{0} \approx 2881,3027;$$

$$\Delta b = \begin{vmatrix} 276,157 & 1124,548 & 16,3 & 4 \\ 1147,8723 & 4625,283 & 66,87 & 16,3 \\ 4801,1569 & 19154,4001 & 276,157 & 66,87 \\ 20201,7915 & 79853,8202 & 1147,8723 & 276,157 \end{vmatrix} = -0,398 \rightarrow b = \frac{\Delta b}{b} =$$

$$= \frac{-0,398}{0} \approx -35256,0489;$$

$$\Delta c = \begin{vmatrix} 276,157 & 66,87 & 1124,548 & 4 \\ 1147,8723 & 276,157 & 4625,283 & 16,3 \\ 4801,1569 & 1147,8723 & 19154,4001 & 66,87 \\ 20201,7915 & 4801,1569 & 79853,8202 & 276,157 \end{vmatrix} = 1,6201 \rightarrow c = \frac{\Delta c}{c} =$$

$$= \frac{1,6201}{0} \approx 143505,164;$$

$$\Delta d = \begin{vmatrix} 276,157 & 66,87 & 16,3 & 1124,548 \\ 1147,8723 & 276,157 & 66,87 & 4625,283 \\ 4801,1569 & 1147,8723 & 276,157 & 19154,4001 \\ 20201,7915 & 4801,1569 & 1147,8723 & 79853,8202 \end{vmatrix} = -2,1905 \rightarrow d =$$

$$= \frac{\Delta d}{d} = \frac{-2,1905}{0} \approx -194032,389,$$

Таким чином, отримане рівняння кубічної регресії має такий вигляд:

$$\hat{y} = 881,3027x^3 - 35256,0489x^2 + 143505,164x + 194032,389.$$

Графічно ця залежність може бути представлена у двовекторній системі координат (рис. 2.5).

Здійснимо перевірку економетричної моделі на адекватність, що передбачає розрахунок коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію Фішера.

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{0}{11673,3498}} \approx 1.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює:

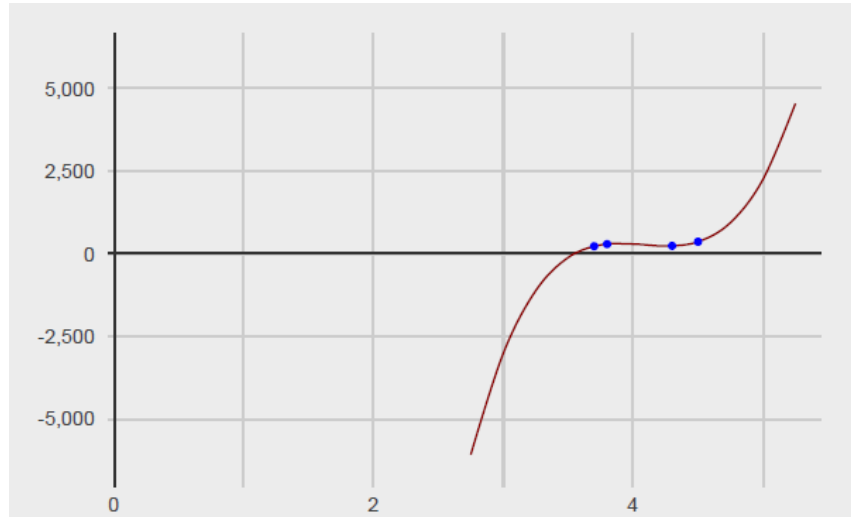
$$R^2 = 1^2 \approx 1.$$

F-критерій Фішера дорівнює:

$$F_{\text{табл}} = F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05, 3, 0) \approx 0 \text{ при } \alpha = 0,05;$$

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{k_2}{k_1} = \frac{1}{1-1} \cdot \frac{0}{3} \approx 0,2135.$$

Оскільки  $k_1 = m = 3$ ,  $k_2 = n - m - 1 = 4 - 3 - 1 = 0$ , при  $\alpha 0,05$ , де  $m$  = число параметрів при змінних рівняння регресії.



*Рис. 2.5. Графічне представлення економетричної моделі впливу частки кількості підприємств, що проводять навчання у сфері ІКТ до обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі*

Джерело: розроблено авторкою.

Хоча  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , є підстави вважати, що отримана модель не є значущою та наближеною до реально функціонуючої моделі, адже відсутній суттєвий взаємозв'язок між перемінними. Можна стверджувати, про те, що оволодіння працівниками підприємств навичками у сфері ІКТ поки є недостатнім фактором для зростання обсягів реалізованої підприємством продукції, що потребує аналізу додаткових факторів, зокрема, довіри покупців до електронної комерції, доступності інтернету. Крім того, причинами такого явища може бути недостатність освітніх програм, які поки не охоплюють широке коло підприємства та не спричиняють кількісному поліпшенню показників.

5. Модель впливу рівня проникнення інтернету на обсяг ринку електронної комерції (вихідні дані та проміжні дані для розрахунку моделі представлено в Додатку Г).

Використовуючи метод найменших квадратів, було отримано таку систему рівнянь:

$$\begin{cases} a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i + nd = \sum y_i; \\ a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 + d \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a \sum x_i^5 + b \sum x_i^4 + c \sum x_i^3 + d \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a \sum x_i^6 + b \sum x_i^5 + c \sum x_i^4 + d \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases} \Leftrightarrow$$

$$2233834,408a + 30806,52b + 428,2c + 6d = 11069,73,$$

$$163210382,5968a + 2233834,408b + 30806,52c + 428,2d = 799083,758,$$

$$12011008770,0803a + 163210382,5968b + 2233834,408c + 30806,52d = 58078514,5508,$$

$$889958240498,9495a + 12011008770,0803b + 163210382,5968c + 2233834,408d = 4249084683,1983.$$

Розв'яжемо цю систему лінійних рівнянь методом Крамера:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 2233834,408 & 30806,52 & 428,2 & 6 \\ 163210382,5968 & 2233834,408 & 30806,52 & 428,2 \\ 12011008770,0803 & 163210382,5968 & 2233834,408 & 30806,52 \\ 889958240498,9495 & 12011008770,0803 & 163210382,5968 & 2233834,408 \end{vmatrix} =$$

$$= 66244160170,9741;$$

$$\Delta a = \begin{vmatrix} 11069,73 & 30806,52 & 428,2 & 6 \\ 799083,758 & 2233834,408 & 30806,52 & 428,2 \\ 58078514,5508 & 163210382,5968 & 2233834,408 & 30806,52 \\ 4249084683,1983 & 12011008770,0803 & 163210382,5968 & 2233834,408 \end{vmatrix} =$$

$$= -406096325929,6947 \rightarrow a = \frac{\Delta a}{\Delta} = \frac{-406096325929,6947}{66244160170,9741} \approx -6,1303;$$

$$\Delta b = \begin{vmatrix} 2233834,408 & 11069,73 & 428,2 & 6 \\ 163210382,5968 & 799083,758 & 30806,52 & 428,2 \\ 12011008770,0803 & 58078514,5508 & 2233834,408 & 30806,52 \\ 889958240498,9495 & 4249084683,1983 & 163210382,5968 & 2233834,408 \end{vmatrix} =$$

$$= 86179692862861,23 \rightarrow b = \frac{\Delta b}{\Delta} = \frac{86179692862861,23}{66244160170,9741} \approx 1300,9402;$$

$$\Delta c = \begin{vmatrix} 2233834,408 & 30806,52 & 11069,73 & 6 \\ 163210382,5968 & 2233834,408 & 799083,758 & 428,2 \\ 12011008770,0803 & 163210382,5968 & 58078514,5508 & 30806,52 \\ 889958240498,9495 & 12011008770,0803 & 4249084683,1983 & 2233834,408 \end{vmatrix} =$$

$$= -6068120908103272 \rightarrow c = \frac{\Delta c}{\Delta} = \frac{-6068120908103272}{66244160170,9741} \approx -91602,3525.$$

$$\Delta d = \begin{vmatrix} 2233834,408 & 30806,52 & 428,2 & 11069,73 \\ 163210382,5968 & 2233834,408 & 30806,52 & 799083,758 \\ 12011008770,0803 & 163210382,5968 & 2233834,408 & 58078514,5508 \\ 889958240498,9495 & 12011008770,0803 & 163210382,5968 & 4249084683,1983 \end{vmatrix} =$$

$$= 141893032409864740 \rightarrow d = \frac{\Delta d}{\Delta} = \frac{141893032409864740}{66244160170,9741} \approx 2141970,4325.$$

Таким чином, отримане рівняння кубічної регресії має такий вигляд:

$$\hat{y} = -6,1303x^3 - 1300,9402x^2 + 91602,3525x + 2141970,4325.$$

Графічно ця залежність може бути представлена у двовекторній системі координат (рис. 2.6).

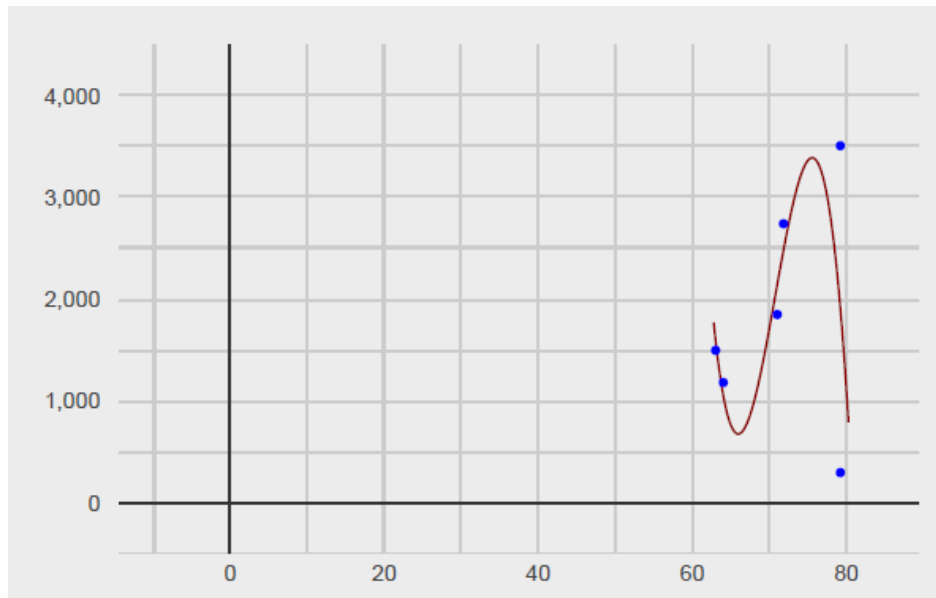


Рис. 2.6. Графічне представлення економетричної моделі впливу рівня проникнення Інтернету на обсяг ринку електронної комерції

Джерело: розроблено авторкою.

Здійснимо перевірку економетричної моделі на адекватність, що передбачає розрахунок коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію Фішера.

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - \bar{y}_i)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{5338248,5535}{6525467,6034}} \approx 0,4265.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює:

$$R^2 = 0,4265^2 \approx 0,1819.$$

F-критерій Фішера дорівнює:

$$F_{\text{табл}} = F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05, 3, 2) \approx 19,1643 \text{ при } \alpha = 0,05.$$

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{k_2}{k_1} = \frac{0,1819}{1-0,1819} \cdot \frac{2}{3} \approx 0,1483.$$

Оскільки  $k_1 = m = 3$ ,  $k_2 = n - m - 1 = 4 - 3 - 1 = 0$ , при  $\alpha 0,05$ , де  $m$  = число параметрів при змінних рівняння регресії.

Оскільки  $F_{\text{табл}} > F_{\text{факт}}$ , є підстави вважати, що отримана модель не є значущою та наближеною до реально функціонуючої моделі. Можна стверджувати, про те, що рівень проникнення інтернету реалізує обмежений

вплив на обсяг ринку електронної комерції та визначається іншими факторами, наприклад, обсягом попиту на товари, купівельною спроможністю, кількістю учасників, що взаємодіють у межах ринку. Крім цього, результати демонструють, що, хоча отримання учасниками доступу до інтернету є важливою складовою для розвитку ринку електронної комерції, лише одне збільшення саме по собі може бути недостатнім для зростання ринку, що потребує розгляду інших факторів, зокрема розвитку інфраструктури, забезпечення безпеки транзакцій та захисту даних, підвищення рівня довіри учасників в межах ринку тощо.

б. Модель впливу частки домогосподарств, які мають доступ до послуг інтернету до обсягу ринку електронної комерції (вихідні дані та проміжні дані для розрахунку моделі представлено в Додатку Г).

Використовуючи метод найменших квадратів, було отримано таку систему рівнянь:

рівнянь:

$$\begin{cases} a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i + nd = \sum y_i; \\ a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 + d \sum x_i = \sum x_i y_i; \\ a \sum x_i^5 + b \sum x_i^4 + c \sum x_i^3 + d \sum x_i^2 = \sum x_i^2 y_i; \\ a \sum x_i^6 + b \sum x_i^5 + c \sum x_i^4 + d \sum x_i^3 = \sum x_i^3 y_i; \end{cases} \Leftrightarrow$$

$$1793748,25a + 24799,86b + 349c + 5d = 10773,88,$$

$$131961159,9474a + 1793748,25b + 24799,86c + 349d = 791383,856,$$

$$9862551737,9125a + 131961159,9474b + 1793748,25c + 24799,86d = 59062910,7844,$$

$$747717000818,2328a + 9862551737,9125b + 131961159,9474c + 1793748,25d = 4472317312,576.$$

Розв'яжемо цю систему лінійних рівнянь методом Крамера:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 1793748,25 & 24799,86 & 349 & 5 \\ 131961159,9474 & 1793748,25 & 24799,86 & 349 \\ 9862551737,9125 & 131961159,9474 & 1793748,25 & 24799,86 \\ 747717000818,2328 & 9862551737,9125 & 131961159,9474 & 1793748,25 \end{vmatrix} =$$

$$= 7253368121837,524.$$

$$\Delta a = \begin{vmatrix} 10773,88 & 24799,86 & 349 & 5 \\ 791383,856 & 1793748,25 & 24799,86 & 349 \\ 59062910,7844 & 131961159,9474 & 1793748,25 & 24799,86 \\ 4472317312,576 & 9862551737,9125 & 131961159,9474 & 1793748,25 \end{vmatrix} =$$

$$= 3671115390682,47 \rightarrow a = \frac{\Delta a}{\Delta} = \frac{3671115390682,47}{7253368121837,524} \approx 0,5061.$$

$$\Delta b = \begin{vmatrix} 1793748,25 & 10773,88 & 349 & 5 \\ 131961159,9474 & 791383,856 & 24799,86 & 349 \\ 9862551737,9125 & 59062910,7844 & 1793748,25 & 24799,86 \\ 747717000818,2328 & 4472317312,576 & 131961159,9474 & 1793748,25 \end{vmatrix} =$$

$$= -768896324533401,5 \rightarrow b = \frac{\Delta b}{b} = \frac{-768896324533401,5}{7253368121837,524} \approx -106,0054;$$

$$\Delta c = \begin{vmatrix} 1793748,25 & 24799,86 & 10773,88 & 5 \\ 131961159,9474 & 1793748,25 & 791383,856 & 349 \\ 9862551737,9125 & 131961159,9474 & 59062910,7844 & 24799,86 \\ 747717000818,2328 & 9862551737,9125 & 4472317312,576 & 1793748,25 \end{vmatrix} =$$

$$= 53908747866126720 \rightarrow c = \frac{\Delta c}{c} = \frac{53908747866126720}{7253368121837,524} \approx 7432,2366.$$

$$\Delta d = \begin{vmatrix} 1793748,25 & 24799,86 & 349 & 10773,88 \\ 131961159,9474 & 1793748,25 & 24799,86 & 791383,856 \\ 9862551737,9125 & 131961159,9474 & 1793748,25 & 59062910,7844 \\ 747717000818,2328 & 9862551737,9125 & 131961159,9474 & 4472317312,576 \end{vmatrix} =$$

$$= -1250508338444034600 \rightarrow d = \frac{\Delta d}{d} = \frac{-1250508338444034600}{7253368121837,524} \approx -172403,8154.$$

Таким чином, отримане рівняння кубічної регресії має такий вигляд:

$$\hat{y} = 0,5061x^3 - 106,0054x^2 + 7432,2366x - 172403,8154.$$

Графічно дана залежність може бути представлена у двовекторній системі координат (рис. 2.7).

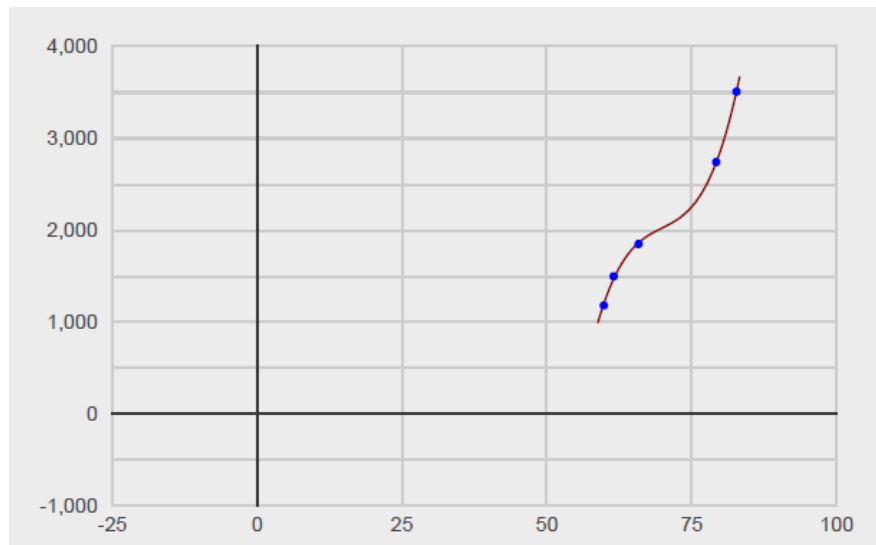


Рис. 2.7. Графічне представлення економетричної моделі впливу частки домогосподарств, які мають доступ до послуг Інтернету до обсягу ринку електронної комерції.

Джерело: розроблено авторкою.

Здійснимо перевірку економетричної моделі на адекватність, що передбачає розрахунок коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію Фішера.

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{1312,8565}{3645796,0421}} \approx 0,9998.$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює:

$$R^2 = 0,9998^2 \approx 0,9996.$$

F-критерій Фішера дорівнює:

$$F_{\text{табл}} = F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05, 3, 1) \approx 215,7074 \text{ при } \alpha = 0,05.$$

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{k_2}{k_1} = \frac{0,9996}{1 - 0,9996} \cdot \frac{1}{3} \approx 925,3317.$$

Оскільки  $k_1 = m = 3$ ,  $k_2 = n - m - 1 = 5 - 3 - 1 = 1$ , при  $\alpha = 0,05$ , де  $m$  = число параметрів при змінних рівняння регресії.

Оскільки  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , є підстави вважати, що отримана модель є значущою та наближеною до реально функціонуючої моделі, що підтверджує існування істотного зв'язку між доступом домогосподарств до інтернету та обсягом ринку електронної комерції в Україні. Можна стверджувати, що зростання кількості суб'єктів, що функціонують у межах ринку електронної комерції, сприяє його зростанню. Модель демонструє пряму залежність ринку електронної комерції від кінцевого покупця, врахування якого дає підприємствам можливості для освоєння ринку та зростання цільової аудиторії та покупців, а покупцям – отримати доступ до більшої кількості товарів та послуг онлайн.

У результаті економетричного моделювання було підтверджено важливість зростання кількості суб'єктів в екосистемі електронної комерції, що сприяє зростанню обсягів ринку та продукції, що реалізується в його межах. Зростання доступності технологічних інструментів, що роблять можливим реалізацію діяльності суб'єктів господарювання діяльності електронної комерції інтенсифікують поведінку із прийняття такої діяльності, що має прямий вплив на зростання ВВП та підвищення рівня економічного та

соціального розвитку країни. У наслідку, питанням національного значення стає потреба у формуванні економіко-соціальних умов, що сприяють розвитку ринку електронної комерції та прийняттю такої моделі функціонування як суб'єктами, що створюють пропозицію, так і кінцевими споживачами продукції, що реалізується на цьому ринку.

## **2.2. Стан електронної комерції в Україні та світі**

Тенденції останніх років підкреслюють підвищення інтегрованості електронної комерції у функціонування підприємств України. Дедалі більше підприємств, діяльність яких була спрямована на функціонування в традиційному середовищі, починають розглядати електронну комерцію як стратегічний напрям розвитку. Таким чином, дослідження стану ринку електронної комерції у світі та Україні сприятиме підвищенню розуміння особливостей функціонування світового та вітчизняного ринку, а також створить базис для розробки напрямів стратегічних зусиль підприємств у розвитку із застосуванням систем електронної комерції.

Аналіз світового ринку електронної комерції дозволяє отримати уявлення стосовно впливу технологічних рішень на економічні процеси в глобальному масштабі, оцінити масштаби, динаміку, а також виявити певні тенденції та закономірності потенціалу світового ринку. Очікується, що світові обсяги продажів електронної комерції у секторі B2C протягом 2014-2026 років демонструватимуть зростання. Так, у 2022 році світовий обсяг продажів B2C-сектора перевищив 5 трлн дол. США, становивши 20,3 % від загального обсягу роздрібних продажів (рис. 2.8).





*Рис. 2.8. Роздрібні продажі електронної комерції сектора B2C за період 2014-2026 років, трлн дол. США*

Джерело: сформовано авторкою на основі [217].

Хоча тенденція до зростання обсягів продажів збережеться, темпи поширення електронної комерції матимуть тенденцію до уповільнення. Причинами такого процесу є досягнення стадії зрілості та інституалізації ринків розвинутих країн, де покупці пристосувалися та оцінили переваги здійснення онлайн-покупок. Одночасно з цим, значна кількість ринків у країнах, що розвиваються, перебуває на стадії зародження та розвитку електронної комерції, адже оцінили переваги у вигляді оптимізації бізнес-процесів та трансформації ціннісної пропозиції. Наприклад, лідерами за обсягами зростання електронної комерції B2C серед країн, що розвиваються, станом на 2022 рік є Філіппіни (25 % зростання ринку), Індія (25,5 %), Індонезія (23,0 %), Бразилія (22,2 %), В'єтнам (19,0 %) [225]. Як наслідок, частка електронної комерції в загальному обсязі продажів сегмента B2C матиме тенденцію до зростання та до 2025 р., за прогнозами eMarketer, складатиме 23,6 % [225].

Регіонально найбільшими ринками електронної комерції традиційно залишаються Китай (50,2 %), США (19,2 %) та Велика Британія (4,4 %) (рис. 2.9).

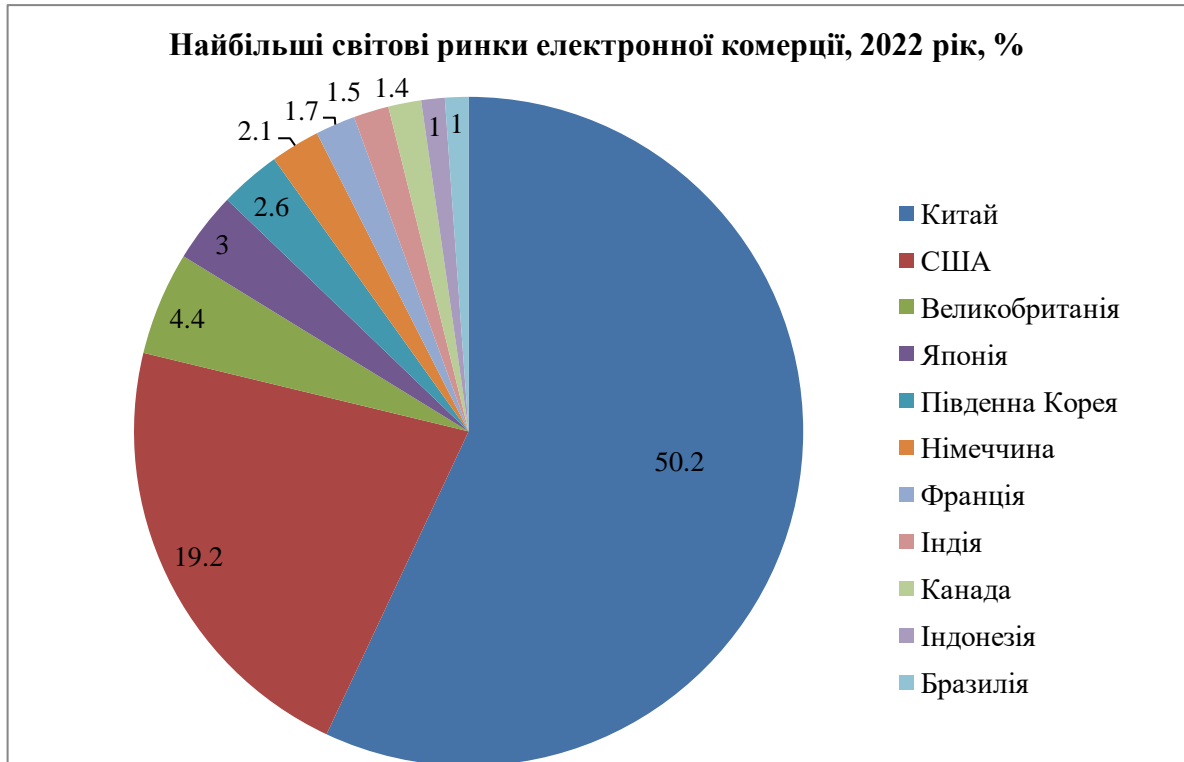


Рис. 2.9. Найбільші світові ринки електронної комерції, 2022 рік, %

Джерело: розроблено автором на основі [225].

Провідні позиції китайського ринку можна пояснити замкнутою екосистемою електронної комерції, де наявність «супердодатків» дозволяє здійснювати вибір, купівлю, оплату товару всередині екосистеми, а інтеграція технологій у життя китайських споживачів знаходиться на високому рівні: близько 64 % населення Китаю здійснювали купівлю товарів в Інтернеті [249]. При цьому основними інтернет-гравцями китайського ринку залишаються вебплатформи AliExpress, Taobao, Pinduoduo та JD.com. Значну частку американського ринку охоплюють гігантські платформи електронної комерції, а більшість великих ритейлерів використовують омніканальний підхід до введення бізнесу. Крім того, у США провідні позиції посідає Amazon (38,1 %), Walmart (5,3 %) та eBay (4,7 %) [249]. Велика Британія є третьою у світі країною за коефіцієнтом конверсії електронної комерції (1,9 %), де зрілість та еволюція ринку досягається за рахунок розвинутої цифрової та фізичної інфраструктури,

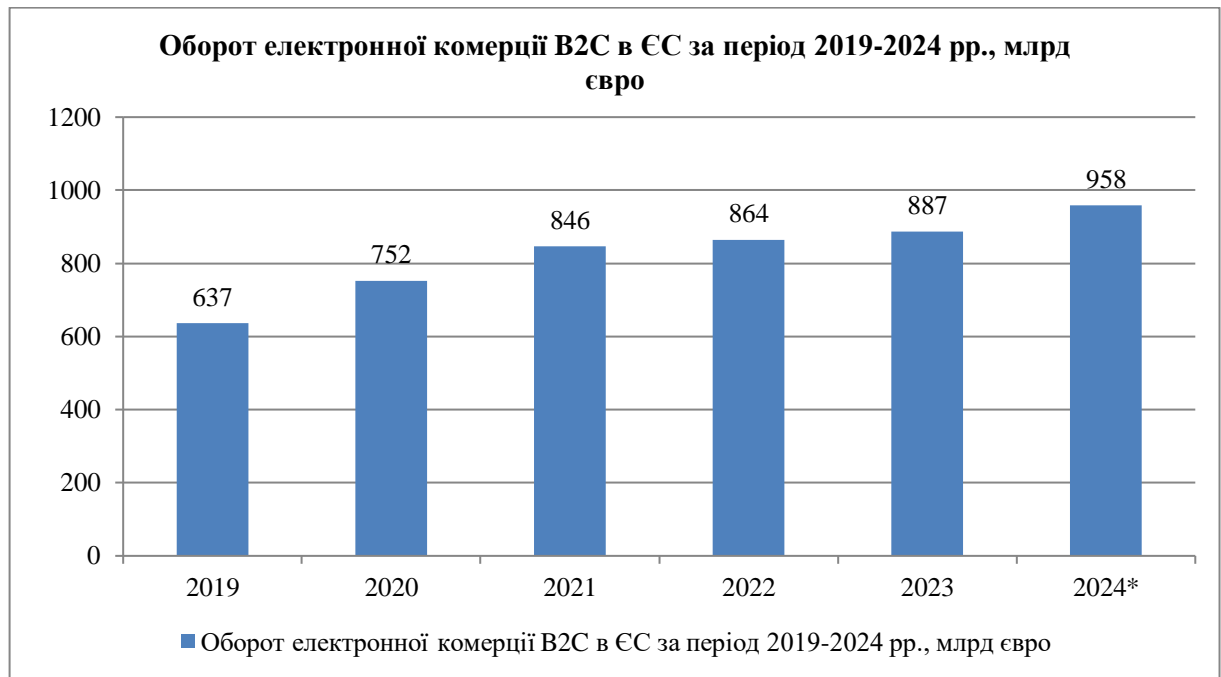
розвинутою логістичною системою та значним рівнем впровадження мобільних технологій [249]. При цьому очікується, що у Японії зростання ринку стає найбільш відчутним у 2024 році за рахунок швидкого прийняття технологічних інновацій; однак цей ринок є достатньо консервативним, де лише 10 % покупців здійснюють купівлю товарів та послуг онлайн.

Інтеграція ІКТ-технологій у процес вибору та купівлі товару покупцем дозволяє спростити та поширювати процеси цифрових платежів. Поширення COVID-19 значно прискорило впровадження цифрових і мобільних гаманців, а роль традиційних способів оплати товару (дебітові, кредитні картки, готівкові розрахунки тощо) поступово втрачають панівні позиції (рис. 2.10). Крім того, поширення набуває оплата типу відкладеної оплати товару при його купівлі (Buy Now Pay Later, BNPL), яка являє собою специфічну форму незабезпеченого споживчого кредитування.



*Рис. 2.10. Частка ринку методів оплати в загальній вартості транзакцій світової електронної комерції у 2022 році, з прогнозом на 2026 рік*  
Джерело: сформовано авторкою на основі [205].

Курс України на євроінтеграцію передбачає інтеграцію країни в європейський ринковий простір, тому дослідження європейського ринку електронної комерції є важливим для поглиблення розуміння досліджуваного феномену. Обороти електронної комерції в секторі B2C в ЄС за період 2018-2023 рр. представлено на рис. 2.11. Можна стверджувати, що обсяги використання електронної комерції у взаємовідносинах демонструють тенденцію до стійкого зростання протягом останніх 6 років. Таким чином, варто очікувати подальшого збільшення обороту B2C-сектору електронної комерції.

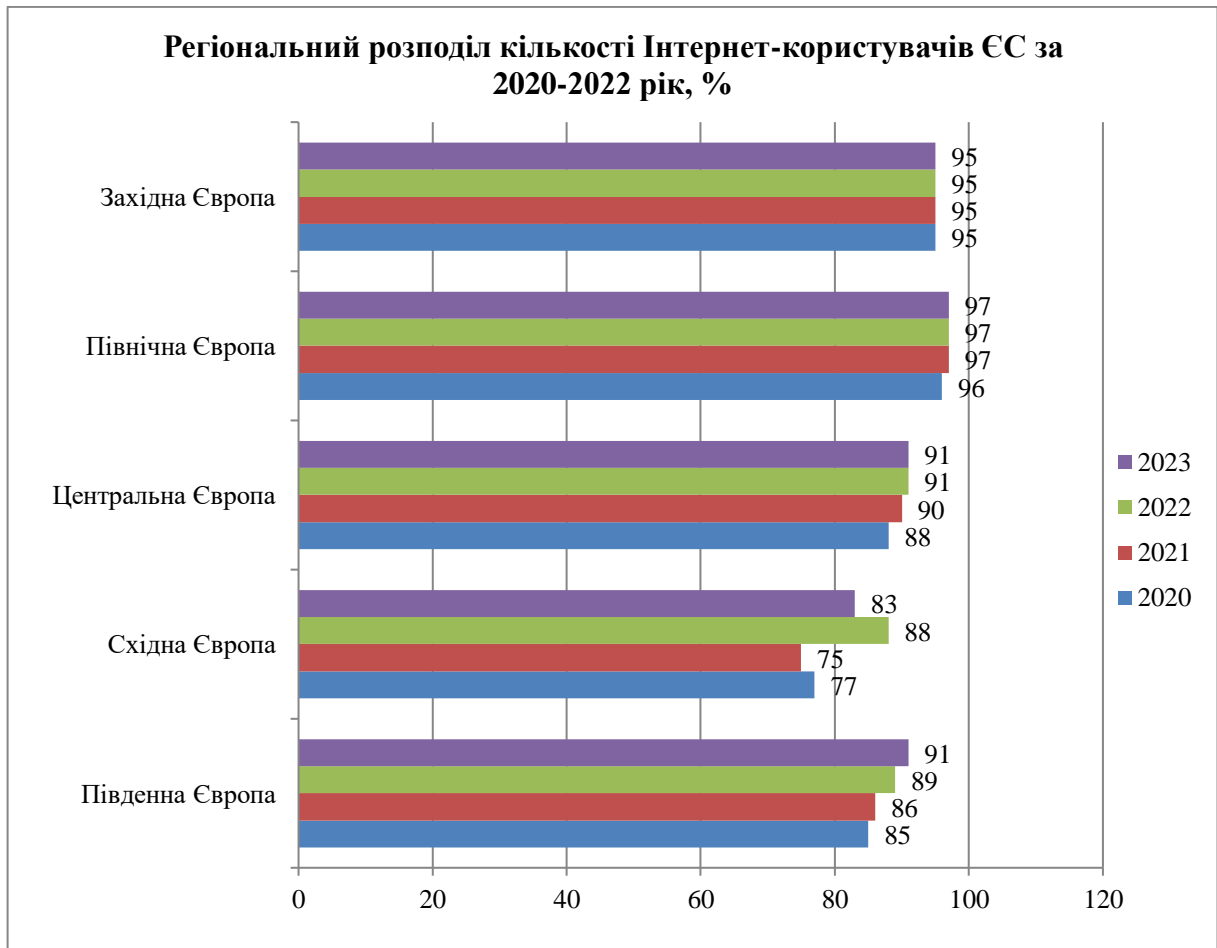


*Рис. 2.11. Обороти електронної комерції B2C в ЄС за період 2019-2024 рр., млрд євро*

Джерело: [242-244].

Загальна кількість європейських онлайн-покупців за період 2017-2022 років мала тенденцію до зростання, та станом на 2021 рік становила 73 % [242-244]. Європейський ринок є регіонально диференційованим: традиційно країни Центральної, Північної та Західної Європи мають найбільший рівень поширення Інтернету в регіонах та підвищену частку покупців електронної комерції відповідно (рис. 2.12). Країни Південної Європи дещо поступаються за показниками, а найнижчий рівень впровадження інтернету та здійснення

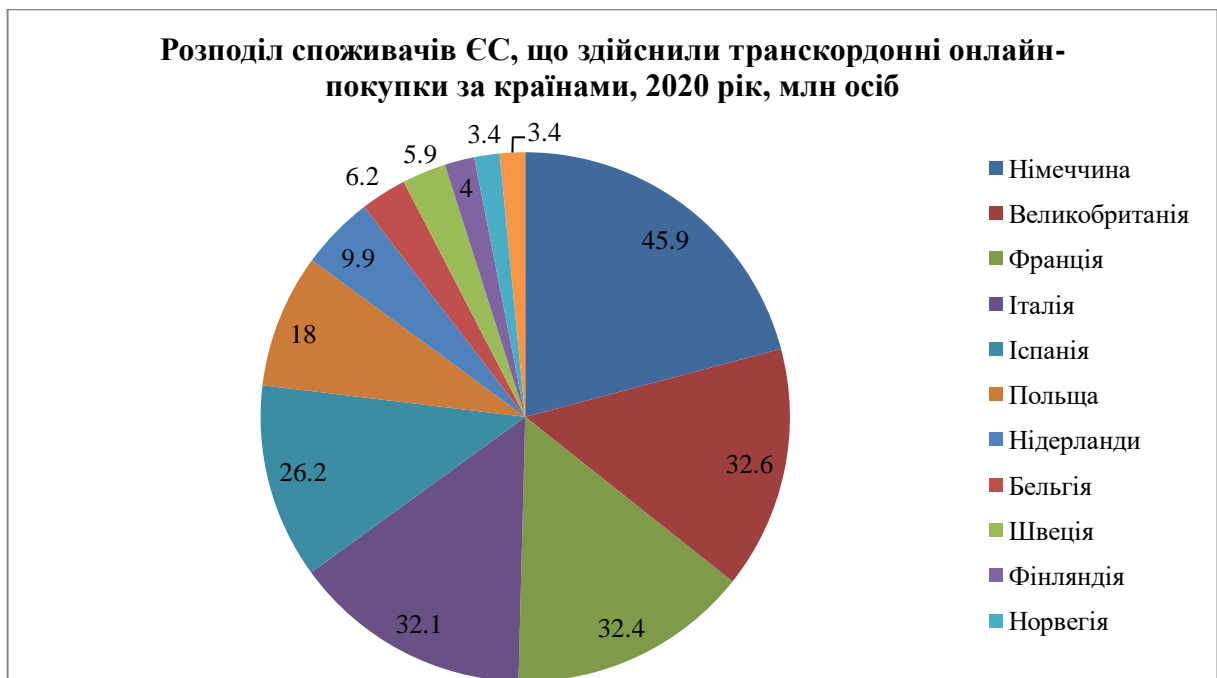
покупок онлайн спостерігається серед країн Східної Європи. Однак станом на 2022 рік серед країн Східної Європи помітне збільшення кількості онлайн-користувачів. У результаті, на країни Західної Європи припадає більша частина загального обороту електронної комерції в ЄС (67 %), країни Південної, Центральної та Північної Європи генерують 16, 8 та 7 % відповідно, у той час як частка Східної Європи становить лише 2 % [244]. При цьому останніми роками помітна тенденція переважання Західної Європи та експансія частки сусідніх ринків. Можна стверджувати, що така нерівномірність викликає диспропорції в розвитку ринку ЄС, де низка країн має недостатню інноваційну активність та може відставати за темпами цифрового розвитку та трансформаційних процесів.



*Рис. 2.12. Регіональний розподіл кількості інтернет-користувачів ЄС за 2020-2022 рік, %*

Джерело: сформовано авторкою на основі [242-244].

Значного поширення серед споживачів ЄС набувають транскордонні онлайн-покупки. Так, згідно з даними PostNord, станом на 2020 рік за кількістю споживачів, що здійснили транскордонні онлайн-покупки, лідирують Німеччина (45,9 %), Велика Британія (32,6 %), Франція (32,4 %) та Італія (32,1 %) (рис. 2.13). Поширення транскордонних онлайн-покупок може бути наслідком високого рівня доходів та доступу споживачів до онлайн-платформ, отримання позитивного досвіду від попередніх покупок, а також високого рівня захисту прав споживачів як з боку законодавчих органів, так і з боку вебплатформ. Як наслідок, можна стверджувати, що поширення українських вебплатформ на європейські ринки є закономірним процесом, проте потребує імплементації кращих практик європейського законодавства у вітчизняну законодавчу базу.



*Рис. 2.13. Розподіл споживачів ЄС, що здійснили транскордонні онлайн-покупки за країнами, 2020 рік, млн осіб*

Джерело: [268].

Впровадження електронної комерції значною мірою залежить від культурних факторів. Наприклад, наявність можливості зміни мови вебплатформ покупцями робить процес купівлі товару більш органічним та

ефективним та стимулює покупця здійснювати покупку онлайн. Яскравим прикладом є ринок Польщі, де вебплатформа Allegro успішно функціонує, попри наявність конкурентів унаслідок того, що серед польських покупців поширення транскордонних покупок перебуває на порівняно низькому рівні та становить лише 18 % (станом на 2020 рік), проте покупці зацікавлені у виборі товарів на вебплатформах, що пропонують підтримку державною мовою [268].

Подальшого розвитку та поширення набувають маркетплейс-платформи. Так, Amazon є ключовим маркетплейсом США, де здійснюється більшість онлайн-транзакцій. При цьому на європейському ринку, крім Amazon, набуває поширення Zalando. Так, протягом 2020 року найбільше покупців, які здійснювали покупки онлайн, було у Великій Британії та Італії (97 %), Іспанії та Німеччини (95 %) та Польщі [268]. Варто зазначити, що в кожній із цих країн поширення набули місцеві маркетплейси, наприклад, Zalando у Німеччині, Allegro в Польщі, Amazon у Великій Британії тощо. Станом на 2019 рік оборот маркетплейсу Amazon на європейському ринку становив 36,2 млрд дол. США, у той час як у Zalando – лише 6,5 млрд дол. США, при цьому Zalando поступово набирає поширення на ринку країн Північної Європи, Бельгії та Нідерландів [268]. На сьогодні помітною стає тенденція поширення боротьби ключових світових маркетплейсів за лідерство на світових ринках. Станом на 2020 рік Amazon відчув посилення конкурентного тиску із боку Alibaba (Китай) за присутність на європейських ринках. Як наслідок, можна очікувати підвищення конкуренції серед маркетплейсів у майбутньому.

Поширення COVID-19 спричинило значні зрушення на світових ринках та зміну парадигми функціонування ритейлерів. Необхідність дотримання соціальної дистанції, посилення державного тиску на офлайн-ритейлерів здійснило стимулювання пошуку підприємствами нових шляхів ведення бізнесу, де електронна комерція дозволила отримати низку переваг та забезпечити виживання та адаптацію підприємств до ведення бізнесу в онлайн-середовищі. Стрімкі різко подібні зрушення відбулися на ринках

електронної комерції B2C по всьому світу: зокрема, у США в контексті електронної комерції відбувалося повільне зростання у період перших трьох місяців 2018 та 2020 років (з 9,6 до 11,8 %), та спостерігалось значне зростання до 16,1 % між I кварталом 2018 року та II кварталом 2020 року [209]. У Китаї частка роздрібної торгівлі онлайн у загальних накопичених роздрібних продажах за перші два квартали 2020 року становила 24,6 %, з 19,4 % у серпні 2019 року та 17,3 % у серпні 2018 року [209]. Можна стверджувати, що епідемія COVID-19 сприяла підвищенню темпів зростання ринків електронної комерції по всьому світу за рахунок значних обмежень офлайн-торгівлі. Після зняття карантинних обмежень значна кількість країн повернулася до допандемічних тенденцій, тому в подальшому варто очікувати, що тенденції вибору покупцями каналів електронної комерції збережуться за рахунок відчуття беззаперечних переваг при купівлі товарів. Однак залежно від специфіки товару та послуг серед ритейлерів спостерігалися значні розбіжності в отриманні ефектів від COVID-19. Так, протягом пандемії у США відбулося зростання попиту на товари, пов'язані з особистим захистом, продукти, ІКТ-обладнання, у той час як обсяги продажу деяких категорій одягу, послуг подорожей, спортивного обладнання серед покупців зменшився [209]. Крім того, категорії побутової електроніки, ІКТ-товарів, товарів для садівництва та хобі, а також ліків відчули суттєве збільшення кількості покупців по всьому світу, у той час як засоби особистої гігієни, їжа та напої були найбільш популярними категоріями товарів серед покупців [199].

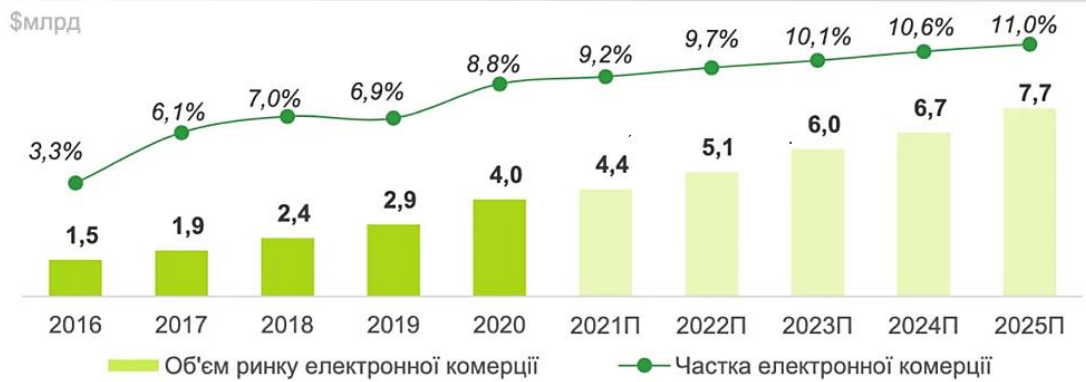
Серед країн Європи обсяги онлайн-ритейлінгу станом на квітень 2020 року зросли понад на третину у порівнянні із 2019 роком, у той час як у загальному обсягу роздрібних продажів відбулося падіння показників на 17,9 %. Згідно зі звітом Ecommerce Europe, 66,74 % респондентів стверджували, що закриття офлайн-магазинів сприяло поширенню електронної комерції, а 22,2 % опитаних відзначили, що цей вплив матиме відносний ефект [223-224]. Крім того, опитані респонденти відзначили позитивне ставлення до електронної комерції, однак підкреслили, що надалі



очікуватимуть отримання омніканального досвіду від малих ритейлерів. При цьому спостерігалася відносна диференціація сприйняття електронної комерції серед європейських країн: у той час як зростання ринку у Польщі та Фінляндії становило 5-10 % та 60-75 % відповідно, у Норвегії, Італії та Норвегії у 2020 році спостерігалася зниження онлайн-продажів послуг на 60, 20 та 3 % відповідно в порівнянні із 2019 роком [223-224].

Також було відзначено пряму залежність між рівнем тривожності покупців та рівнем впровадження електронної комерції на європейському ринку. Наприклад, у Швеції рівень занепокоєння покупців був відносно великим, що сприяло зростанню обсягів електронної комерції, у той час як у Норвегії та Данії частка опитаних покупців, що були занепокоєні поширенням COVID-19, була відносно низькою [268]. Як наслідок, це суттєво не вплинуло на поширення електронної комерції. Таким чином, COVID-19 прискорив трансформаційні процеси ритейлерів та їхній перехід в онлайн бізнес-середовище, проте кризові ефекти досить диференційовані залежно від регіону впровадження електронної комерції.

Український ринок електронної комерції посідає 48-те місце серед провідних глобальних ринків [210]. До 2022 року спостерігалися стійке зростання обсягів та підтримка позитивних темпів зростання вітчизняного ринку. Так, у 2020 році частка ринку зросла до 4 млрд дол. США, продемонструвавши зростання на 41 %, що орієнтовано дорівнювало 2,6 % ВВП країни; а за темпами зростання ринку країна посідала перші позиції серед країн Центральної та Східної Європи [286]. Для прикладу, станом на 2017 рік внесок ринку, що досліджується, у ВВП країни становив лише 1,21 % [243]. Динаміка ринку електронної комерції та її частка в роздрібній торгівлі, розроблена на основі інфографіки EVO Group та Soul Partners [94], представлена на рис. 2.14. Проаналізувавши дані, можна стверджувати, що динаміка ринку та її частка в секторі B2C мала позитивні темпи зростання.



*Рис. 2.14. Динаміка ринку електронної комерції та її частки в роздрібній торгівлі України*

Джерело: [94].

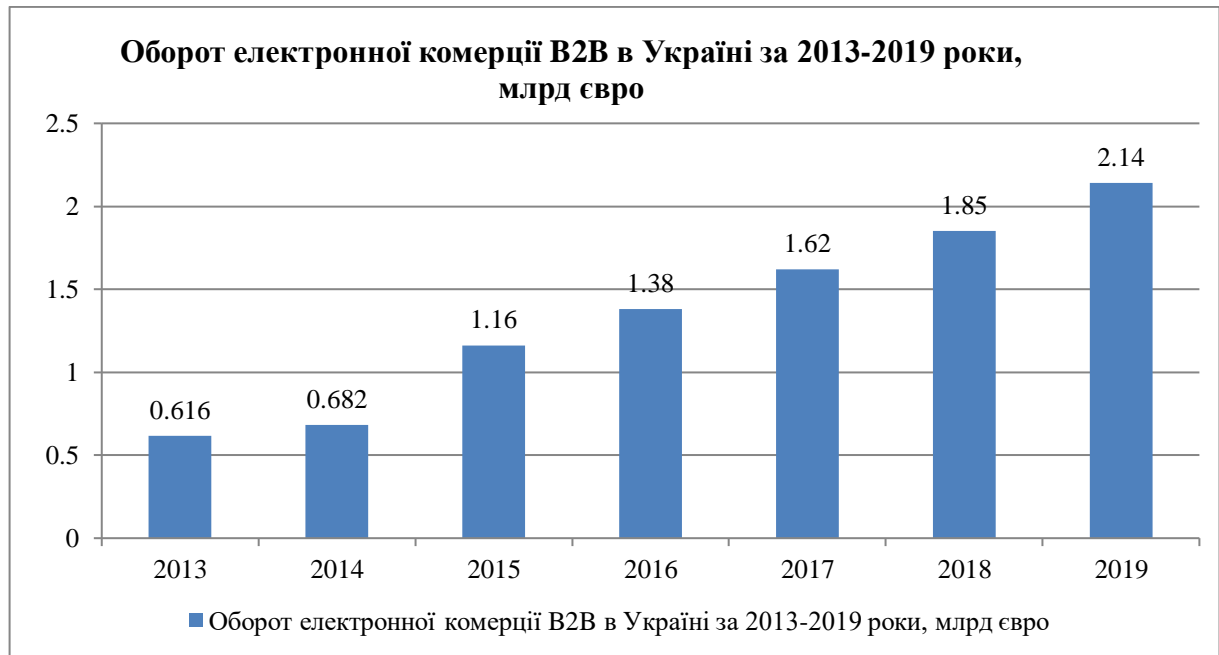
За останні роки помітне долі населення із доступом до Інтернет-мережі, що ілюстративно представлено на рис. 2.15. Як можна побачити, більше третини населення на сьогодні забезпечено інтернетом, проте лише близько половини користувачів реально купують товари та послуги через Інтернет. На основі аналізу динаміки варто зазначити, що помітна тенденція до зростання онлайн-продажів в Україні, що загалом відповідає загальносвітовій тенденції та свідчить про значну перспективність електронної комерції з погляду введення діяльності.



*Рис. 2.15. Поширення мережі Інтернет серед населення України за період 2017-2021 рр., %*

Джерело: сформовано авторкою на основі [243].

Вітчизняний ринок електронної комерції представлено сімома ключовими напрямками, у тому числі: дім та відпочинок, що є найбільшим субринком, на який припадає 26,3 % доходу української електронної комерції, ринок електроніки та медіа (20,7 %), мода (16,8 %), меблі та побутова техніка (11,8 %), засоби догляду (9,4 %), нішевий субринок Do It Yourself (8,9 %) та субринок бакалійних товарів (6,2%) [210]. Схематично оборот електронної комерції в секторі B2B за період 2013-2019 років представлено на рис. 2.16. Варто зазначити, що в середньому річний приріст за період, що оцінювався, становив 24,5 %, у той час як за період 2016-2019 років – 16,5 %, що вказує на тенденцію стабільного позитивного зростання транзакційних обсягів у B2B-сегменті вітчизняного ринку.



*Рис. 2.16. Оборот електронної комерції B2B в Україні за 2013-2019 роки, млрд євро*

Джерело: сформовано авторкою на основі [207].

Згідно із даними Statista, за період 2017-2027 років загальний дохід у розрізі ключових секторів ринку відзначався зростанням до 2022 року. Проте початок війни зумовив суттєве падіння ринкових обсягів, проте прогноз розвитку є достатньо оптимістичним: до 2027 року очікується досягти рівнів доходу 2021 року (рис. 2.17).



*Рис. 2.17. Дохід на ринку електронної комерції в Україні за період 2017-2027 років, млн дол. США*

Джерело: сформовано авторкою на основі [207].

Монополістом серед пошукових систем на вітчизняному ринку Google із часткою ринку 93% (дані 2021 року); серед інших пошукових систем варто виділити Yandex, Bing, DuckDuckGo [243]. Найбільш поширеними бізнес-моделями електронної комерції на ринку України є інтернет-магазини, дошки оголошень, маркетплейси та прайсагрегатори, у той час як соціальні мережі набувають популярності як новітні канали продажу. Згідно із дослідженням Promodo, 82,6 % вітчизняного ринку розподілено між маркетплейсами Rozetka, Prom.ua, Epicentrk.ua, Bigl, Zákupka та Allo, а 14,8 % належать до великих інтернет-гравців, Comfy, Фокстрот, Цитрус, Eldorado, MOYO, а багатокатегорійні підприємства становили менше як 3 % [131]. При цьому станом на 2020 рік лише 37% покупців обирали спеціалізовані вебплатформи електронної комерції, а той час як більшість надавала перевагу маркетплейсам як першому каналу здійснення купівлі товару [124].

У табл. 2.15 представлено перелік найбільш відвідуваних маркетплейсів за період 2022-2023 років. Аналіз даних дає можливість стверджувати, що із розвитком ринку електронної комерції та інтеграції маркетплейсів у процес вибору товару покупцем призводить до його адаптації та кращого сприйняття вебресурсу: у більшості маркетплейсів наявне збільшення кількості відвідувань, тоді як кількість часу, проведеного на сайті, має тенденцію до зменшення. Така тенденція може бути пояснена оптимізацією процесу пошуку і вибору товарів споживачем, за якого кількість часу, необхідного для здійснення купівлі товару зменшується. Крім того, кількість сторінок за 1 користувацький сеанс також має тенденцію до зменшення, що може свідчити, що маркетплейси забезпечують широкий асортимент товарів, за якого покупцю необхідно менше часу для пошуку товару, що здатен задовольнити його потреби; покращення інтерфейсу та функціональних можливостей маркетплейсів, де алгоритми рекомендацій стають більш персоналізованими.

Таблиця 2.15

*Найбільш відвідувані маркетплейси України за період 2022-2023 років*

| Назва маркетплейсу | 2022 рік                   |                                  |                                  | 2023 рік                   |                                  |                                  |
|--------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                    | Кількість відвідувань, млн | Час проведений на сайті, хвилини | Кількість сторінок за сеанс, од. | Кількість відвідувань, млн | Час проведений на сайті, хвилини | Кількість сторінок за сеанс, од. |
| Olx.ua             | 48,69                      | 10,47                            | 11,66                            | 62,1                       | 9,27                             | 9,58                             |
| Prom.ua            | 32,9                       | 7,24                             | 6,69                             | 42,3                       | 6,06                             | 5,7                              |
| Tabletki.ua        | 8,7                        | 7,03                             | 6,86                             | 14,6                       | 5,04                             | 5,05                             |
| Hotline.ua         | 6,4                        | 5,14                             | 5,14                             | 8,5                        | 4,59                             | 5,13                             |
| Bigl.ua            | 5,8                        | 4,34                             | 5,63                             | 9,6                        | 3,43                             | 4,63                             |
| Shafa.ua           | 5,3                        | 11,15                            | 11,21                            | 7,9                        | 9,22                             | 9,08                             |
| Zakaz.ua           | 1,1                        | 6,21                             | 11,12                            | 1,0                        | 4,06                             | 7,12                             |
| zakupka.ua         | 1,6                        | 3,28                             | 3,58                             | 2,1                        | 3,06                             | 2,99                             |

Джерело: згруповано авторкою на основі джерел [121-122].

Вищезазначені фактори сприяють поширенню маркетплейсів та їх поступовій монополізації ринку електронної комерції в Україні. Варто підкреслити недостатність поширення та популярності глобальних

маркетплейсів на вітчизняному ринку внаслідок складності забезпечення міжнародної доставки товарів до вітчизняних покупців. Вітчизняні оператори доставки (Укрпочта, Нова Пошта, Meest) здійснюють посередницькі функції із доставки товарів зі світових маркетплейсів за допомогою служби пересилання посилок, а як сервіс доставки товарів використовуються такі популярні глобальні служби доставки, як DHL, UPS, FedEx [214]. При цьому вітчизняні маркетплейси загалом орієнтовані виключно на український ринок та майже не здійснюють транскордонних продажів. Причинами цього можуть бути відсутність гармонізації законодавства України із ЄС; складнощі із забезпеченням логістичних ланцюгів, а також нерозуміння маркетплейсами цільової аудиторії європейських ринків за рахунок її значної диверсифікації, відсутність бачення та розроблених механізмів проникнення на закордонні ринки. Можна стверджувати, що у процесі розвитку ринку відбуватимуться спроби експансії вітчизняних маркетплейсів на закордонні ринки ЄС, що потребуватиме розробки стратегії та тактики досягнення запланованого результату.

У 2017 році ключові онлайн-ритейлери здійснили зміну поточної бізнес-моделі із вузькопрофільних інтернет-магазинів у маркетплейси, що дало їм можливість акумулювати комісійні відрахування за продаж товарів на платформі, підвищити ступінь споживчої довіри до платформи, за рахунок брендингу, увагу до питань безпеки, залучення перевірених продавців та підтвердження надійності партнерів, що розміщують торгові пропозиції всередині майданчика. При цьому покупці не обмежуються вітчизняними маркетплейсами, яким, у свою чергу, необхідно підтримувати конкурентоспроможність у порівнянні з китайськими маркетплейсами AliExpress та Amazon, що здобули популярність серед покупців завдяки ширшому вибору товарних пропозицій, покращеним процесам обслуговування, зручності та багатоваріантності способів оплати, а також мають нижчі ціни у порівнянні із конкурентами. Варто зазначити, що станом на грудень 2022 року показник кількості замовлень на Prom.ua відновився до довоєнного рівня, сприяючи зростанню товарообороту на 55 % [86]. Водночас

існують труднощі з отримання обґрунтованої картини стану розвитку маркетплейсів у воєнний період, адже відсутня точні дані стосовно кількості продавців, що зупинили торговельну діяльність на платформах.

Значну роль у забезпеченні функціонування ринку електронної комерції відіграє логістична система. Такі провайдери, як Укрпошта та Нова Пошта дають змогу покупцям здійснювати повернення товарів як усередині країни, так і за кордон. Початок воєнних дій здійснив значний негативний вплив на ринок кур'єрських та поштових послуг, спричинивши падіння обсягу поставок (-17,4 %) з одночасним зниженням доходів на 8 % у порівнянні із 2021 роком [263].

Значна кількість провайдерів послуг перевезень відчула зменшення обсягів діяльності. Головними гравцями на ринку України залишаються Нова Пошта, що займає приблизно 85 % обсягів ринку, Укрпочта та Meest. Серед провайдерів підприємств спостерігається впровадження інновацій із метою мінімізації негативних наслідків війни та підтримці стабільного функціонування. Так, Нова Пошта впровадила низку інноваційних ініціатив для забезпечення стійкості під час воєнних дій, наприклад, використання поштоматів, що мають живлення від акумуляторних батарей, а також використання систем Startlink для того, щоб мінімізувати проблему перебоїв з електропостачанням та доступом до інтернету [263]. Крім того, на ринку України присутня низка зарубіжних логістичних операторів, передусім FedEx, DHL, DPD та UPS, які значно поступаються за обсягами вітчизняним провайдерам.

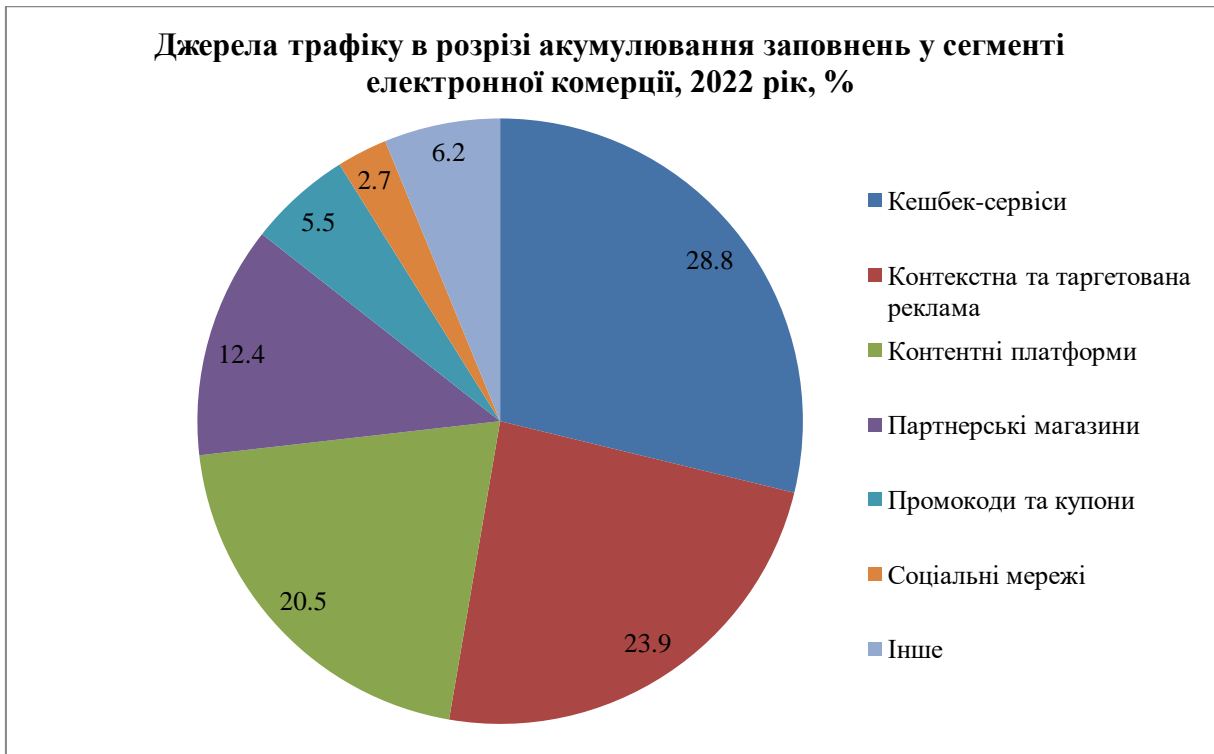
Розвиток ринку електронної комерції призводить до поширення та удосконалення каналів просування товарів та маркетингових інструментів, які підприємства використовуює для привернення та утримання покупців. Наприклад, витрати на цифрову рекламу в Україні за період 2011-2022 років демонструють позитивні тенденції, однак характеризувалися стрибкоподібними змінами (рис. 2.18). Так, у 2018 році витрати на просування товарів онлайн становили 9,540 млрд грн, що у порівнянні із 2017 роком показало зростання у розмірі 55 %, однак уже у 2019 році витрати становили 6,379 млрд грн, що загалом відповідало стабільній тенденції зростання.



*Рис. 2.18. Витрати на цифрову рекламу в Україні за період 2011-2022 років*  
Джерело: [287].

До найбільш перспективних каналів залучення трафіку варто віднести кешбек-сервіси, контекстну та таргетовану рекламу, а також контентні платформи (рис. 2.19). Результати аналізу рис. 2.19 свідчать про інтенсифікацію партнерських програм співпраці, використання промокодів та купонів як якісно нового типу бонусних програм, а також застосування соціальних мереж як каналу трафіку перебуває лише на стадії зародження, тобто повний потенціал використання цих каналів вітчизняними підприємствами не розкрито повною мірою, проте він має бути врахований як стратегічний канал електронної комерції.





*Рис. 2.19. Джерела трафіку в розрізі акумулювання замовлень у сегменті електронної комерції станом на 2022 рік*

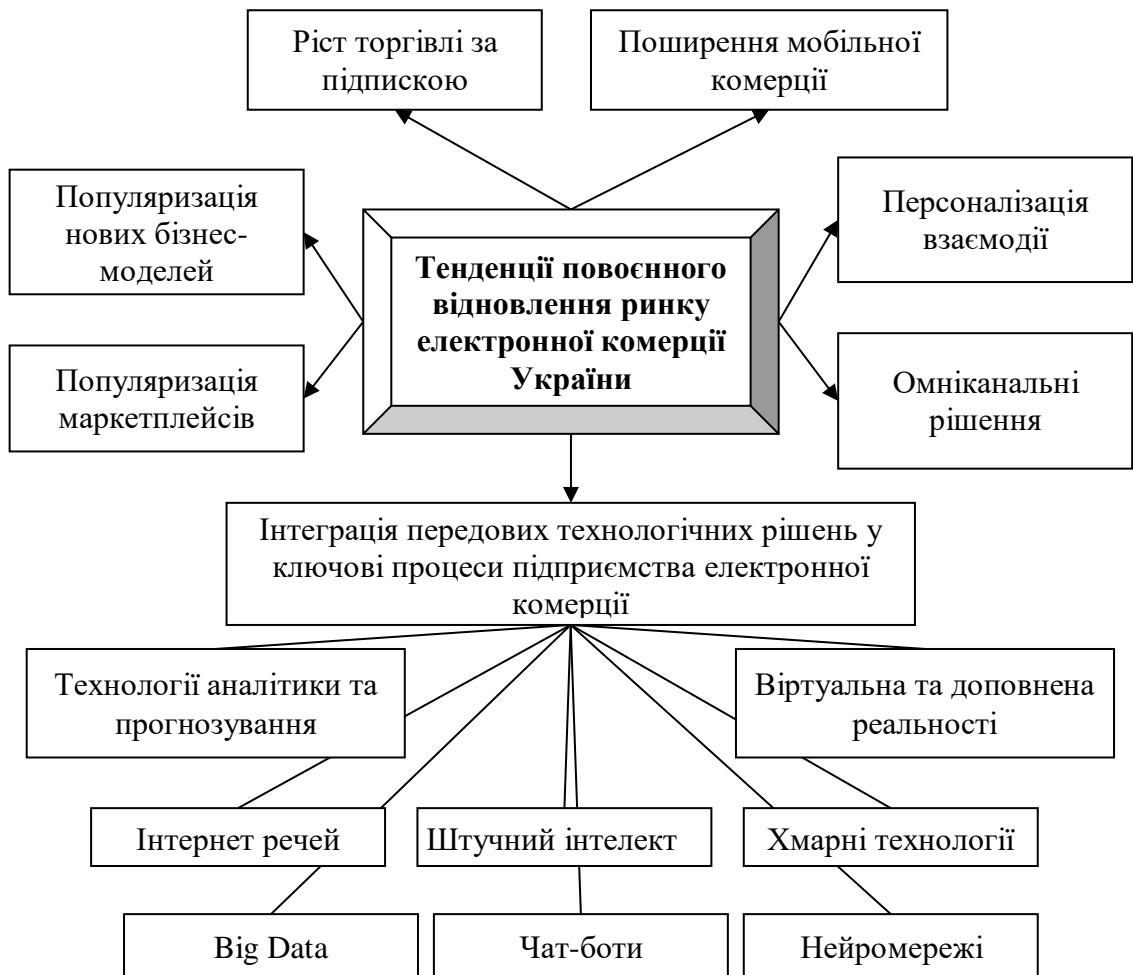
Джерело: [177]

Цей підрозділ дисертаційної роботи було присвячено дослідженню стану поширення електронної комерції в світовому та вітчизняному контекстах. Проведене дослідження дає можливість констатувати зростаючу роль електронної комерції в світі, де ринки країн, що розвиваються, у тому числі ринок електронної комерції України, продовжать тенденцію до зростання. Зрушення по типу COVID-19 та війни в Україні лише підсилюють тенденції прийняття технологій електронної комерції серед підприємств як засобу досягнення довгострокової стійкості. При цьому тенденції на шляху підприємств електронної комерції в досягненні стійкого функціонування, а також перешкоди стосовно досягнення стратегічної стійкості та підтримці розвитку пропонується розглянути детальніше в межах наступного підрозділу.

### **2.3. Тенденції та бар'єри розвитку підприємств на ринку електронної комерції в Україні**

Метою цього підрозділу є дослідження ключових тенденцій розвитку ринку електронної комерції України, виявлення узгодженості цих процесів із загальносвітовими трендами, а також ідентифікувати перешкоди, що уповільнюють розвиток системи електронної комерції. Дослідження тенденцій та бар'єрів розвитку дозволить підвищити наукове розуміння, як відбувається розвиток ринку електронної комерції, а також бар'єрів, які стримують такий розвиток. Як наслідок, подальша розробка стратегій базуватиметься на мінімізації виявлених бар'єрів і розробці стратегій розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості з урахуванням вітчизняних та зарубіжних тенденцій розвитку.

Дослідження пропонується почати з ідентифікації тенденцій розвитку ринку електронної комерції. У рамках проведеного дослідження авторкою було виявлено наступні тенденції розвитку підприємств електронної комерції в межах вітчизняного ринку (рис. 2.20), зокрема: зростання обсягів ринків електронної комерції; зміна поведінки споживачів на ринку; персоналізація товарів та послуг; омніканальні рішення; модифікація традиційних бізнес-моделей електронної комерції; поширення соціальних соціальної комерції; зростання обсягів та темпів поширення мобільної комерції; поширення технологічних рішень, зокрема штучного інтелекту, Великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT), віртуальної та доповненої реальності, інструментів аналітики та машинного навчання; сталий розвиток електронної комерції; а також соціальна відповідальність підприємств електронної комерції. Очікується, що ці тенденції збережуть свою актуальність у післявоєнній перспективі та дозволять посилити процеси розвитку та досягнення зрілості вітчизняного ринку електронної комерції.



*Рис. 2.20. Тенденції повоєнного відновлення та розвитку ринку електронної комерції в Україні*

Джерело: авторська розробка.

Зростання обсягів онлайн-ринку не лише сприяє економічному розвитку, але й суттєво трансформує природу підприємництва, а отже, потребує адаптації традиційних підприємств до нових реалій. Звіт Deloitte демонструє подвійне зростання темпів онлайн-продажів із 2020 року порівняно до традиційної комерції, де чверть опитаних покупців відзначила збільшення кількості транзакцій, і лише кожен десятий споживач надає перевагу традиційним каналам купівлі товарів [132]. При цьому традиційні канали продажів продовжать відігравати значну роль у процесі продажу товарів, адже значна частка підприємств продовжує використовувати фізичну присутність, паралельно розвиваючи онлайн-канали доступу.

Розвиток системи електронної комерції здійснює суттєвий вплив на зміну поведінки суб'єктів, що взаємодіють у межах цієї системи. У цьому контексті вивчення споживчої поведінки та її аналіз дозволяють визначити характер майбутніх ринкових змін, які підприємства електронної комерції враховуватимуть при розробці стратегії розвитку. Зміни поведінки вітчизняних покупців, що спостерігаються останнім часом, є результатом передусім таких глобальних потрясінь як COVID-19 та війна в Україні, які каналізують структурні зміни в усіх секторах торгівлі та в соціально-економічній системі зокрема. Підприємства незалежно від специфіки продукту чи типу клієнта постають перед значними стратегічними загрозами через безпосередню орієнтацію їхньої діяльності на кінцевих споживачів. Станом на 2022 рік споживча аудиторія в Україні зазнала значних потрясінь: 7,7 млн осіб було визнано внутрішньо переміщеними особами в межах країни, 5 млн громадян виїхало за кордон, а 3,6 млн опинилося в окупації [101]. Як наслідок, населення країни зменшилося орієнтовно на 23 %, у той час як частка інтернет-користувачів – на 22,5 % (із 24,5 до 19,0 млн).

Пришвидшення темпів переходу споживачів до здійснення покупок онлайн є передбачуваним та закономірним процесом, що призводить до змін споживчої поведінки. При цьому фактор ціни поступово втрачає панівну позицію, адже споживачі здатні отримувати значну кількість інформації в інтернеті, починаючи враховувати інші фактори, наприклад, варіанти оплати товару, бонуси, програми лояльності, умови доставки та рівень та якість комунікації із продавцем. Таким чином, фокус споживачів змінюється в напрямку оцінки ціннісної пропозиції продавців, дії яких спрямовані на привернення уваги та лояльність споживача. Дослідження дало змогу авторці виділити низку передумов для зміни споживчої поведінки в Україні, викликані нещодавніми кризами. По-перше, криза призвела до збоїв і шоків на стороні попиту та пропозиції, де варто відзначити зниження доходу покупців, що призводить до зменшення споживчого попиту й товари та скороченню обсягів продажів. Однак стан паніки серед покупців, що прагнули зробити запаси,

сприяла підвищенню вартості середнього замовлення навіть попри зниження купівельної спроможності покупців. Для прикладу, дослідження стверджує, що наприкінці 2022 року вартість кошика оцінювалася у 42,25 USD [270]. Миттєве підвищення попиту є викликом для підприємства електронної комерції, обсяги запасів якого можуть бути обмежені, водночас зі зростанням обмежень щодо доступу до постачальників унаслідок порушення логістичних ланцюжків, що спричинило значне підвищення цін на товари. По-друге, зростання кількості підприємств, що пропонують товари та послуги онлайн дозволила споживачу обирати із безлічі варіантів, тим самим змінивши домінуючу позицію на ринку, що була присутня до 2019 року, де обмежена кількість гравців диктувала власні правила на ринку електронної комерції.

Вищезазначені зміни споживчої поведінки призводять до поширення персоналізації пропозицій товарів та послуг, що є проявом індивідуального підходу до споживача та полягає в адаптації товарних пропозицій та стратегій комунікації до конкретного споживача. Прогнозується, що споживачі дедалі частіше очікуватимуть того, що підприємство здатне зрозуміти та спрогнозувати їхні індивідуальні потреби (станом на 2022 рік це очікували 73 % споживачів, у порівнянні зі 66 % споживачами у 2020 році) [271]. До того ж 74 % онлайн-покупців вважають, що релевантний контент, не адаптований до їхніх потреб, зменшує рівень задоволеності від взаємодії із підприємством, а 80 % ухвалюють рішення про покупку на основі персоналізованих рекомендацій товарів [271]. Як наслідок, поширення стратегій персоналізації серед підприємств електронної комерції стане більш поширеним явищем, та почне реалізовуватися в суміжних галузях, що наразі не використовують цього інструменту, наприклад, галузі продуктів харчування, творів мистецтва тощо.

Підприємства здатні використовувати нові інструменти для відстеження лояльності клієнтів, такі як управління відносинами з клієнтами (CRM-система); взаємодія зі споживачами через соціальні мережі та вебсайти, а також отримання інформації про дії та поведінку споживачів, що впливає на отримання адаптованих під конкретного покупця пропозицій. Перспективним

напрямом стає використання даних, отриманих від споживачів у реальному часі, на противагу даних сторонніх розробників, що значно спрощує розуміння специфіки кожного візиту й уподобання окремих споживачів [271]. Основною для аналізу виступають історії вебпереглядів, час при виборі товару, історії попередніх замовлень, цільові повідомлення та їхній вплив на поведінку споживача [188]. Як наслідок, відбувається збільшення лояльності споживачів, покращення досвіду споживача у взаємодії з підприємством, підвищення рівнів конверсії, вартості замовлення тощо. Крім того, споживачі також здатні брати участі у спільному створенні товарів та послуг для налагодження та персоналізації відносин. У подальшому варто очікувати подібні рішення серед підприємств електронної комерції, що тестуватимуть продукти, товари, послуги з урахуванням відгуків майбутніх споживачів даних послуг.

З позицій нестабільності середовища, викликаного COVID-19 та воєнними діями на території України, варто зазначити, що побудова персоналізованих відносин підприємств із клієнтами здатна суттєво вплинути на рівень їхньої лояльності до підприємства навіть у післякризові періоди. Очікується, що споживчі звички, сформовані під час кризи, збержуться і в посткризовій перспективі. Таким чином, підприємство має бути проактивним і підвищувати лояльність споживачів шляхом покращення емоційних відносин зі споживачами під час кризи.

Оmnіканальні (багатоканальні) рішення набирають дедалі більшої популярності, спричинюючи перехід все більшої кількості підприємств, що функціонували виключно в офлайн-середовищі, в онлайн-середовище. При цьому відбувається поступова інтеграція традиційних офлайн- та онлайн-каналів продажів та їхня синергетична співпраця за рахунок використання підприємством кількох каналів комунікації та збуту, що синхронізовані за цілями використання та характером взаємодії. Використання omnіканальності передбачає кращий рівень адаптації до потреб споживачів, узгодження потреб споживача з цілями підприємства, створення більшої кількості точок дотику, створення кращого купівельного досвіду за рахунок інтеграції зусиль зі

створення єдиного стандарту обслуговування, можливість для споживача обирати канали, які є зручнішими та ефективнішими для комунікації із ритейлером. Зокрема, 62 % клієнтів надають перевагу взаємодії із брендами через різноманітні цифрові канали [229]. З огляду на це, відбувається створення інтегрованої багатоканальної екосистеми електронної комерції, що здатна ефективно комунікувати зі споживачем, використовуючи різні канали продажів.

Інструментами комунікації здатні виступати соціальні мережі, електронна пошта, вебсайти, чат-боти тощо. Використання омніканального підходу також дозволяє забезпечити низку переваг для маркетингової та логістичної систем електронної комерції. Так, омніканальність дозволяє задовольняти специфічність вимог окремих споживачів, а також вивчати особливості їхнього шляху від знайомства з товарами підприємства до здійснення купівлі товару та формуванню лояльності до підприємства. У контексті логістичних рішень першочерговим завданням, що стоїть перед підприємством, є надання споживачам достатнього рівня сервісу за умови дотримання оптимальних витрат. Омніканальність здатна створювати додаткове навантаження на логістичну систему за рахунок ускладнення логістичних процесів, збільшення навантаження. Наприклад, ефективними рішеннями здатні виступати системи типу Click&Collect, Click&Reserve, Click&Drive, камери схову та дистанційного отримання товару [191].

Отже, використання омніканальності дозволяє забезпечити вищий рівень конверсії, збільшити обсяг продажів, охоплення більшої частини клієнтів, що можуть використовувати лише окремі канали та ігнорувати інші; підвищення узгодженості дій між каналами; підвищити задоволеність клієнтів, забезпечити гнучкість при обслуговуванні клієнтів. Поширення омніканальності пов'язано насамперед зі змінами споживчої поведінки та еволюцією технологій, поширення соціальних мереж. Крім того, епідемія COVID-19 суттєво обмежила діяльність фізичних продавців та спричинила зниження обсягів офлайн-продажів яких змогли бути частково компенсованими за рахунок інструментів онлайн-присутності, у тому числі на маркетплейсах, соцмережах та інтернет-

магазинах. За результатами опитування Colliers Retail, проведеного в травні 2020 року, понад 49 % роздрібних торговців виявили бажання розвивати онлайн-канали збуту в найближчому майбутньому [64, с 102; 285]. Проте використання цього підходу передбачає створення бізнес-культури, сприятливої до створення культури омніканальності на підприємстві; забезпечення ідентичного рівня обслуговування через різні канали комунікації; забезпечення безперебійності надання зворотного зв'язку; використання технологічних рішень для збору, зберігання та аналізу даних споживачів, а також централізація даних, наприклад, за допомогою CRM-систем.

Розвиток електронної комерції зумовлює модифікацію та появу нових бізнес-моделей електронної комерції. D2C – це покращення взаємодії з клієнтами й побудова довгострокових відносин між брендами та покупцями, для якого бренд використовує онлайн-канали для взаємодії з клієнтами, ігноруючи використання офлайн-каналів (дистриб'ютори, роздрібні торговці тощо) [227]. Особливістю бізнес-моделі є відсутність посередників між підприємством та покупцем, а перевагами – зменшення витрат споживачів, можливість підприємства використовувати зворотний зв'язок, отриманий від споживача без залучення посередників; поліпшення співробітництва між сторонами; удосконалення клієнтського досвіду; покращення позиціонування підприємства на ринку; пришвидшення процесів виведення нових товарів та послуг на ринок; використання персоналізації. У результаті підприємства електронної комерції, що використовують D2C-модель, здатні отримати вищі норми прибутку. Крім того, підприємства, що використовують цю модель, є більш гнучкими за своєю природою, здатні до швидкої адаптації умовах мінливості споживчих потреб зокрема та нестабільності ринкового середовища загалом. При використанні D2C-моделі підприємство здатне сформувати власну мережу дистрибуції товару та послугу, що може викликати низку складнощів з імплементації цієї бізнес-моделі на практиці: зокрема, відбувається ускладнення ланцюжків поставок, що збільшує навантаження на



логістичну систему підприємства; збільшення витрат на залучення покупців, які в іншому випадку міг розділити посередник; необхідність оптимізації низки бізнес-процесів, наприклад, маркетингу, реклами та доставки [128].

Зростає інтенсифікація використання інструментів соціальної комерції, що полягає у використанні соціальних мереж як каналу продажу та комунікації з клієнтами. На рис. 2.21 представлено загальну кількість вітчизняних користувачів соціальних мереж за період 2014-2022 роки. Можна стверджувати, що зростання кількості користувачів соціальних мереж помітно із 2018 року, а COVID-19 прискорив ці темпи. Використання соціальних мереж дозволяє підвищити лояльність аудиторії, сприяти органічному зростанню продажів, підвищувати впізнаваність підприємства, створення та просування іміджу [85], а також виступати як розважальний та інформувальний канал залучення покупців. На противагу маркетплейсам та інтернет-магазинам, які покупці цілеспрямовано відвідують для пошуку товарів, соціальні мережі створюють базис для здійснення емоційних та несподіваних покупок, де створення атмосфери та бренду має значну вагу при ухваленні покупцем рішення про купівлю.



*Рис. 2.21. Кількість користувачів соціальних мереж в Україні за період 2014-2022 років, млн осіб*

Джерело: розроблено авторкою на основі [201].

Розподілення вебтрафіку між основними соціальними мережами в Україні за період 2021-2023 представлено в табл. 2.16. Дані демонструють превалюючу роль Facebook, Pinterest, Instagram та Youtube в охопленні інтернет-аудиторії. Крім того, варто зазначити про поширення нових соціальних мереж, наприклад, Reddit, Tumblr, Twitter, що тільки розвиваються у вітчизняному онлайн-просторі та можуть використовуватися як перспективні канали залучення онлайн-покупців. Поширення Facebook у вітчизняному онлайн-просторі відповідає загальносвітовій тенденції, де загальна аудиторія соцмережі становить 3 млрд користувачів. Варто зазначити, що Instagram має тенденцію до поширення на ринку, проте за період 2022-2023 обидві соцмережі пережили значне падіння кількості користувачів. Так, український Facebook втратив 2 млн користувачів (поточна аудиторія - 13,7 млн користувачів), а Instagram – близько 4,1 млн користувачів (поточна аудиторія - 11,6 млн), що мало значний вплив на показники соціальної комерції [85].

Таблиця 2.16

*Розподілення вебтрафіку між основними соціальними мережами  
в Україні за період 2022-2023*

| Соціальна мережа | 2022                           |                   | 2023                           |                   |
|------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|
|                  | Обсяг залученого вебтрафіку, % | Річний приріст, % | Обсяг залученого вебтрафіку, % | Річний приріст, % |
| Facebook         | 59,15                          | -9,9              | 34,88                          | -41,0             |
| Twitter          | 5,59                           | +84,5             | 11,45                          | +104,8            |
| Pinterest        | 13,73                          | -16,0             | 20,35                          | +48,2             |
| Instagram        | 9,18                           | +84,0             | 13,54                          | +47,5             |
| Youtube          | 7,14                           | +22,9             | 10,81                          | +51,4             |
| Reddit           | 1,45                           | +146              | 2,92                           | +101,4            |
| Tumblr           | 1,23                           | +35,2             | 3,33                           | +170,7            |
| LinkedIn         | 0,67                           | +76,3             | 0,53                           | -20,9             |
| Інші             | 1,86                           | +6,6              | 2,19                           | -0,5              |

Джерело: згруповано авторкою на основі [201-202].

Однак на сьогодні є низка бар'єрів стосовно поширення цього виду електронної комерції: згідно з опитуванням Accenture, близько половини (48 %) опитаних споживачів, що користуються інструментами соціальної

комерції, занепокоєні відсутністю гарантій стосовно повернення неякісних товарів, 37 % покупців підкреслюють непродуману політику повернення/відшкодування коштів за неякісний товар, 32 % – підкреслюють значні затримки з отриманням товару, а частка покупців, які стверджують, що не мають достатньо інформації для ухвалення рішення про купівлю товару, становить 32 % [184].

Використання мобільних пристроїв для здійснення купівель є найбільш зростаючим сегментом в електронній комерції. Підприємства спрямовують зусилля на адаптацію вебсайтів для перегляду на мобільних пристроях, покращення дизайну мобільних додатків, розробці стратегій для приваблення трафіку на мобільні версії сайтів, тим самим створюючи підґрунтя для омніканальності. За даними Datareportal, станом на лютий 2022 року на трафік із мобільних пристроїв припадає 36,43 %, а приріст становить 23 % у порівнянні з минулим роком; для порівняння – частка комп'ютерів становить 62,36 % (частка використання зменшилася на 9,9 %), планшетів – 1,20 % (приріст 5,3 %) [201]. Світові тенденції поширення продажів через канали мобільної комерції проти загального обсягу продажів за період 2016-2021 роки представлено на рис. 2.22.



*Рис. 2.22. Частка світових продажів через канали мобільної комерції за період 2016-2021 років*

Джерело: [176, 205].

Крім того, поширення мобільної комерції відбувається за рахунок збільшення кількості мобільних платежів: наприклад, більша частина мобільних платежів розподіляється між Apple Pay (43 %), Google Pay (31 %) та Samsung Pay (20 %) [133]. Передумовою для поширення мобільної комерції є підвищення конверсії та повторних купівель за рахунок забезпечення високого рівня купівельного досвіду. Враховуючи значні темпи мобільної комерції, де станом на 2022 рік частка загальних продажів становить 65,7 % (для порівняння, у 2017 році цей показник становив 40 %), середній відсоток конверсії – 1,8%, що є значно меншим за рівень конверсії на комп'ютерах (3,9 %) [83; 84]. Як наслідок, підприємство, що впроваджує технології мобільної комерції, варто розглянути можливості запуску моделі продажів за підпискою; розробки та налаштування сценаріїв для рекомендаційних алгоритмів, впровадження чат-ботів для автоматизації підтримки споживача; використання фіксованих параметрів фільтрів; оптимізація процесу оформлення замовлення; використання персоналізованих пропозицій для покупців [83].

Поширення технологічних інновацій у сфері електронної комерції серед вітчизняних підприємств набиратиме дедалі більших масштабів. Серед перспективних технологій, що впроваджуються у вітчизняні системи електронної комерції, варто виділити: штучний інтелект, Великі дані, Інтернет речей (IoT), віртуальну та доповнену реальність, інструменти аналітики та машинного навчання.

Використання штучного інтелекту забезпечує безшовну персоналізацію та пропонування товарів та послуг на основі таргетованого формування пропозицій, що сприятиме більш якісному обслуговуванню. Наприклад, використання чат-ботів на основі штучного інтелекту дозволяє зменшити витрати на робочу силу, при цьому автоматизувати виконання рутинних задач, забезпечити цілодобову підтримку, виявлення найбільш ефективного часу для комунікації з наявними чи потенційними клієнтами, а також використовувати найбільш ефективні з погляду залучення клієнта скрипти та сценарії взаємодії. Потенціал штучний інтелект сприяє реалізації моніторингу та ідентифікації

атипових транзакційних процесів, тим самим мінімізуючи випадки шахрайства. Перспективним є використання цієї технології в управлінні логістичною системою підприємства; плануванні та корекції логістичних ланцюгів; плануванні попиту, оптимізації рівня товарних запасів.

Використання Великих даних дозволяє оптимізувати процес ухвалення рішень зокрема та бізнес-процеси електронної комерції загалом, визначати особливості та тренди споживчої поведінки, прогнозувати попит та здійснювати сегментування споживачів; здійснювати управління товарними запасами; коригувати процес ціноутворення. Джерелами для аналітики є сукупність даних, отриманих при взаємодії з клієнтами, аналітики вебсайтів, соціальних мереж, транзакцій, замовлень тощо. Так, згідно з дослідженнями Business Research Insights, станом на 2022 рік обсяг світового ринку Великих даних електронної комерції становив 3747,8 млн дол. США, а протягом 2022-2028 років відбудеться орієнтовне зростання до 8441,2 млн дол. США із забезпеченням середньорічного темпу зростання 12,1 % протягом прогнозованого періоду [195].

Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) в електронну комерцію дозволяє здійснити позитивні зрушення в логістичній системі за рахунок управління запасами, прослідковуванню логістичних шляхів; відстеження замовлень, управління запасами, наприклад, за рахунок використання RFID-міток і датчиків Інтернету речей, спрощення процесу купівлі товарів та забезпечення безпеки онлайн-транзакцій тощо. За результатами дослідження GrandView Research, до кінця 2025 року індустрія роздрібної електронної комерції сягне витрат у 94,44 млрд дол. США на інструменти Інтернету речей, причому за період 2014-2025 роки інвестиції в IoT в електронній комерції матимуть тенденцію до зростання більше ніж на 75 % [267].

Використання технологій віртуальної реальності передбачає моделювання середовища, у якому відбувається мінімізація впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність покупця в процесі вибору товару чи отримання послуги, у той час як доповнена реальність передбачає сприйняття реальності з використанням розроблених цифрових елементів, при цьому

технології останньої на сьогодні є більш розповсюдженими. Створення віртуальних демонстраційних залів є перспективним для сфери одягу, взуття, товарів для дому. Так, наприклад, у 2016 році eBay оголосила про партнерство з Muer для створення «першого у світі універмагу віртуальної реальності» [290]. Серед переваг використання варто виділити створення позитивних вражень у покупців від взаємодії з технологіями та поліпшення їхнього купівельного досвіду, розповсюдження «сарафанного радіо», де споживачі мають тенденцію до поширення позитивного досвіду від процесу купівлі, покращення відносин між покупцями та підприємством. Проте на сьогодні найбільші вигоди від використання вищезазначених технологій отримують омніканальні ритейлери, що поєднують фізичні магазини з онлайн-присутністю, адже споживачі, особливо у країнах, що розвиваються, не мають необхідної гарнітури, якою можна оснастити традиційні магазини.

Використання аналітичних технологій для прогнозування попиту та поведінки споживачів є перспективним інструментом в контексті електронної комерції та набуває подальшого поширення серед світових ритейлерів. Згідно з прогнозами Business Research Insights, до 2027 року ринок аналітики електронної комерції зросте до 32 792,59 млн дол. США із середньорічним темпом зростання 14,51 % [208]. Як наслідок, можна стверджувати, що використання технологій аналітики електронної комерції є більш вигідним із погляду автоматизації процесу, зменшення витрат підприємства та підвищення точності аналітичних результатів.

Технології машинного навчання дозволяють підприємству електронної комерції оптимізувати ціноутворення; здійснювати сегментацію покупців та створювати персоналізовані таргетовані товарні пропозиції, прогнозувати поведінку споживачів, у тому числі прогноз довгострокової цінності покупця, вірогідності здійснення процесу купівлі, прогнозування повторного здійснення купівлі товарів покупцем; управляти товарними залишками, використовувати омніканальний маркетинг, розпізнавати зображення тощо [190]. Так, за прогнозами McKinsey, середнє позитивне зростання доходів

підприємств за рахунок впровадження систем рекомендацій продуктів на основі машинного навчання складатиме 5-15 %, а технології машинного навчання як складової штучного інтелекту дозволить залучити додаткові 1,7 трлн дол. США зі значним (+25 %) підвищенням рівня задоволеності клієнтів, що позитивно відобразиться на доходах підприємства [245]. У підсумку, використання вищезазначених технологічних інновацій уже достатньо поширено у високорозвинутих країнах, проте в контексті вітчизняної електронної комерції перебуває у стані зародження. Як наслідок, підприємствам варто звернути увагу на можливість та перспективи імплементації даних технологічних рішень у діяльність власних підприємств.

Останніми роками спостерігається підвищення уваги науковців та практиків до тренду сталого розвитку (sustainability) електронної комерції. Електронна торгівля здатна стимулювати інноваційний розвиток підприємництва та просувати економіку інтеграційного об'єднання на якісно вищий рівень [105]. Так, електронна комерція здатна сприяти реалізації цілей сталого розвитку (табл. 2.17). У порівнянні з традиційною торгівлею, використання електронної комерції дозволяє знизити викиди парникових газів до 1,5-2,9 раза [296].

Таблиця 2.17

*Цілі сталого розвитку, що можуть бути досягнені  
за рахунок впровадження та розвитку систем електронної комерції*

| Найменування цілей сталого розвитку (ЦСР)  | Роль впровадження та розвитку систем електронної комерції в досягнення ЦСР  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Ціль 4. Забезпечення освіти та сприяння створенню можливостей для навчання протягом життя  | Електронна комерція завдяки впровадженню передових світових практик потребує спеціалістів із набором гнучких навичок, здатних освоювати нові технології. Таким чином, співпраця представників бізнесу та закладів вищої освіти сприятиме формування спеціалістів із сукупністю професійних навичок для працевлаштування, гідної роботи та підприємництва                                      |
| Ціль 8. Сприяння стійкого, сталого та інклюзивного економічного зростання, повного та продуктивного працевлаштування та гідної роботи для всіх | Електронна комерція сприяє досягненню вищих рівнів економічної продуктивності через диверсифікацію, технологічну модернізацію та інновації, які реалізуються на підприємствах електронної комерції; підтримці економічного зростання та стимулює розробку та впровадження інноваційно орієнтованої політики, що підтримує підприємство та інновації серед малого та середнього підприємництва |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Ціль 10. Зменшення нерівності усередині країни та між країнами   | Системи електронної комерції здатні створити підґрунтя для цифрової трансформації підприємств та здійснення «цифрового стрибка», що дозволяє зменшити розрив між розвинутими країнами та країнами, що розвивається в контексті цифрових зусиль та реалізації інноваційних рішень для бізнесу |
| Ціль 12. Популяризація екологічно відповідальних моделей споживання та виробництва   | Використання електронної комерції для раціонального управління ресурсами, впровадження сталих практик виробництва та споживання;   |
| Ціль 17. Посилення засобів реалізації та пришвидшення глобального партнерства в контексті технологій (17.6-17.8) та торгівлі (Цілі 17.10-17.15). | Системи електронної комерції сприяє: реалізації механізм розбудови наукової, інноваційної, технологічної та банківської сфери серед країн, що розвиваються; розвитку міжнародної торгової системи, та збільшення експорту.   |

Джерело: розроблено авторкою на основі [284, с. 18].

Серед проявів цієї тенденції зберігаються парадокси: збільшення усвідомленості споживачів стосовно досягнення цілей сталого розвитку передбачає зниження обсягів купівель. Наприклад, на противагу Чорній п'ятниці поширення набуває Білий понеділок, що передбачає відмову від здійснення покупок. Водночас на світових ринках та європейських ринках зокрема спостерігається високий рівень активності покупців. Підприємствам електронної комерції необхідно звертати увагу та аспекти сталого розвитку та їх відображення в основних бізнес-процесах та комунікації зі споживачами. Наприклад, впровадження екологічного пакування, оцифрування розрахункових операцій, використання інструментів енергоефективності є необхідними кроками в межах цієї ініціативи.

Подальшого поширення набуває тенденція соціальної відповідальності бізнесу та підприємств електронної комерції зокрема. Підтримка благодійних та соціальних програм, впровадження соціальних ініціатив та аспектів етичності в товари та послуги стають дедалі більш поширеною практикою серед вітчизняних ритейлерів [100]. Так, у 2022 році 2,7 млрд грн було залучено в межах допомоги армії [29]. Helen Marlen Group підтримує мобілізованих працівників, а також



організують доставку гуманітарної допомоги в Україні, використовуючи складські потужності Helen Marlen в Європі [178]. Мережа магазинів Eva спрямувала орієнтовано 120 000 одиниць необхідних товарів на 5,4 млн грн для цивільного населення, та перерахувала 2,5 млн грн на потреби фонду «Повернись живим» [29]. Крім того, підприємствами була ініційована кампанія введення ембарго на торгівлю із РФ [178]. За період лютого-грудня 2022 мережа Novus спрямувала понад 360 000 продуктових наборів на суму орієнтовно 65 млн грн [29]. Можна зробити висновок, що вітчизняні підприємства всіляко підтримують соціальні ініціативи та припустити, що даний тренд буде актуальним у майбутньому. При цьому споживачі отримують можливість зрозуміти позицію підприємства та його цінності. Можна припустити, що в післявоєнному періоді соціально відповідальні підприємства електронної комерції будуть розглядатися покупцями як більш перспективні та варті довіри.

За наявності позитивних тенденцій розвитку ринку варто зауважити наявність перешкод, що інгібують розвиток вітчизняного ринку електронної комерції. Вітчизняний ринок електронної комерції стикається з низкою перешкод, що уповільнюють зростання та розвиток ринку. Ідентифікація та аналіз бар'єрів розвитку ринку дозволяє покращити розуміння стосовно причин виникнення та поширення таких негативних ефектів і розробити низку рекомендацій стосовно подолання перешкод. Авторкою було виділено низку категорій бар'єрів, що є інгібіторами розвитку ринку електронної комерції, зокрема: проблеми розвитку інфраструктури електронної комерції; проблеми порушення логістичних ланцюгів; недостатній розвиток та монополізація ринку платіжних послуг; проблеми безпеки й конфіденційністю даних; проблеми, пов'язані з покупцями товарів і послуг, що використовують електронну комерцію.

Базисом для реалізації рішень електронної комерції є розвиток системи інфраструктурного забезпечення. Частина населених пунктів та місцевостей в Україні досі не забезпечені широкосмуговим дротовим та мобільним інтернетом. Крім того, недостатній рівень цифрових навичок не сприяє розвитку та

використанню громадянами можливостей та переваг від цифрової трансформації бізнесу. Станом на 2021 рік базовим рівнем володіння цифровими навичками серед респондентів (вибірку становили громадяни 18-70 років) володіють 47,8 % населення, при цьому про відсутність цифрових навичок заявляють 11,2 % респондентів [24]. До 2024 роки Міністерство цифрової трансформації має на меті розвинути навички цифрової грамотності 6 млн осіб.

Доступність інтернету відіграє вирішальну роль у процесі створення та передачі ціннісної пропозиції підприємств електронної комерції до покупців. Згідно з дослідженням Surfshark, у 2022 році Україна посіла 5-ту позицію серед усіх країн та 32-гу позицію у Європі за доступністю інтернету [206]. При цьому за рівнем якості інтернету Україна посідає 37-му позицію за розвитком електронної інфраструктури та 51-шу позицію за рівнем готовності мережі [206]. Поширення 4G-мереж для доступу населення до швидкісного мобільного інтернету станом на кінець 2022 року становила 88 %, дещо втративши темпи зростання внаслідок початку воєнних дій на території України. Однак використання потужностей 4G-мереж є недостатнім та потребує підтримки за рахунок поширення широкосмугового інтернету. За даними Міністерства цифрової трансформації України, починаючи з 2021 року, більше ніж 1 млн осіб у 3268 населених пунктах вперше отримали доступ до швидкісного інтернету [24]. Подальші зусилля мають бути спрямовані над розвитком інфраструктури, що дозволить забезпечити доступ до інтернету серед користувачів у найбільш віддалених місцевостях України, у тому числі побудові нових станцій та відновлення існуючої інфраструктурної мережі України.

Пошкодження, часткове або повне руйнування інфраструктури, вимушена евакуація та збільшення частки внутрішньо переміщених осіб значно ускладнює реалізацію цифрового потенціалу як окремих підприємств, так і окремих бізнес-екосистем. Як наслідок, спостерігається втрата темпів зростання ринку та збільшення «цифрового розриву». Можна стверджувати, що ефективна співпраця державного та підприємницького секторів дозволить здійснити координацію дій для подолання наслідків воєнних дій та сприятиме стійкому розвитку цифрової інфраструктури держави.

Монополізація ринку платіжних послуг є істотним бар'єром, що побічно впливає на вітчизняний ринок. Станом на 2020 рік 48 платіжних систем формують вітчизняну екосистему платіжних послуг; система електронних платежів Національного банку є ключовим каналом, а статусом соціально важливих підтвердили також володіють “MasterCard”, “Visa”, “NovaPay”, “Western Union” та “Поштовий переказ” [92]. На сьогодні на ринку України монополістами є платіжна система Visa та MasterCard, із часткою ринку 45,5 та 53,9 % відповідно [87]. Як наслідок, учасники ринку певним чином залежать від дій цих платіжних систем. Згідно зі звітом EU4Digital, найбільшою популярністю серед українських покупців користуються оплата товарів картами Visa/Mastercard, кредитними/дебетовими картками національних банків, банківські перекази, а також готівкові розрахунки при доставці товарів, однак цифрові гаманці та сервіс iDeal, що дають покупцям можливість онлайн-оплати товарів через банк-емітент [214]. Значна кількість світових маркетплейсів та сайтів електронної комерції не підтримує оплату готівкою, що суттєво ускладнює можливості покупців робити транскордонні покупки товарів та послуг. Ситуація ускладнюється тим, що серед вітчизняних маркетплейсів на сьогодні не розроблені рішення стосовно використання надійних та безпечних платіжних шлюзів для обробки платежів, замість яких досі використовується PrivatePay and LiqPay [214].

До 2022 року у сфері логістичних рішень спостерігалось збільшення логістичних центрів, у межах яких здійснюється зберігання, сортування, упакування та відвантаження товарів [110]. У 2022 році відбулося значне пошкодження транспортно-логістичної мережі, що ускладнило діяльність підприємств електронної комерції за рахунок знищення складських приміщень із запасами; суттєве порушення строків доставки товарів; обмеження із завезенням товарів із-за кордону, що не є об'єктами критичного імпорту. Так, за оцінкою Pro-Consulting, обсяги ввезення одягу та взуття зменшилися майже на 60% у 2022 році [131]. Крім того, перебої в логістичних поставках через комендантську годину, затримки на блокпостах та повітряні тривоги значно

вплинути на терміни доставки та отримання товарів [131]. Серед основних тенденцій у логістичних ланцюгах у 2022 році варто виділити такі зрушення:

- локалізація ланцюгів постачань;
- орієнтація на утримання команди водіїв транспортних засобів;
- використання інноваційних технологічних рішень для забезпечення гнучких ланцюгів постачання;
- прогнозування запасів та доставки;
- реалізація рішень доставки «останньої милі»;
- керування ланцюгами поставок і повернень товарів;
- мінімізація карбонового сліду із метою забезпечення сталості функціонування галузі [16].

Блокування морських портів змусило підприємства сфокусувати увагу на автомобільному й залізничному видах транспорту, але недостатня кількість водіїв спричинює дефіцит достатнього обсягу перевезень, та, як наслідок, обмежену пропускну здатність до постачання кінцевому споживачу наявних товарів та послуг. Налагодження стійких логістичних ланцюжків переміщення товарів до споживачів, забезпечення безперебійності поставки та наявності товару, затребуваного споживачами є умовами ефективного функціонування торговельного підприємства на ринку України. Це завдання може бути вирішено за рахунок локалізації ланцюгів постачань: якщо в минулому управління запасами та доставкою здійснювалося на регіональному рівні, то сьогодні лідери ланцюгів постачань виконують замовлення з місцевих магазинів [16]. Проте, даний варіант є рішенням для великих ритейлерів, у той час як малі підприємства не можуть дозволити локалізувати логістичні ланцюги за рахунок недостатнього рівня ресурсів. Використання інноваційних технологічних рішень дозволяє автоматизувати логістичні процеси та зробити їх більш гнучкими та стійкими до викликів зовнішнього середовища. При цьому використання технологій Supply Chain Management повинно інтегруватися з існуючими системами ланцюга постачання підприємства, від системи управління транспортом (Transportation Management System, TMS),

системи управління складом (Warehouse Management System, WMS) до систем управління запасами та системою управління відносинами із клієнтами [16]. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту та прогнозної аналітики дозволить підприємству передбачити події та вчасно реагувати на зміни ринку, покращити бізнес-операції, прогнозувати необхідний обсяг запасів та терміни доставки. Рішення доставки «останньої милі» дозволяє підприємствам забезпечити прозорість ланцюжка поставок, за якого споживачі мають можливість моніторити шлях та терміни доставки товарів. При цьому партнерство ритейлерів та логістичних провайдерів дозволяє підприємству стати більш адаптивним та стійким до збурень на ринку. Враховуючи те, що значна кількість складів було пошкоджено внаслідок військових дій, першочерговим завданням підприємств було збереження залишків продукції, а також релокацію складів у більш безпечні області України. Це підкреслює довоєнну тенденцію до тяжіння центрів розвитку електронної комерції до певних областей, однак, якщо до 2022 року це були Київ, то наразі відчутна тенденція до переміщення до західних областей України.

Проблеми з безпекою в Інтернеті є значним бар'єром, що перешкоджає впровадженню електронної комерції серед підприємств та розвитку ринку електронної комерції в Україні варто виділити проблеми із безпекою в Інтернеті. До них варто віднести проблеми кібербезпеки, шахрайства, конфіденційності даних, що проявляється в основному в процесі онлайн-транзакцій. Це може спричинювати витік даних, порушення безперервності та ефективності роботи підприємства, а також суттєво впливати на рішення споживачів використовувати канали електронну комерцію для здійснення купівлі товарів. Так, згідно з дослідженням Precedence Research значного поширення набуває проблема крадіжки облікових записів користувачів, де спостерігається зростання на 131 % у 2022 у порівнянні із 2021 роком [211].

Питання довіри та безпеки продовжують відігравати важливу роль у поведінці вітчизняних споживачів, дуально впливаючи на розвиток галузі. З одного боку, зручність та безпека онлайн-каналів призводить до збільшення

кількості покупців та покращення їх лояльності. З іншого боку, вітчизняний ринок на сьогодні характеризується недостатнім рівнем безпеки транзакції, складнощам із поверненням товарів, проблемами з кібербезпекою та шахрайством, що є інгібіторами зростання сегмента електронної комерції в Україні та потребують уваги з боку державних органів. Вітчизняні споживачі перевіряють якість продукту перед покупкою, тому реалізація процесу продажу та купівлі товару чи послуги в онлайн-форматі є значним викликом для підприємства в контексті довіри. Крім того, клієнти можуть частіше користуватися послугами офлайн-магазинів, щоб не ризикувати даними своєї платіжної картки чи надавати особисту інформацію неперевіреному торговцю. Це також може виражатися в бажанні клієнтів оплачувати покупки готівкою. Конфіденційність даних у секторі роздрібною торгівлі електронною комерцією вимагає дослідження пересічних інтересів споживача, роздрібного продавця та регулятора як трьох основних учасників процесу обміну та обміну цінностями, які створюються та передаються в електронну комерцію. Страх стати жертвою шахрайства або можливість витоку даних змушує покупців утримуватися від покупок в інтернеті. У результаті проблеми з конфіденційністю даних можуть спровокувати перевагу споживачів фізичним магазинам над електронними магазинами, зниження довіри споживачів до електронної комерції, а також перевагу готівковій оплаті та доставці, що спостерігається на ринку України, де % споживачів надають перевагу оплаті товару при отриманні у поштовому відділенні. Підприємства можуть мати широкий асортимент продуктів і розробити систему доставки товарів і послуг, але занепокоєність споживачів щодо безпеки транзакцій на вебсайті підприємства може значно знизити прибутковість і ефективність підприємств. Таким чином, розробка підприємством політики повернення товарів є важливим стратегічним кроком, спрямованим на підвищення довіри споживачів. При цьому безкоштовна доставка при поверненні збільшує ймовірність того, що клієнти придбають більш ризиковані продукти. Додатково необхідно забезпечити прозорість операцій, навчання персоналу підприємства дотриманням кращих практик

безпеки захисту даних, використання перевіреного програмного забезпечення є пріоритетними напрямками роботи підприємств електронної комерції. Серед ефективних інструментів для досягнення безпеки онлайн-транзакцій підприємствам варто розглянути наступні рішення:

- Сертифікація SSL (Secure Socket Layer), що по суті є протоколом шифрування для захисту даних, якими обмінюються користувачі та вебсайти;
- Брандмауери вебпрограм (WAF), що здатні відстежувати та фільтрувати вхідний графік до вебсайту;
- Захист вебсайту електронної комерції за допомогою паролів, що є складними та періодично змінюються;
- Шифрування даних, що передбачає кодування даних для доступу до них лише авторизованим споживачам;
- Забезпечення двофакторної аутентифікації для запобігання несанкціонованого доступу та додаткового рівня захисту облікових записів споживачів.

Зростання рівня конкуренції є закономірною тенденцією розвитку на ринку електронної комерції. На сьогодні онлайн-продавці отримують більше можливостей для залучення нових клієнтів, тоді як офлайн-бізнеси почали більше зосереджуватися на переході на онлайн-канали. Отже, нині підприємства електронної комерції стикаються з двома прямими обмеженнями, а саме існуючими офлайн-конкурентами, які працюють в умовах зменшення частки підконтрольного ринку, та конкурентами з онлайн бізнес-середовища, що збільшують частку ринку завдяки своїм кращим позиціонуванням ІТ-платформ електронної комерції.

Дослідження тенденцій та бар'єрів розвитку вітчизняного ринку є неповним без дослідження особливостей діяльності вітчизняних підприємств електронної комерції. Для досягнення даного завдання було прийнято рішення використати аналіз якісних кейс-стаді на основі напівструктурованих інтерв'ю. Такий підхід дозволяє розглянути людей і досліджувані явища цілісно, використовуючи кілька поглядів, включаючи контекст ситуації з

попереднім досвідом людей, а не фрагментарно через кількісні змінні. Одиницею аналізу є підприємства, а до учасників кейс-стаді належать ключові особи, які ухвалюють рішення на підприємстві, тобто топменеджери та власники вітчизняних підприємств. Враховуючи те, що ринок електронної комерції є складним явищем, що не може достатньою мірою бути математично узагальненим, варто підкреслити, що досвід, переконання та цінності ритейлерів дають змогу покращити академічне розуміння механізмів функціонування ринку, а також брати до уваги складність та значну залежність електронної комерції від вітчизняного соціально-економічного контексту. Таким чином, це якісне дослідження спрямоване на пошук і аналіз форми, змісту та досвіду учасників ринку електронної комерції, а також покращення наукового розуміння унікальності вітчизняного ринку електронної комерції шляхом детального аналізу практичних випадків (кейсів), де розглядається досвід учасників та їхнє рефлексивне ставлення до власного досвіду. Для цілей цього дослідження авторкою було прийнято рішення використовувати напівструктуровані інтерв'ю. Напівструктуровані інтерв'ю мають заздалегідь розроблені відкриті запитання для обговорення на основі розробленого посібника для інтерв'ю. Цей тип інтерв'ю починається з кількох конкретних запитань, а потім наслідують думки учасника.

Кейси для розгляду було обрано на базі рівнів впровадження інтернету, зокрема:

1) традиційна роздрібна торгівля: це підприємства, які працюють виключно з фізичного магазину, тобто без використання електронної комерції як шляху до ринку;

2) традиційна роздрібна торгівля, де підприємства мають інтегровані вебтехнології для спілкування та взаємодії з ринком, але не мають повністю транзакційного вебсайту електронної комерції;

3) роздрібні торговці, які використовують інтернет як основний канал виходу на ринок, тобто повністю транзакційний вебсайт електронної комерції.



Детальний опис підприємств, які склали вибірку, представлено в табл. 2.18. Більшість опитаних учасників працюють на підприємствах, які згідно із законодавством України підпадають під категорію «малі та середні підприємства», оскільки мають від 10 до 170 працівників. Крім того, один власник одного підприємства зазначив, що підприємницька діяльність була призупинена у 2019 році внаслідок пандемії COVID-19, у той час як решта учасників продовжують функціонування. Переважна більшість учасників використовує B2C як ключову бізнес-модель взаємодії зі споживачами, у той час як деякі учасники (1A,3A,6A) використовують B2B модель, а один учасник (7A) реалізує модель продажу SaaS (програмне забезпечення як послуга), орієнтовану на вітчизняний B2B-сектор. Приклад кодування інтерв'ю для подальшого аналізу представлено в Додатку Д. Запрошення до участі в дослідженні та форма згоди на участь у дослідженні представлено в Додатку Е.

Опитані підприємства надають перевагу використанню максимально доступної кількості вебтехнологій електронної комерції для провадження діяльності онлайн та максимізації переваг від технологічних інновацій. Більшість підприємств розглядають соціальні мережі як додатковий канал налагодження комунікації із покупцями, в той час як для деяких учасників (наприклад, підприємство 4A) впровадження соціальної комерції є початковим елементом для розвитку в онлайн-середовищі, де дії таких підприємств спрямовані на нарощення діяльності та створення власного вебресурсу. При цьому вибір соціальних мереж як каналу просування продукції є достатньо специфічним та багато в чому залежить від специфіки підприємства. Наприклад, учасник 2A, погоджуючись із перспективою використання Instagram як засобу просування товарів, зазначає, що формат соціальної мережі не відповідає специфіці та формату товару, який пропонує підприємство. Підприємство 3 володіє широким спектром доступних каналів комунікації електронної комерції, маючи доступ до сайту-візитівки, електронного каталогу, а також вебресурсу для роздрібних покупців, а також має сторінки в популярних соціальних мережах Instagram та Facebook.

*Характеристика підприємств, що склали вибірку для проведення кейс-стаді*

| Підприємство | Тривалість функціонування підприємства на ринку | Кількість працівників | Бізнес-модель електронної комерції | Ключові продукти та сервіси                        | Ключові ринки             | Позиція учасника на підприємстві | Наявність вебсайту електронної комерції | Використання соцмереж для продажу товарів | Використання маркетплейсів   |
|--------------|---|-----------------------|------------------------------------|--|---------------------------|----------------------------------|---|---|------------------------------|
| 1А           | 2017-2019 (3 роки)                              | 30 осіб               | B2C, B2B                           | Виробництво вікон та продаж будівельних матеріалів | Україна                   | Власник підприємства             | так                                     | Instagram, Facebook                       | ні                           |
| 2А           | 2018-теперішній час (5 років)                   | 19 осіб               | B2C                                | Продаж сувенірної продукції                        | Україна, США              | Власник підприємства             | так                                     | Facebook                                  | Etsy                         |
| 3А           | 2008-теперішній час (18 років)                  | 70 осіб               | B2C, B2B                           | Продаж автозапчастин                               | Україна                   | Власник підприємства             | так                                     | Facebook                                  | Prom.ua                      |
| 4А           | 2002-теперішній час (21 рік)                    | 10 осіб               | B2C                                | Продаж меблів                                      | Україна                   | Менеджер підприємства            | ні                                      | Instagram                                 | ні                           |
| 5А           | 2015-теперішній час (8 років)                   | 17 осіб               | B2C                                | Продаж сувенірної продукції                        | Україна, закордонні ринки | Менеджер підприємства            | так                                     | Instagram, Facebook, Telegram, WhatsApp   | ні                           |
| 6А           | 2009-теперішній час (14 років)                  | 170 осіб              | B2C, B2B                           | Побутова сантехніка                                | Україна, закордонні ринки | Менеджер підприємства            | так                                     | Instagram, TikTok                         | Так, Rozetka, Prom, Epicentr |
| 7А           | 2016-теперішній час (7 років)                   | 15 осіб               | B2B                                | Програмне забезпечення                             | Україна                   | Власник підприємства             | так                                     | Так. Telegram, Facebook                   | ні                           |

Джерело: узагальнено авторкою.

Проте думки учасників стосовно способів використання інтернету для реалізації стратегічних завдань залишаються суперечливими. Так, учасник 1А розглядає інтернет як інструмент створення та підтримки іміджу, ніж як інструмент продажів. Учасник зазначає, що використання технологій електронної комерції дозволило підприємству випередити конкурентів за рівнем розвитку та потребуватиме від них значних зусиль для досягнення рівня досліджуваного підприємства. Як наслідок, варто зазначити, що тиск конкурентів є позитивним фактором, що впливає на наміри підприємства розвиватися та розглядати впровадження електронної комерції в довгостроковій перспективі.

Переважає більшість підприємств-учасників (85 %) використовують вебсайт електронної комерції як основний канал продажів, де лише підприємство 4А як основний канал просування обрало соціальні мережі. Дослідження дало змогу встановити, що підприємства активно використовують соціальні мережі як додатковий канал продажів. Так, у відсотковому співвідношенні можна стверджувати про використання таких соціальних мереж, як Facebook (71 % учасників), Instagram (57 %), Telegram (29 %), TikTok (14 %), WhatsApp (14 %). Однак підприємство 4А як основний канал просування обрало Instagram, пояснюючи такий вибір обмеженістю ресурсів для масштабування, проте зазначає, що планує в подальшому розвивати власний вебсайт.

Досліджувані підприємства характеризуються різним рівнем розвитку транскордонної електронної комерції. Так, підприємство 1А, 3А, 4А та 7А здійснюють продаж товарів та послуг виключно на вітчизняному ринку, у той час як підприємство 2А орієнтовано виключно на ринок США, а підприємства 5А та 6А пропонують товари на як на ринку України, так і розглядають низку інших закордонних ринків. Використання маркетплейсів як додаткового каналу продажу товарів та послуг не набуло достатнього поширення серед вітчизняних підприємств. Так, 57 % опитаних підприємств зазначили, що не користуються маркетплейсами для продажу та реклами власних товарів та

послуг. Враховуючи, що специфіка підприємства 7А не передбачає використання маркетплейсів, адже орієнтована на програмне забезпечення, решта опитаних серед причин відсутності даного каналу продажів зазначають складність виходу на маркетплейси, що пропонують ускладнені умови роботи підприємствам на їхніх площадках, а також недостатність знань, досвіду та персоналу з необхідним рівнем досвіду стосовно розвитку в межах маркетплейс-платформ.

Можливість здійснення транзакцій електронної комерції сприяє освоєнню підприємством більш прогресивних та розвинутих форм ведення підприємницької діяльності в інтернеті. Більшість опитаних підприємств (6 із 7 опитаних підприємств) володіють повністю транзакційним сайтом електронної комерції. Однак деякі з опитаних учасників зазначають про неможливість здійснення платежів на вебсайті. Так, учасник 1А стверджує, що нестандартність продукції, яка потребує розрахунку, виходячи із потреб споживача, обмежує можливості підприємства стосовно можливості сплати за нього на вебсайті. Решта учасників, що володіють вебсайтом електронної комерції, зазначили, про можливість вибору товарів та їх розміщення в споживацькому кошику, порівняти ціни, отримати зворотний зв'язок від менеджерів підприємства, можливості здійснення платежу за товар онлайн. Крім того, підприємство 7А зазначає, що має сайт-візитку, а також додатковий вебресурс із програмним забезпеченням, на якому можна сплатити за товар та отримати до нього доступ.

Учасники зазначають, що різні технології електронної комерції мають на меті досягнення специфічних завдань підприємства. Так, частина учасників (1А, 6А) стверджує, що використання вебсайту як торгової площадки спрощує контакт із покупцем за рахунок самостійного встановлення параметрів вибору товарів, отримання доступу до програм лояльності, вибору способів оплати та здійснення купівлі товару онлайн, отримання більш конкурентної ціни завдяки мінімізації кількості торгових посередників. Одночасно вебсайт може використовуватися як інформаційне джерело, що надає споживачу інформацію

стосовно товарів, які пропонує підприємство, матеріалів, що покращують розуміння покупців стосовно вибору товарів. Учасник 7А зазначає, що наявність вебсайту дозволяє привабити потенційних клієнтів, а також перевести їх у статус активних клієнтів. Як наслідок, можна зробити висновок про стратегічну спрямованість вебканалів, що використовуються досліджуваними підприємствами на приваблення потенційних клієнтів та утримання наявних споживачів.

Соціальні мережі, додатково до основної функції продажу товарів, дозволяють залучити покупців, розповсюджувати розважальний та інформаційний контент та стимулюють покупців переходити на вебсайт підприємства, тим самим збільшуючи його рейтинг у пошукових запитах. Учасник 7А зазначає про переваги використання Telegram-каналу для спілкування з клієнтами, проведення вебінарів, аналізу тенденцій галузі, а також використання присутності в Instagram та Facebook. Крім того, учасник 1А зазначає про можливість формування іміджу підприємства за рахунок соціальних мереж, підкреслюючи, що специфіка товару, а також рівень його унікальності є ключовими факторами для успішності таких зусиль.

Основні перешкоди для впровадження технологій електронної комерції в діяльності опитуваних підприємств представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

*Перешкоди впровадження та розвитку технологій електронної комерції*

| <b>Група перешкод</b>     | <b>Характеристика бар'єрів</b>   |
|---------------------------|--|
| <b>1</b>                  | <b>2</b>   |
| Інфраструктурні перешкоди | перебої з електропостачанням, необхідність додаткових витрат на альтернативні джерела електроенергії, пошкодження інфраструктури підприємства, складських приміщень, техніки;  |
| Кадрові перешкоди         | необхідність пошуку нових працівників та пошук шляхів продовження діяльності із меншою кількістю співробітників під час військових дій; втрата частини співробітників внаслідок міграційних процесів, мобілізації, вимушеного переміщення в більш безпечні райони країни; недостатність ресурсів для залучення спеціалістів із відповідним досвідом для просування вебсайту; складнощі із доступом для спеціалістів, що володіють необхідними для підприємства набором навичок і знань електронної комерції; зростання навантаження на персонал; складнощі із формуванням організаційної культури, сприятливої до впровадження електронної комерції. |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Ментальні перешкоди  | консерватизм та небажання підприємства впроваджувати технології електронної комерції за рахунок відсутності особистої мотивації керівника та спротиву працівників трансформаційним змінам; брак досвіду у старті проєктів електронної комерції та брак досвіду та знань у впровадженні програмного забезпечення  |
| Ресурсні перешкоди   | необхідність вкладення ресурсів часу, енергії, особистої мотивації власників чи керівництва підприємств; висока вартість запуску власного вебсайту; недостатність ресурсів для підтримки та маркетингового забезпечення вебсайту, залучення спеціалістів із відповідним доступом; неможливість покриття існуючих витрат за рахунок наявного купівельного попиту; пошкодження інфраструктури підприємства, а також крадіжки певної частини майна та товарів   |
| Ринкові перешкоди  | знижена купівельна спроможність населення; складність конкурування підприємств електронної комерції із великими торговими мережами та маркетплейсами; складність проведення досліджень ринку та сегментування покупців за регіональними критеріями; складність на практиці вийти за межі регіональних ринків;  |
| Інституційні перешкоди   | сума грантів програм державної грошової підтримки на розвиток найчастіше є недостатньою та потребує від підприємців значних вкладень особистого капіталу; складність отримання грантів державної грошової підтримки  |
| Перешкоди, що спровоковані невизначеністю зовнішнього середовища | військові дії на території України; складність адаптації роботи підприємства до постійно змінних алгоритмів роботи пошукових машин; ускладнена економічна ситуація, що обмежує можливості підприємств електронної комерції вкладати додаткові кошти у розвиток; відсутність стратегії, її фрагментованість; зміщення фокусу на вирішення короткострокових завдань. Ускладнення роботи логістичної підсистеми підприємства в період криз. Перебої в роботі підприємства внаслідок військових дій в Україні. |

Джерело: узагальнено авторкою.

Адаптивні патерни поведінки опитаних підприємств, спрямовані на забезпечення стратегічної стійкості в періоди кризи представлено в табл. 2.20. Учасники інтерв'ю зазначають про наявність тиску із боку державних органів, що проявляється зі сторони податкових аспектів діяльності підприємств електронної комерції. Так, учасник 2А зазначає про необхідність застосування пілг та податкових послаблень у податковій системі, де законодавство щодо провадження онлайн-діяльності підприємств електронної комерції буде більш лояльним та спрямованим на дуальне співробітництво. Крім того, учасник 2А також зазначив про необхідність створення цільових програм на зниження витрат

на вихід підприємств в онлайн і загалом наголосив на необхідності участі держави в процесі стратегічного розвитку підприємств електронної комерції. Однак підприємства також відзначають про становлення технологічної держави, а також підкреслюють досягнення, які здійснила держава у сфері електронного документообігу, формування електронних кабінетів платників податків.

Таблиця 2.20

*Адаптивні патерни поведінки опитаних підприємств,  
спрямовані на забезпечення стратегічної стійкості в періоду кризи*

| <b>Патерн поведінки</b>   | <b>Характеристика конкурентної переваги</b>   | <b>Підприємства, у поведінці яких присутній цей фактор</b> |
|---|---|--|
| Формування соціального капіталу   | Створення довгострокових особистісних відносин підприємства з іншими контрагентами (постачальниками, споживачами тощо)  | 1А,4А  |
| Стратегічне фокусування на веденні діяльності в онлайн-просторі                     | Підприємство визначило своєю стратегічною метою розвиток бізнесу в онлайн середовищі. При настанні коливань на ринку (зокрема, зумовлених COVID-19), підприємство отримало змогу збільшити  | 2А,6А  |
| Збереження кадрового потенціалу   | Збереження робочих місць співробітників, які зробити можливим безперебійне функціонування підприємства в період збоїв (2А), також забезпечення якісного та кількісного складу співробітників; підтримка працівників у перші місяці повномасштабної війни; перегляд та подовження трудових договорів, перегляд та оптимізація заробітної плати працівників. Сприяння замученості персоналу в процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства за рахунок налагодження зв'язку між підприємством та споживачами, а також безпосередньої участі персоналу в реалізації електронних процесів | 2А, 3А, 4А.  |
| Прийняття підходу соціальної відповідальності бізнесу                               | Співзвучно із підходом соціальної відповідальності бізнесу  | 3А,7А  |
| Можливість залучення додаткових коштів у вигляді кредитів та безповоротної допомоги | Отримання допомоги від партнерів, у тому числі фінансової   | 3А   |
| Оптимізація бізнес-процесів на основі технологій електронної комерції               | Оперативна оптимізація бізнес-процесів на підприємстві за рахунок оптимізації пасивів та активізації активів підприємства.  | 2А, 4А та 6А   |

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|----|
| Стабілізація цінової політики підприємства   | Збереженню докризових цін, що сприяє утриманню споживачів підприємства та підтримки їх лояльності  | 4А |
| Адаптивність стратегій                       | Періодичний перегляд та внесення змін до стратегій на різних рівнях управління підприємством   | 5А |
| Прийняття принципу «навчання протягом життя» | постійне навчання персоналу та спрямування зусиль підприємства на оволодіння персоналом навичками, необхідними для роботи із технологіями електронної комерції | 5А |

Джерело: узагальнено авторкою.

Враховуючи істотну кількість бар'єрів, що перешкоджають впровадженню електронної комерції серед підприємств України, варто зазначити про наявність факторів, що стимулюють даний процес серед вітчизняних підприємств, у тому числі:

- продовження тенденції розповсюдження онлайн-сервісів, що підвищують зручність використання електронної комерції споживачами для задоволення власних потреб, а також отримання довгострокових переваг підприємств, що надають споживачам таку можливість;

- тиск із боку конкурентів зумовлює підприємства копіювати дії та інновації, що впроваджуються підприємствами-конкурентами;

- участь держави у стимулюванні впровадженні технологічних інновацій;

- зменшення витрат на функціонуванні підприємства при переході на технології електронної комерції;

- наявність зміни споживацької парадигми, у якій електронна комерція наділена певними перевагами, що робить її привабливим каналом для здійснення купівлі товарів та послуг онлайн;

- можливість залучення більшої аудиторії, роботи 24/7, а також можливість побудови довгострокових відносин із клієнтами;

- розуміння електронної комерції як перспективного напряму стратегічного розвитку підприємств, що здійснюють продаж товарів.



Значна кількість учасників зазначають про ускладнення роботи логістичної підсистеми підприємства в період криз. Так, підприємство 2А зазначає про наявність збоїв у логістичних ланцюгах, що спричинює збільшення термінів доставки товарів до кінцевого покупця. У період COVID-19 обмеження авіасполучення негативно відобразилося на сформованих підприємством ланцюгах постачань. У довоєнний період термін доставки товару становив 2 тижні, а в період військових дій він збільшився до 1 місяця, що викликає невдоволення серед покупців. Унаслідок знищення складських потужностей підприємства 3А уповільнилися доставки товарів споживачам, що зумовило ускладнення логістичної системи підприємства. Проте частина підприємств, наприклад, 4А стверджує, що здатне задовольняти потреби споживачів за рахунок розвинутої логістичної системи. Учасник 6А зазначає про значні проблеми з логістикою, через те, що значна кількість автомобілів водіїв було віддано на потреби збройних сил. Як наслідок, підприємство власними силами сформувало нову логістичну систему, щоб забезпечити можливість доставки товару покупцям, а також відновило діяльність за власний кошт.

На початку війни значна кількість підприємств постраждала внаслідок бойових дій. Так, учасник 2А зазначає про пошкодження виробничих потужностей підприємства, а також крадіжки певної частини майна та товарів. Як наслідок, дії підприємства були зосереджені на відновленні довоєнного обсягу продажів, де на період інтерв'ю підприємству вдалося відновити близько 30 %. Наразі підприємство намагається утримати трудові ресурси, а також частково їх відновити, адже істотна кількість працівників звільнилася через низку причин. Підприємство 3А опинилося в зоні бойових дій, а також втратило частину складських потужностей, частину персоналу, було сформовано значні суми дебіторської заборгованості. Проте підприємство продовжило роботу й повноцінно відновило діяльність на 3-4 місяць війни. Підприємство 4А також постраждало під час війни, проте змогло відновити діяльність за рахунок власних збережень. Підприємство 5А зазначає, що підприємство здійснює постійний моніторинг ситуації, щоб у випадку

небезпеки релокувати складські потужності до більш безпечних районів. Також було підкреслено підвищення економічної нестабільності, а також потреби підприємства до адаптації у складних умовах. Підприємство 6А помітило тенденцію падіння продажів та змушено було перевезти офіс у більш безпечний район, а частина підприємства постраждала під час бойових дій.

Конкурентні переваги, за рахунок яких опитувані підприємства електронної комерції забезпечують стратегічну стійкість у період кризи, представлено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

*Конкурентні переваги, за рахунок яких опитувані підприємства електронної комерції забезпечують стратегічну стійкість у період кризи*

| Конкурентна перевага   | Характеристика конкурентної переваги  | Підприємства, що відзначили володіння конкурентною перевагою |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| Клієнтоорієнтованість  | Надання унікальних послуг, що супроводжують процес продажу товару та сприяють задоволенню потреб клієнтів. Реалізація індивідуального клієнтоорієнтованого підходу до покупців. Формування внутрішніх стандартів сервісу та їхнє постійне вдосконалення, спрямованих на перевершення очікувань покупців. Реалізація нових функцій в межах точок взаємодії покупця та підприємства (вебсайту, додатків, програмного забезпечення тощо). Налагодження зворотного зв'язку та творення максимально адаптивної системи швидкого реагування та коригування наявних помилок. | 1А, 2А, 4А, 5А, 7А   |
| Висока якість товарів та послуг, що пропонуються підприємством | Забезпечення максимально можливої якості товару. Пошуки шляхів оптимізації витрат на підтримку якості товарів та послуг на рівні встановлених еталонів.   | 4А,  |
| Унікальність товару, що пропонується                           | Відсутність аналогів продукції серед конкурентів, що розповсюджується підприємством   |  |
| Широта асортименту   | значна ширина асортименту, що істотно виділяє їх серед конкурентів, за рахунок наявності широкої бази контактів із постачальниками, що дозволяє підприємству отримати доступ до важкодоступних для конкурентів товарів  | 5А, 6А   |

| 1  | 2   | 3     |
|--|---|-------|
| Використання переваг транскордонної електронної комерції | Наявність попиту товарів підприємства з-за кордону та можливість реалізувати продукцію за кордон. розширення асортименту та вихід на зарубіжні ринки, що дає можливість підприємству поширювати вплив та розширювати межі та обсяги транскордонної електронної комерції | 4А,6А |
| Гнучкість та адаптивність підприємства                   | можливість швидкого прийняття стратегічних та операційних рішень у міру виникнення ситуацій, а також самостійно керувати розвитком підприємства   | 3А    |

Джерело: узагальнено авторкою.

Ідентифікація конкурентних переваг дає можливість зрозуміти перспективи, які розглядають для себе досліджувані підприємства в контексті розвитку попри несприятливі умови. Так, учасник 2А зазначає, що військові дії є більш масштабними та руйнівними за своєю суттю, ніж епідемія COVID-19, тому власник підприємства песимістично дивиться на подальший розвиток підприємства, проте очікує зростання ринку за декілька років, а протягом цього часу підприємство сфокусовано на оптимізації діяльності. Зусилля на оптимізації діяльності також проводяться на підприємстві 3А, втім вони спрямовані на максимальну активізацію наявних активів підприємства. Учасник 4А зазначає про плани підприємства розвиватися за рахунок масштабування та будівництва додаткового виробництва, проте нині ці плани поставлені на паузу. Підприємство 6А спрямовує зусилля на розширення діяльності та прямий імпорт товарів до Польщі з подальшим розподіленням товарів по країнах Європейського Союзу. Результати кейс-стаді дослідження діяльності підприємств електронної комерції на ринку України (рис. 2.23) дали можливість виявити низку неявних бар'єрів, з якими стикаються підприємства, що використовують електронну комерцію, проте які є неявними, якщо розглядати бар'єри та тенденції розвитку галузі загалом. Крім того, було виділено низку адаптивних патернів поведінки та конкурентних переваг, що були розвинуті опитаними підприємствами, що були спрямовані на забезпечення стратегічної стійкості в періоди кризи, викликані COVID-19 та війною.



*Рис. 2.23. Результати кейс-стаді дослідження*

*діяльності підприємств електронної комерції на ринку України*

Джерело: розроблено авторкою.

Цей підрозділ дисертації присвячено дослідженню тенденцій розвитку підприємств електронної комерції в Україні, а також визначенню бар'єрів, що стримують їхній стратегічний розвиток. Крім цього, якісні дослідження на

основі кейс-стаді, що розглядають рівень підприємств, що склали вибірку, дозволили виділити низку специфічних бар'єрів, адаптивних патернів поведінки, а також конкурентних переваг, за рахунок яких підприємства, що використовують у своїй діяльності електронну комерцію, здатні реалізувати в період нестабільності, викликаної війною в Україні.

Аналіз кейс-стаді дозволяє зробити висновки щодо використання вітчизняними підприємствами трьох ключових джерел залучення покупців, зокрема, вебсайту електронної комерції, використання мобільної комерції, а також сторонніх платформ для впровадження підприємницької діяльності. Сформовані патерни поведінки підприємств, спрямованих на підтримку адаптивності у межах нестабільного зовнішнього середовища, дозволяють підприємствам реалізувати стратегічну стійкість та підтримувати діяльність за рахунок низки специфічних конкурентних переваг. Одночасно з цим опитані підприємства постають перед низкою проблем, що перешкоджають їхньому розвитку, із якими вони не здатні впоратися самотійно, тому потребують залучення суб'єктів зовнішнього середовища, передусім у вигляді державної підтримки. У наступному підрозділі дисертаційного дослідження детальніше буде розглянуто інституційне забезпечення стратегічної стійкості підприємств у сфері електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів.

### ***Висновки до розділу 2***

1. Здійснено моделювання готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції на основі побудови економетричних залежностей, а також здійснено аналіз отриманих результатів, що дозволило дійти висновку про необхідність системних зусиль у формуванні економіко-соціальних умов, що сприяють розвитку ринку електронної комерції та прийняттю такої моделі функціонування як суб'єктами, що створюють пропозицію, так і кінцевими споживачами продукції, що реалізується на цьому ринку.

2. Здійснено аналіз сучасного стану ринку електронної комерції у світі та Україні, що дало можливість констатувати зростаючу роль електронної комерції у світі загалом та Україні зокрема, де ринки продовжать тенденцію до зростання. Кризи по типу COVID-19 та війни в Україні лише підсилюють тенденції прийняття технологій електронної комерції серед підприємств як засобу досягнення довгострокового стійкого розвитку.

3. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку та повоєнного відновлення ринку електронної комерції України, зокрема виявлено: зростання обсягів ринків електронної комерції; зміна поведінки споживачів на ринку; персоналізація товарів та послуг; омніканальні рішення; модифікація традиційних бізнес-моделей електронної комерції; поширення соціальних мереж як каналу онлайн-продажів; зростання обсягів та темпів поширення мобільної комерції; поширення технологічних інновацій, зокрема штучного інтелекту, Великих даних, Інтернету речей (IoT), віртуальної та доповненої реальності, інструментів аналітики та машинного навчання; сталий розвиток електронної комерції; а також соціальна відповідальність підприємств електронної комерції.

4. Ідентифіковано ключові бар'єри, що інгібують розвиток ринку електронної комерції, зокрема: проблеми розвитку інфраструктури електронної комерції; проблеми порушення логістичних ланцюгів; недостатній розвиток та монополізація ринку платіжних послуг; проблеми безпеки й конфіденційності даних; проблеми, пов'язані з покупцями товарів та послуг, що використовують електронну комерцію.

5. Проведено дослідження особливостей діяльності вітчизняних підприємств електронної комерції за рахунок якісних кейс-стаді на основі напівструктурованих інтерв'ю, що дозволило виділити низку специфічних бар'єрів, адаптивних патернів поведінки, а також конкурентних переваг, які підприємства, що використовують у своїй діяльності електронну комерцію, здатні реалізувати в період нестабільності, викликаної війною в Україні.

**Результати досліджень 2 розділу** опубліковано в наукових працях [63-64; 66-67; 69; 227].

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### 3.1. Інституційне забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів

Цифрові трансформаційні процеси докорінним чином змінюють соціально-економічні умови функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання та потребують як обґрунтування інституційних змін, так і механізмів їхньої реалізації. Враховуючи закономірну тенденцію до нелінійного та безперервного розвитку складних соціально-економічних систем, перед науковцями постає необхідність пояснення інституційних умов та механізмів, що здійснюють підтримку ринкового середовища, підвищення стратегічної стійкості, трансформаційних явищ та процесів, їхніх потенційних змін, а також масштабів та ступеня цього впливу на функціонування вітчизняних підприємств.

Практичне освоєння переваг електронної комерції представниками бізнесу зробили можливим перехід вітчизняних підприємств до більш розвинутих форм ведення підприємницької діяльності та реалізації цифрових трансформаційних перетворень бізнесу. Однак електронна комерція характеризується нерівномірністю процесу поширення цифрових технологій як межах окремих секторів економіки, так і між окремими підприємствами в межах одного сектору. До того ж сучасні підприємства вимушені функціонувати в умовах постійно зростаючої непередбачуваності зовнішніх умов, що зумовлює обмежену здатність суб'єктів господарювання в прогнозуванні, адекватній оцінці та безпосередньому впливу на нестабільну ситуацію. У таких умовах виживання та еволюційне зростання залежать від можливостей підприємства адаптуватися до змінних умов середовища, забезпечити безперервність діяльності, досягти стратегічних цілей розвитку, а також державних зусиль із підтримки стійкості системи електронної комерції.

У другому розділі дисертаційного дослідження було здійснено аналіз стану розвитку ринку електронної комерції у світовому та вітчизняному контекстах, проаналізовано тенденції та бар'єри становлення стійкого ринку електронної комерції в Україні. Однак зміни та формування нових ринкових систем не відбуваються стихійно, а пов'язані з певною сукупністю дій інституційного спрямування, що закріплюють та легітимізують цю діяльність, сприяючи досягненню метастійкості ринку електронної комерції. Крім того, переживання вітчизняною соціально-економічною системою негативних наслідків «подвійної кризи», спричиненої епідемією COVID-19 та війною в Україні змушує наукове суспільство шукати шляхи адаптації системи до сучасних реалій. Таким чином, метою цього розділу дисертації є оцінка інституційного забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів.

Якість та розвинутість інституційного середовища, у якому функціонують підприємства, стає визначальним чинником їхньої трансформації, стійкості та розвитку. Як стверджує Е. А. Кассаб, «уряд є ключовим джерелом технологічної підтримки, інновацій та фінансової підтримки», завдяки доповненню та підтримці підприємств у досягненні ними прогресу, незважаючи на періоди кризи [230]. Таким чином, дослідження демонструють [185; 247; 264; 298], що розвиток сприятливого інституційного середовища заохочує впровадження електронної комерції, може значно покращити виживання бізнесу як під час періодів кризи, так і в післявоєнній перспективі.

У той час як підприємства мають на меті реалізацію можливостей та формування конкурентних переваг, інститути здійснюють розробку, регулювання та підтримки сукупності правил, норм, вимог інституційного середовища, що роблять можливими ведення та розвиток бізнесу. Сформовані та розвинуті інститути здатні зменшити рівень зовнішньої невизначеності, забезпечити надійні та ефективні умови для економічного обміну, формувати довіру суб'єктів ринку, сприяти здійсненню торгівельних угод [250]. Іншими словами, стійка національна система інститутів сприяє формуванню довіри



суб'єктів господарювання до можливості держави контролювати та реалізувати дотримання сукупності законів, правил та норм для захисту комерційних транзакцій. Можна стверджувати, що інституційне регулювання ринку електронної комерції сприяє формуванню інституційного середовища, яке сприяє здійсненню комерційних транзакцій між суб'єктами, що представлені на ринку.

У цій системі відносин інституційні ініціативи мають значний вплив на електронну комерцію, створюючи базис для її розвитку або стримуючи його за рахунок непродуманих інституційних дій. Як наслідок, аспекти розвитку електронного бізнесу на засадах цифрових трансформаційних процесів повинні ґрунтуватися на основі відповідного комплексу інституційних змін [28; 166].

Враховуючи значний вплив на цифрових технологій на формування та розвиток інституційного середовища, вважаємо за доцільним розглянути сутність категорій «інститут» та «інституція», що є предметом численних дискусій у сучасній науковій літературі. Така суперечливість у поглядах науковців зумовлює необхідність конкретизації та обґрунтування вибору дефініції, що використовуватиметься в межах цього підрозділу.

Погоджуємося із вченими [28; 78; 90; 97; 157; 298], які схиляються до думки щодо необхідності розмежування вищезазначених дефініцій. Т. М. Лозинська аргументує це рішення недоцільністю формування термінологічного інструментарію, базуючись виключно на іноземних практиках. За підходу розділення понять інституції сприймаються як норми, що упорядковують діяльність суспільства, а інститут розглядається як норми, законодавчо закріплені на державному рівні [78], у той час як М. В. Дубина та інші звертають увагу на суттєву змістову різницю та здатність вказаних дефініцій охопити дещо різні за цільовим навантаженням процеси та явища [28]. Крім того, А. Ю. Могилова, досліджуючи питання розмежування категорій, встановила, що інституції являють собою правила, настанови, звичаї, сформовані в певний історично-еволюційний етап розвитку та спрямовані на

закріплення бажаних поведінкових практик, у той час як інститути легітимізують та здійснюють закріплення соціально усталених приписів, традицій та практик [90, с. 173-174]. Розмежування термінів зумовлює потребу у виборі превалюючого варіанта, що набуває загальноповживаного поширення. Значна кількість науковців [45; 47; 54; 90; 235] дотримується використання системного підходу в межах ідентифікації змістової сутності вищезазначених дефініцій. Беремо до уваги позицію О. Федорчак, яка закликає на провідній ролі поняття «інститут», розглядаючи його із декількох аспектів (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Напрями трактування поняття «інститут»*

Джерело: адаптовано авторкою із [157, с. 53].

У межах цього дослідження дотримуватимемося визначення «інститути» як актуалізованих та законодавчо закріплених практик та процесів, та «інституції», під якими пропонуємо розуміти антецедентом реалізації інститутів, через які відбувається поширення та закріплення специфічних суспільних функцій серед соціальних суб'єктів. Саме через інституції електронної комерції здійснюється формування сукупності стереотипів, традицій, звичаїв, що регламентують поведінкові реакції та взаємодію суб'єктів ринку електронної комерції, тим самим сприяючи

формуванню та закріпленню сукупності соціальних та економічних процесів та процедур у вигляді інститутів електронної комерції.

Важливість інституцій пояснюється тим фактом, що сила їхнього впливу здатна створювати та змінювати ступінь тиску на поведінку підприємств, а також впливати на мотивацію та бажання індивідів здійснювати певні дії. Саме через інституції електронної комерції здійснюється формування сукупності стереотипів, традицій, звичаїв, що регламентують поведінкові реакції та взаємодію суб'єктів ринку електронної комерції, тим самим сприяючи формуванню та закріпленню сукупності соціальних та економічних процесів та процедур. Інституціями можуть бути законодавчі органи, урядові департаменти або суспільство загалом. Важливість інституцій пояснюється тим фактом, що сила їхнього впливу може створювати та змінювати ступінь тиску на поведінку підприємств, а також змінювати мотивацію та бажання індивідів здійснювати певні дії. Саме через інституції електронної комерції здійснюється формування сукупності стереотипів, традицій, звичаїв, що регламентують поведінкові реакції та взаємодію підприємств у межах ринку електронної комерції, тим самим сприяючи формуванню та закріпленню сукупності соціальних та економічних процесів та процедур. Роль інституцій у певні періоди часу можуть виконувати законодавчі органи, урядові департаменти або суспільство загалом.

Дослідження у сфері електронної комерції потребують формулювання сутності інституту, що реалізує електронну комерцію, який би дозволив визначити межі цього явища, його структурний склад, а також еволюційні прояви розвитку. У цьому контексті інститут електронної комерції розглядатимемо як систему, що виникла під впливом суспільного впливу, що структурує ринкову взаємодію за рахунок реалізації сукупності регламентованих та неформальних правил, що спроможні визначити лінії суб'єктної поведінки для максимізації економічних результатів шляхом визначення меж легітимних дій та встановлення мотивації.

Дослідження зовнішнього середовища, з яким взаємодіють підприємства, що функціонують у межах ринку електронної комерції,

спирається в необхідність формування такого середовища, що сприяло б системній інтеграції учасників ринку. Дослідження, пов'язані з формуванням інституційних засад розвитку інновацій, стверджують, що інституційне середовище здатне чинити домінуючий вплив на рішення підприємств приймати та експлуатувати технології електронної комерції [235]. Грунтуючись на позиціях вітчизняних учених [28; 45; 54; 78; 90; 157; 166], які розглядали особливості становлення інституційного середовища соціально-економічних систем, інституційне середовище розглядаємо як систему регламентованих і неформальних інститутів та інституцій, взаємодія яких продукує суспільно прийнятні норми та правила, які в сукупності реалізують структуру, що упорядковує взаємодію індивідуумів за рахунок системи примусів та стимулів у визначених векторах еволюції. Можна стверджувати про наявність істотного впливу, який здійснює інституціональне середовище на управління діяльністю системи соціальних та економічних відносин.

Рівень еволюційного розвитку інституційних структур, їхня здатність до спільної цілеспрямованої взаємодії, а також якісний потенціал до впровадження та реалізації змін дозволяє сформувати специфічне середовище, що характеризується високим рівнем унікальності щодо зовнішньої надсистеми та можливостей індивідів до реалізації спільних цілей. При цьому окреслена сукупність інститутів та інституцій володіє високим рівнем дисперсності, що зумовлює необхідність уніфікації зусиль для досягнення цілей взаємодії при одночасному збереженні сутнісного різноманіття інституційних структур, що відображає їхню багатоаспектність та забезпечує як синергетичну взаємодію, так і ефективне функціонування як окремої структури.

Становлення економіки нового типу, перебудова ринкової системи господарювання та трансформаційні перетворення в сукупності забезпечують перманентні зміни якісного та кількісного складу інститутів, що піддаються впливу факторів, роль та ступінь впливу яких динамічно змінюються. Це призводить до постійної еволюції та адаптації складових інституційного середовища, своєю чергою впливаючи на загальний рівень їхньої

функціональності та ефективності. У цих умовах інституційне середовище має володіти здатністю пристосовуватися та адаптувати власну структуру, забезпечуючи стійкість в умовах динамічних змін. Загалом інституційне середовище є актуалізованим проявом інституційних дій як реакції на зміни та виклики в межах соціально-економічної системи. Іншими словами, інституційне середовище відображає процеси реагування сукупності інститутів та інституцій на вплив за межами системи, а також на зміни та ефекти, зумовлені таким впливом. Таким чином, сформоване інституційне середовище є результатом взаємодії внутрішньої структури інституційної системи та сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього впливів.

Інституційне середовище електронних ринків суттєво відрізняється від традиційних фізичних ринків. До ключових атрибутів інституційного середовища електронної комерції варто віднести віртуальний спосіб взаємодії суб'єктів щодо зміни форми власності як фізичних, так і віртуальних товарів та послуг, за яких реалізація цифрових рішень робить таку взаємодію можливою; амбівалентність середовища електронного ринку, який за належного регулювання володіє прозорістю діяльності, а у випадках неналежного інституційного забезпечення – високим рівнем тінізації економічної діяльності; транскордонність електронного простору, де географічні обмеження нівелюються, і, як наслідок, питання регулювання та забезпечення безпеки виходять за межі національної інституційної системи.

Запропоновано структурну модель інституційного середовища ринку електронної комерції України, яку представлено на рис. 3.2.

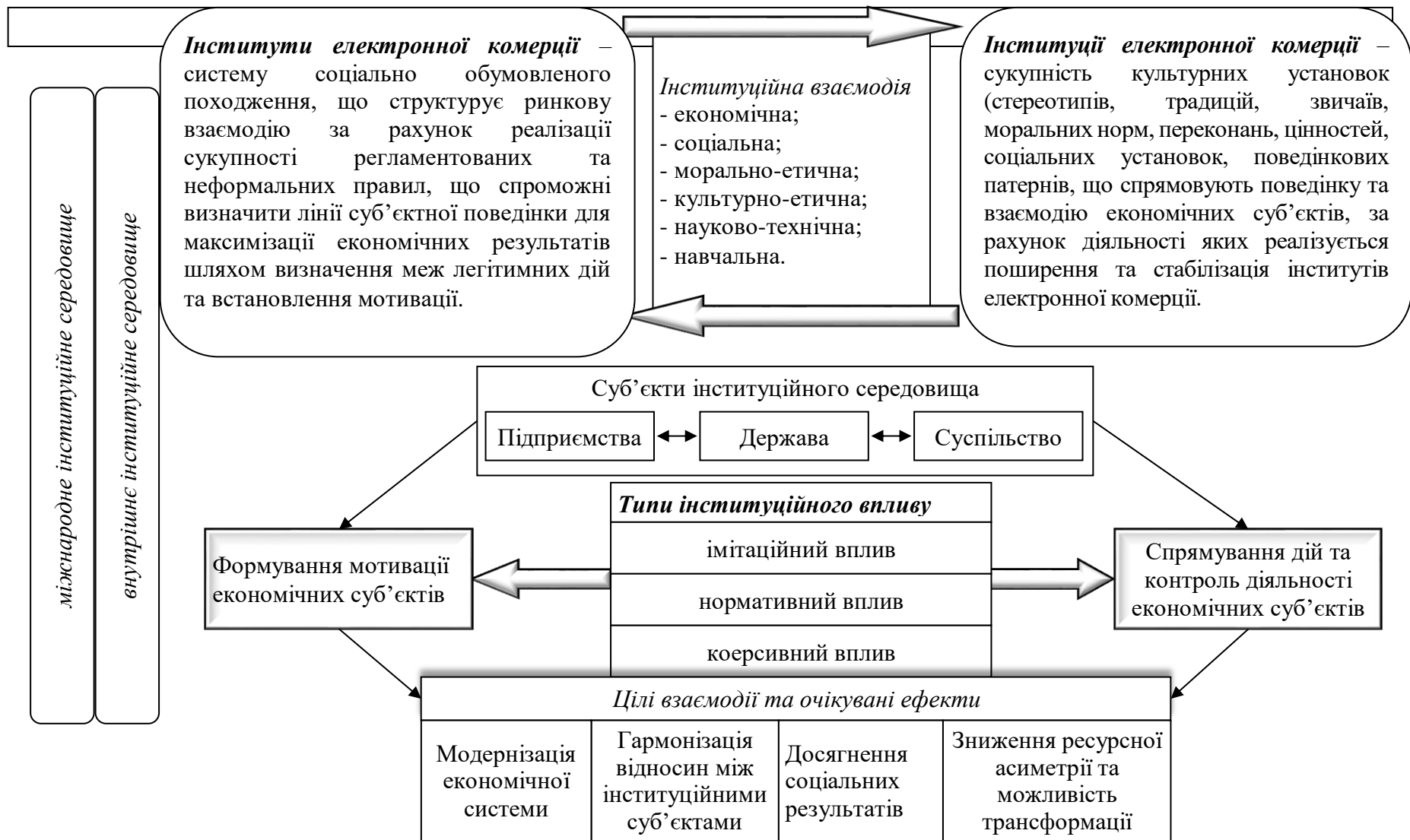


Рис. 3.2. Структурна модель інституційного середовища системи електронної комерції

Джерело: розроблено авторкою.

Для підтримки діяльності інституційного середовища ринку електронної комерції необхідно забезпечити якісну суб'єктну взаємодію підприємств, суспільства та держави. Ключовими інституційними суб'єктами, що реалізують цілі розвитку та забезпечення стійкості підприємств електронної комерції, є: *державні інститути* (представленими, органами центральної влади та місцевого самоврядування), *ринкові інститути* (комісії, товарні біржі, банківські установи; професійні асоціації тощо); *громадські та некомерційні інститути* (громадські організації та об'єднання, саморегулюючі організації, профспілки, бізнес-асоціації, бізнес-центри тощо), *науково-дослідні інститути* (заклади вищої освіти, аналітичні центри, технопарки, науково-виробничі об'єднання тощо). У межах вищезазначених типів інститутів здійснюється реалізація низки специфічних функцій, спрямованих на регулювання соціальних, економічних та нормотворчих процесів. Варто зазначити, що дублювання функцій у межах декількох інститутів здатне породжувати інституціональну конкуренцію, заважаючи функціональній координації дії, яка в іншому випадку сприяла б доповненню функцій, створюючи єдину функціональну мережу. Загалом можемо зробити висновок про можливість сформованих інститутів заповнити наявні «інституційні пустоти», або, перефразовуючи, слабкі місця, що сприятимуть досягненню більшої ефективності соціально-економічних процесів.

Сукупність державних інститутів формує легітимні межі інституціонального середовища системи електронної комерції України, визначаючи межі повноважень суб'єктів даних інститутів у реалізації системи примусів та заохочення розвитку економічної системи в межах окреслених орієнтирів стратегічної цифрової трансформації. Ці інститути являють собою формалізовані структури, що функціонують відповідно до закріплених правил та процедур, здійснюючи регулювання та контроль над іншими інституційними суб'єктами та обмежуючи неприйнятну поведінку [62]. Вважаємо за необхідне відзначити таких суб'єктів державних інститутів, зокрема, Верховну Раду України, Міністерство економіки України, Національний банк України, Міністерство цифрової трансформації України,

Антимонопольний комітет України, Державну регуляторну службу України тощо, ключові функції, що реалізуються в межах їхніх повноважень, представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

*Суб'єкти інституційного середовища ринку електронної комерції в Україні*

| <b>Суб'єкт інституційного середовища</b>           | <b>Основні функції, що реалізуються суб'єктом</b>  |
|--|--|
| <i>Міністерство цифрової трансформації України</i> | - розробка та впровадження державної політики у сфері електронної комерції;<br>- розробка рекомендацій щодо поліпшення системи електронної комерції;<br>- підтримка процесів цифрової трансформації економічної системи.   |
| <i>Міністерство економіки України</i>              | - розробка та впровадження державної політики в межах ринку електронної комерції;<br>- координація діяльності ринкової системи;<br>- визначення шляхів стосовно вдосконалення законодавства у сфері електронної комерції;<br>- сприяння розвитку конкурентного ринкового середовища. |
| <i>Державна митна служба України</i>               | - реалізація та технічне супроводження митних формальностей;<br>- організація та здійснення впровадження електронних сервісів;<br>- надання кваліфікованих електронних послуг.   |
| <i>Міністерство інфраструктури України</i>         | - розробка та впровадження державної політики в межах електронної логістики.   |
| <i>Національний банк України</i>                   | - визначення векторів розвитку банківської системи;<br>- реалізація державного регулювання з питань електронної ідентифікації суб'єктів господарювання.  |
| <i>Верховна Рада України</i>                       | - реформування ринку електронної комерції;<br>- регулювання ринку електронної комерції;<br>- прийняття законодавчих актів стосовно електронної комерції;<br>- окреслення ключових засад національної та міжнародної політики.  |
| <i>Кабінет міністрів України</i>                   | - формування та реалізація національної та міжнародної політики;<br>- контроль за виконанням законодавчих документів;<br>- реалізація державних програм;<br>- реалізація фінансової та податкової політики.  |
| <i>Державна регуляторна служба</i>                 | - контроль за наданням дозвільних документів та ліцензій на провадження діяльності;<br>- реалізація державної регуляторної політики.   |
| <i>Держпродспоживслужба України</i>                | - захист прав споживачів;<br>- запобігання шахрайським діям;<br>- врегулювання конфліктів.   |
| <i>Антимонопольний комітет України</i>             | - перешкоджання антикорупційних проявів;<br>- вирішення та врегулювання конфліктів інтересів;<br>- захист прав споживачів;<br>- припинення проявів недобросовісної конкуренції   |

Джерело: узагальнено авторкою на основі [112; 114; 163; 222].



Ринкові інститути забезпечують підтримку адекватної конкурентної боротьби, сприяють вирішенню суперечок, підтримки зв'язків між учасниками, створюючи умови для реалізації процесів обміну та передачі права власності на об'єкти інтересів у межах ринку електронної комерції. До суб'єктів ринкових інститутів належать комісії, товарні біржі, торгово-промислові палати, банківські установи та фінансові посередники; професійні асоціації тощо.

Головною метою існування громадських та некомерційних інститутів є захист інтересів учасників ринку, сприяння підтримці соціальної справедливості, а також участь у формуванні державної політики через комунікації та взаємодії між бізнесом та державою. Ключовими представниками цієї групи інститутів є громадські організації та об'єднання, саморегулюючі організації, профспілки, бізнес-асоціації, бізнес-центри, кожен із яких спрямовано на реалізацію окремих функцій.

Науково-дослідні інститути сприяють акумуляції та комерційному використанню наукового потенціалу, реалізації досягнень науково-технологічного прогресу, забезпеченню підготовки кваліфікованих кадрів, реалізуючи ці функції в межах діяльності закладів вищої освіти, аналітичних центрів, технопарків, науково-виробничих об'єднань тощо.

У табл. 3.1 узагальнено ключових суб'єктів інституційного середовища та основі функції, що реалізуються цими суб'єктами. Перед суб'єктами інституційного середовища стоїть низка завдань стосовно регулювання та розвитку підприємництва:

- формування нормативно-правового середовища та загальнонаціональної політики, що сприятимуть інтенсифікації використання інструментів та технології електронної комерції серед малого та середнього підприємництва, а також внесення необхідних інституційних змін, що регламентують процеси розвитку системи електронної комерції;

- організація контролю за провадженням законодавства;

- забезпечення умов для стійкого та сталого економічного зростання; зменшення регіональної цифрової нерівності;
- формування макроекономічної політики;
- забезпечення економічної, інформаційної та інноваційної безпеки суб'єктів господарювання на ринку електронної комерції;
- покращення інвестиційного клімату, а також стимулювання реалізації інвестиційних проєктів у сфері електронної комерції;
- інтенсифікація прогресивних структурних та інституційних економічних змін;
- провадження структурного реформування господарської системи, що стимулюватиме розвиток конкуренції на внутрішнього ринку, а також збільшуватиме потенціал транскордонної електронної комерції;
- участь у розробці національних стратегічних документів, що підтримують стійкість підприємництва у сфері електронної комерції на загальнодержавному, регіональному та локальному рівнях;
- сприяння довгостроковому розвитку суб'єктів підприємництва у сфері електронної комерції за рахунок реалізації програм державної підтримки.

Формування інституційного середовища має бути спрямоване на забезпечення умов для довгострокового зростання, стійкості та розвитку суб'єктів стійкого малого та середнього підприємництва завдяки технологіям електронної комерції. Підтримуємо позицію І. В. Корогод [51], яка зазначає, що правильна організація інституційного середовища на державному рівні дозволяє реалізувати синергетичні ефекти на регіональному рівні, сприяючи розвитку окремих суб'єктів господарювання. Беручи до уваги невідворотні системні трансформаційні процеси, вважаємо за доцільне відзначити необхідність формування такого інституційного середовища розвитку, що сприятиме реалізації процесів перерозподілу наявних ресурсів, а також впровадження стимулюючих засобів та визначення меж реалізації суб'єктами електронної комерції власних інтересів та цілей.

Будь-які зміни, що відбуваються в межах інституційного середовища, транслюються через формальний вплив (вплив легітимних інститутів) і неформальний вплив (вплив із боку галузі). Типи інституційного впливу розрізняються залежно від причин виникнення, джерела інституційного впливу, а також ступеня реалізованих наслідків щодо впровадження технологій підприємствами електронної комерції.

Авторкою цього дослідження запропоновано ввести у вітчизняну наукову літературу тріаду типів інституційного впливу, що здійснюють регулювання ринку електронної комерції, зокрема: *коерсивний (примусовий), імітаційний та нормативний типи впливу*, які впливають на рішення підприємств переходити на електронну комерцію.

Коерсивний (примусовий) вплив – це вплив, який здійснюється через проблему політичного впливу та легітимності підприємницької діяльності [246]. Джерелами коерсивного впливу виступають домінуючі в галузі підприємства, постачальники ресурсів, регуляторні органи, споживачі та посередники. Крім того, якщо підприємства не мають власного вебсайту, але використовують сторонні торгові майданчики та онлайн-платформи, вони здатні зазнавати тиску з боку підприємств-посередників.

Регуляторний вплив зазвичай асоціюється з професіоналізацією та формується правилами та стандартами поведінки, встановленими професійними підприємствами, а також усіма учасниками мережі загалом [193; 246]. Такий тип впливу безпосередньо не карає та не винагороджує підприємства на основі їхніх дій, однак, підприємства визнають позитивний вплив цих обмежень або вважають себе такими, що перебувають у легітимному становищі, дотримуючись встановлених правил. Регуляторний вплив здатен формуватися професійними та торговими асоціаціями (у деяких випадках клієнтами та постачальниками).

Міметичний вплив є відповіддю на невизначеність середовища, у якому працює підприємство. Зміни в тому, як ведеться бізнес і як функціонує ринок, пов'язаний з електронною комерцією, посилюють невизначеність, з якою

доводиться стикатися підприємствам. В онлайн-середовищі деякі підприємства мають можливість відстежувати успіхи чи поразки своїх конкурентів, які працюють у спільному інституційному середовищі. У відповідь на цю невизначеність підприємства намагаються захистити себе, імітуючи операційні та стратегічні дії підприємств-конкурентів, які посідають провідні позиції на вітчизняному та світовому ринках.

Вищезазначені види інституційного впливу являють собою механізм контролю, що обмежує або стимулює поведінку підприємства залежно від заданої реакції, актуалізуючи сприйняті бар'єри та сприйняті вигоди відповідно (рис. 3.3). Інституційний вплив може проявлятися у вигляді економічних, інфраструктурних, соціально-культурних, політичних та правових факторів. Регулятивний вплив має значний негативний вплив на сприйняті бар'єри, тоді як міметичний та примусовий впливи істотно не впливають на сприйняті бар'єри, у той час як сприйняті вигоди виступають посередником між інституційним тиском і наміром використовувати технології електронного бізнесу.

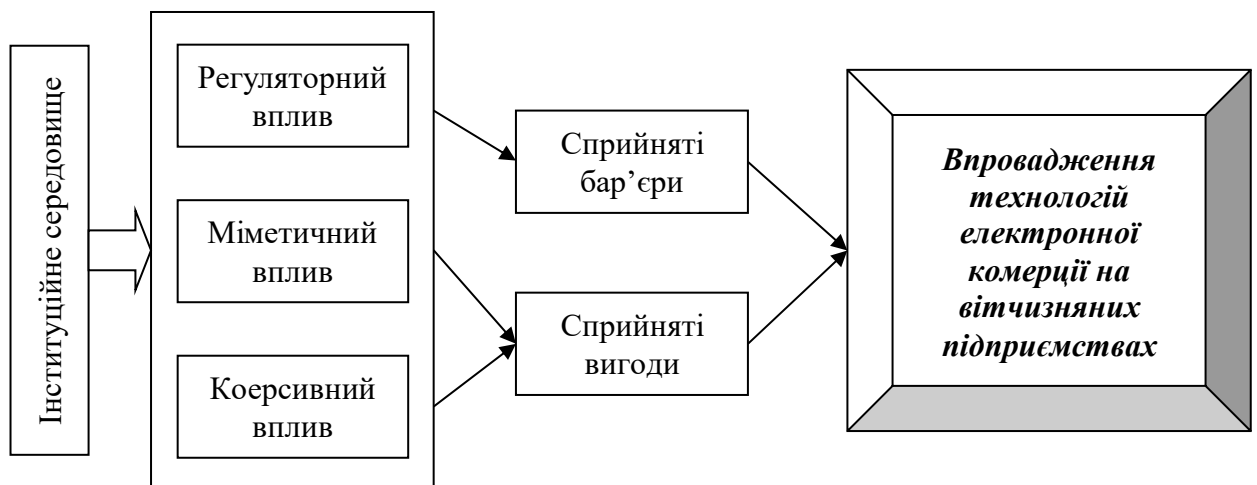


Рис. 3.3. Механізм впливу інституційного тиску на діяльність підприємства

Джерело: авторська розробка.

Окреслені типи інституційного впливу на підприємницькі структури зумовлюють необхідність ідентифікації *типів інституційного ізоморфізму підприємств електронної комерції*. Ізоморфізм являє собою процес

універсалізації практик і поведінки, а також формування подібних підприємницьких суб'єктів за рахунок переживання аналогічних періодів нестабільності та функціонування в аналогічних умовах середовища [186; 238]. У цій системі відносин примусовий ізоморфізм проявляється за рахунок дій підприємств, що «не копіюють або імітують добровільно, а змушені прийняти структуру або процес сильнішої сили, такої як уряд або юридична особа» [251, с. 43]. Такий тиск здатен набути форми силового примусу, переконання або запрошення, а кінцевою його метою є встановлення легітимного статусу, що дозволяє підприємству функціонувати, а також мінімізація перешкод в електронній комерції. Таким чином, необхідно підкреслити позитивний вплив держави з погляду підтримки та заохочення малого та середнього підприємництва завдяки встановленню системи правил та стандартів, що створюють однорідне середовище для функціонування підприємств.

Імітаційний (міметичний) ізоморфізм полягає в дублюванні успішних практик подібних підприємств, взяття їхнього досвіду як еталонного для досягнення успіху. У цьому випадку внаслідок значної невизначеності подальшої стратегії, невизначеності зовнішнього середовища та зміни пріоритетності цілей підприємство здійснює моделювання власної структури за зразком еталонного підприємства. Моделювання в такому випадку може бути стихійним чи стратегічним завдяки співпраці з галузевими асоціаціями та організаціями, що надають послуги консалтингу.

Нормативний ізоморфізм передбачає відповідність підприємства загальноприйнятим нормам, цінностям та культурним очікуванням, які займають домінантне місце в суспільстві та є прямим проявом галузі, у якій працює підприємство, яка сформована споживачами, співробітниками, конкурентами та постачальниками. Основними суб'єктами у цьому випадку є співробітники підприємства, що володіють набором знань, умінь та навичок, торгові асоціації тощо.

У сучасних умовах господарювання необхідно передбачити безперервний розвиток сформованих інститутів електронної комерції, що оперативне та

адекватним чином реагуватимуть на інституційні зміни зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, що зумовлюватимуть ці зміни. Інституційні механізми в цьому контексті можуть розглядатися як методи впливу на розвиток інституційного середовища нового типу, реалізуючи правове регулювання та управління процесами цих змін. Зміни ж своєю чергою варто розглядати як еволюційно закономірні прояви рівня суспільного прогресу, що висувають вимоги до діючої системи, а також характеризуються періодами коливань у процесі переходу на нові інститути. Таким чином, взаємодія державних, ринкових та громадських інститутів полягає у формуванні, реалізації та пристосуванні інститутів електронної комерції до змін рівня суспільного прогресу, а також вирішення проблем забезпечення стійкості та ефективності вітчизняної системи електронної комерції.

На сьогодні в науковій літературі відсутня погодженість стосовно єдиного вигляду інституційного механізму забезпечення стратегічної стійкості електронної комерції, його компонентної структури, координації складових частин, методів та важелів впливу на сформоване інституційне середовище, а також засад функціонування в контексті війни. Інституційний механізм забезпечення розвитку та стійкості електронної комерції має на меті реалізацію цифрової трансформації соціально-економічної системи України. У цьому контексті інституційний механізм відіграє роль структурного компонента загальної системи державного управління, створюючи систему нормативно-правових регуляторів взаємодії економічних суб'єктів, сприяючи реалізації інтересів суспільства та підприємництва, відображаючи ефективність державного управління. Таким чином, інтеграція цифрових технологічних рішень здатна призводити до позитивних ефектів, сприяючи створенню та розвитку інституційного середовища нового типу, сприятливого до інноваційних рішень, здатних забезпечувати розвиток та стійкість. Однак варто наголосити про необхідність забезпечення багатоаспектності державної політики, що враховуватиме узгодження політики з багатьох напрямів з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Взаємодія інституцій та інститутів сприяє формуванню інституційного механізму, який, за словами І. В. Корогод, являє собою «систему взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами, а також інституціями, що сприяють узгодженню та коригуванню інтересів різних суспільних груп, координують сумісну діяльність на шляху досягнення задекларованих цілей розвитку і сфері підприємництва» [51, с. 2]. В. Б. Базилюк та І. Р. Безпалько, у свою чергу, стверджують, що функціонування інституційного механізму робить можливим реалізацію інституційних норм та правил у процесі функціонування економічних суб'єктів [3].

Категорія «інституційний механізм» у наукових працях вітчизняних учених зазвичай розглядається в межах таких концептуальних підходів:

- «інституційний механізм – сукупність взаємозв'язків між формальними та неформальними інституціями держави, які сприяють поступовому еволюційному розвитку правил і процедур, санкцій і стимулів, стримувачів і противаг у процесах і результатах виробництва, розподілу, обміну, споживання благ та забезпечують узгодження та коригування інтересів різних суспільних груп, координацію сумісної діяльності на шляху досягнення цілей розвитку всієї системи» [154, с. 49-54];

- «інституційний механізм – цілісний апарат інституційного середовища щодо використання її підсистем і складових частин шляхом формування нових правил, коригування діючих або скасування старих для досягнення найбільш сприятливих умов у соціально-економічному розвитку» [19, с. 177];

- «інституційний механізм – складна система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка охоплює: сукупність органів державної влади і місцевого самоврядування та інших суб'єктів, задіяних у процесі формування і реалізації державної політики у певній сфері; сукупність нормативно-правових актів, які регулюють зміст, процес формування і реалізації державної політики у цій же сфері; а також державну політику щодо формування нових, усунення старих та трансформації існуючих інститутів» [156, с. 60];

- «інституційний механізм – сукупність органів і організацій, законодавчих і нормативних актів, методів управління і регулювання економіки, використовуваних державою» [38, с. 119];

- «інституційний механізм - процес реалізації сутності, змістовного наповнення того чи іншого інституту під час взаємодії між суб'єктами» [57, с. 198].

Таким чином, можемо стверджувати, що реалізація механізму інституційного забезпечення спрямована на еволюційні зрушення та отримання системою бажаних характеристик, якими володітимуть та які поширюватимуть суспільні інститути. Іншими словами, під механізмом забезпечення стратегічної стійкості електронної комерції пропонуємо розуміти сукупність інститутів, способів їх взаємодії, а також процесів, що актуалізують цілі та наміри суб'єктів із побудови удосконаленого інституційного середовища, та виведення його на такий рівень розвитку, що дозволяє реалізувати суб'єктні цілі, а також враховує сукупність інструментів та важелів впливу різної природи, що роблять можливим досягнення сформованої мети. Детальніше механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції пропонується розглянути в підрозділі 3.2.

Дослідження інституційного середовища є важливим етапом для удосконалення розуміння, яким чином основні напрями розвитку системи електронної комерції концептуалізовані на рівні держави. Дослідження законодавства електронної комерції пропонується почати з законодавства Європейського Союзу, ринок якого є достатньо зрілим та розвинутим, тому може слугувати базою для дослідження. Ключовим законодавчим документом Європейського Союзу, що сприяє поширенню технологій електронної комерції, є Цифровий порядок денний для Європи 2020 (Digital Agenda for Europe 2020), що спрямовано на забезпечення стабільних у часі та просторі вигід від єдиного цифрового ринку на основі технологій інтернету [182].

У результаті реалізації вказаного документа було розроблено Стратегію єдиного цифрового ринку (Digital Single Market Strategy). Метою документа є



мінімізація бар'єрів для розвитку онлайн-ринків, а серед ключових напрямів діяльності варто виділити:

- забезпечення простого та послідовного впровадження законодавства в усіх державах-членах ЄС;
- забезпечення захисту прав споживачів та підприємств та правового захисту стосовно введення бізнесу в інтернеті;
- оновлення ринку телекомунікаційних послуг з урахуванням сучасного розвитку інтернету.

Аналіз напрямів реалізації державної підтримки дозволяє оцінити стан реалізації, а також оцінити ефективність державних заходів стосовно підтримки ринку під час війни. На рис. 3.4 представлено ключові вектори державної підтримки стратегічного розвитку ринку електронної комерції на засадах стійкості, що реалізуються на сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку.



*Рис. 3.4. Вектори державної підтримки стратегічного розвитку ринку електронної комерції на засадах стійкості*

Джерело: розроблено авторкою.

Нормативно-правове державне забезпечення спрямоване на формування законодавчої бази, яка створює підґрунтя для реалізації подальших рішень у сфері

електронної комерції. До законодавчо-нормативної бази, що регулює розвиток ринку електронної комерції, належать такі законодавчі акти: Цивільний та Господарський кодекси України, Закони України «Про електронну комерцію», «Про електронний цифровий підпис», «Про телекомунікації», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист прав споживачів», «Про захист персональних даних», «Про рекламу», «Про електронні комунікації», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про цифровий контент та цифрові послуги», «Про платіжні послуги», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Крім того, Україна долучилася до виконання низки міжнародних законодавчих ініціатив в сфері електронного бізнесу в рамках угод із Європейським Союзом. Однак у вітчизняному законодавстві досі присутні «інституційні пустоти», що викликані розбіжностями з міжнародними законодавчими ініціативами. Таким чином, гармонізація законодавства України з нормами ЄС дозволить вирішити ці розбіжності, а також сприятиме їхній уніфікації з міжнародними стандартами [61].

Підтримка інфраструктурних потреб актуалізує необхідність підтримки безперервності діяльності підприємств. Наприклад, сформована Стратегія розвитку електронних комунікацій до 2030 року передбачає відновлення інфраструктури електронних комунікацій та забезпечення безперебійності зв'язку [88]. На цьому етапі держава акцентує увагу на залученні партнерської допомоги, а також розвитку державно-партнерських відносин із бізнесом щодо підтримки стійкості цифрової інфраструктури.

Забезпечення безпеки даних в цифровому середовищі дозволяє підтримувати захист персональних даних суб'єктів ринку на належному рівні, підтримки стабільності екосистеми, сприяння співпраці стосовно вирішення та превентивного реагування на кіберпроблеми. Запропонована стратегія кібербезпеки України на 2021-2025 роки складається із низки індикаторів

стану кібербезпеки, спрямованих на розвиток національної системи, стану кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури та інформації [118]. Враховуючи діяльність держави в цьому напрямку, перспективним є впровадження фреймворків ЄС, які демонструють позитивний досвід боротьби з кіберзлочинністю.

Державна підтримка за грантовими програмами ґрунтується на фінансуванні проєктів та ініціатив, що стимулюють розвиток пріоритетних соціально-економічних напрямів. У межах електронної комерції ця діяльність сприяє початку діяльності онлайн для новостворених підприємств, переходу на онлайн-канали для функціонуючих підприємств за рахунок використання електронної комерції. Серед таких ініціатив варто відзначити, наприклад, Український фонд стартапів та Програма USAID з підтримки підприємництва в Україні [18]. Однак така підтримка характеризується складністю з боку підприємств отримати грант за рахунок ускладнених умов, дефіциту фінансових ресурсів для покриття всіх запланованих витрат, а також недостатньої обізнаності підприємств щодо наявних можливостей грантового фінансування. У підприємств також є можливість скористатися кредитною підтримкою. У межах ініціативи Дія.Бізнес, що співпрацює з ключовими вітчизняними установами, надаючи інформацію про можливість відкриття кредитної лінії за рахунок використання доступних кредитів «5-7-9%» для забезпечення безперервності функціонування бізнесу.

Підтримка освітніх ініціатив є додатковим напрямом у межах державної діяльності, що дозволяє консолідувати зусилля суспільства, бізнесу та держави для досягнення запланованих цілей та передбачає проведення тренінгів, семінарів, цільових програм, у тому числі освітньо-грантової програми «Міцність», проєкту «Дія.Освіта», що разом із лідерами освітньої галузі реалізує спільні навчальні партнерські програми (зокрема, програма «Менеджер із цифрового маркетингу» від Google) [61]. Крім цього, поширення набуває співпраця бізнесу та навчальних закладів у межах проведення спільних досліджень, спрямованих на пошук шляхів досягнення

довгострокової стійкості соціально-економічних систем. До того ж сприяння зростанню рівня цифрових навичок та цифрової культури серед населення здійснює безпосередній вплив на зростання кількості користувачів інтернету, які використовують його для задоволення потреб.

Міжнародне співробітництво сприяє входженню вітчизняного ринку в глобальне бізнес-середовище, тим самим заохочуючи експортну активність, іноземні інвестиції та зусилля підприємств у підтримці конкурентоспроможності. У контексті воєнних дій дії держави спрямовані на пошук можливостей співпраці з міжнародними партнерами щодо залучення допомоги для відновлення та забезпечення безперебійного функціонування економіки України. Окремим напрямом є налагодження довгострокової співпраці, спрямованої на подальшу цифрову трансформацію. Так, варто відзначити угоди про цифрову торгівлю із Великою Британією, спрямованого на усунення перешкод у міжнародній торгівлі та розширення перспектив щодо міжнародної діяльності підприємств, а також меморандум між Міністерством цифрової трансформації та Expertise France стосовно співробітництва [18; 89]. Крім цього, формування альянсів, зокрема, Альянсу стійкості малих та середніх підприємств (SME Resilience Alliance) дозволяє формувати програми із розвитку та підтримки стійкості, отримання консультацій, доступу до ринків, а також сприяння гармонізації законодавства.

Шлях євроінтеграції України до європейського економічного простору покладає на країну зобов'язання з погодження та гармонізації вітчизняних державних ініціатив із політикою ЄС, у свою чергу надаючи можливості для співпраці та розвитку підприємництва та електронного бізнесу шляхом практичної реалізації цифрової трансформації вітчизняної соціально-економічної системи. Удосконалення інституційного середовища, у якому реалізуються трансформаційні зміни, має відображати системні кроки та заходи на державному рівні.

Інституційний ландшафт ЄС характеризується розвинутою нормативно-правовою базою регулювання електронної комерції (Додаток Ж), що

встановлює основоположні засади формування загального наднаціонального законодавства, яким послуговуються країни-члени ЄС. Аналіз законодавства ЄС щодо електронної комерції, що представлено в Додатку Ж, дозволив зробити висновки про системність європейського законодавства, що формує єдиний правовий простір, полегшуючи торгівлю та співробітництво в межах внутрішнього ринку ЄС.

Законодавство ЄС відзначається високим рівнем адаптивності та інноваційності, де законодавчі ініціативи корелюють із викликами цифровізації, сталого розвитку та кібербезпеки. Зокрема, варто виділити Регламент ЄС 2024/1689 від 13.06.2024, що регулює використання штучного інтелекту (Artificial Intelligence Act), а також Регламент ЄС 2019/881 стосовно сертифікації кібербезпеки інформаційно-комунікаційних технологій («Закон про кібербезпеку», Cybersecurity Act), що спрямований на боротьбу з кіберзлочинністю та покращення довіри між учасниками ринків електронної комерції ЄС [237; 258]. ЄС приділяє значну увагу захисту прав сторін електронної комерції, забезпечуючи прозорість взаємодії зацікавлених сторін, а також їхню замученість у спільну екосистему електронної комерції. У межах цього напрямку окремої уваги заслуговують Закон ЄС «Про цифрові ринки» (Digital Markets Act, DMA) та Закон ЄС «Про цифрові послуги» (Digital Services Act, DSA), спрямованих на підтримку здорової конкуренції на ринку ЄС за рахунок встановлення регулюючих обмежень на великі цифрові платформи, що надають послуги з розміщення товарів та послуг, а також здійснення підприємницької діяльності, обмежуючи можливості монополізації ринку великими платформеними гравцями, зокрема Google та Meta та створюючи базис для відкритого й неупередженого онлайн-середовища та сприяння здоровій конкуренції.

Нещодавні парадигмальні зміни європейського законодавства спрямовані на підготовку країн-членів ЄС до цифрового та зеленого (сталого) переходів (Green & Digital Transition) (рис. 3.5), зумовлених рухом у межах досягнення запланованих Цілей сталого розвитку, що зумовлюють

необхідність реалізації вищезазначених практик в інституційне середовище ЄС. ЄС використовує проактивні стратегії в максимізації корисного ефекту від подвійного переходу, одночасно мінімізуючи ризики виникнення конфліктних ситуацій, залучаючи до реалізації бізнес, державу та суспільство.



*Рис. 3.5. Напрями реалізації Green & Digital Transition  
у межах внутрішнього ринку ЄС*

Джерело: [281].

Аналіз аналітичних звітів дозволив виявити пріоритетні напрями розвитку інституційного середовища ринку електронної комерції ЄС (табл. 3.2).

*Пріоритетні напрямки розвитку інституційного середовища ринку  
електронної комерції ЄС*

| Пріоритетна ціль   | Запропоновані заходи досягнення цілі   |
|--|--|
| Формування єдиного циклічного ринку ЄС (EU circular single market)                   | — поширення циркулярних послуг, сприяння розвитку циркулярного ринку електронної комерції;<br>— гармонізація, спрощення та цифровізація систем планування ресурсів.  |
| Оптимізація вимог до даних про діяльність підприємств                                | — сприяння спрощенню нормативного законодавства стосовно збору даних про діяльність підприємств електронної комерції;<br>— обґрунтування обсягу та типу даних у межах обов'язкової звітності підприємств;<br>— забезпечення узгодженості між обміном даними за адміністративною звітністю щодо імпорту та продажів B2C у межах ЄС;<br>— пропорційний розподіл вимог стосовно всіх учасників процесу електронної комерції стосовно звітності та надання даних;<br>— організація громадських обговорень та залучення стейкхолдерів до формування стандартів обміну даними. |
| Використання цифрових технологій для покращення забезпечення споживачами інформацією | — забезпечення єдиного підходу до цифрового маркування та споживчої інформації в межах внутрішнього ринку ЄС;<br>— забезпечення доступу споживачів до інформації,<br>— уніфікація законодавства стосовно захисту прав споживачів у межах ринку ЄС, сприяння співробітництва між бізнесом та споживачами в межах забезпечення прав та обов'язків.   |
| Поєднання захисту прав споживачів із досягненням економічних цілей                   | — сприяння поширенню омніканальної електронної комерції;<br>— забезпечення контролю над реалізацією сформованого законодавства щодо захисту прав споживачів, а також максимальне його спрощення та наближення до сучасних реалій.  |
| Побудова інноваційної та конкурентоспроможної системи роздрібних платежів            | — використання безпечних клієнтоорієнтованих платіжних рішень;<br>— сприяння реалізації здорової конкуренції на ринку ЄС у сфері онлайн-платежів;<br>— гармонізація правил відкритого банківського обслуговування, аутентифікації клієнтів та боротьби із шахрайством.   |
| Забезпечення спрощеної політики оподаткування та безперервного потоку посилок        | — забезпечення узгодженості загального законодавства ЄС із національними нормативними ініціативами задля мінімізації дублювання та неузгодженості;<br>— гармонізація та покращення сумісності порталів баз даних;<br>— узгодження підходів стосовно збільшення від ПДВ.  |

Джерело: [204].

Ґрунтуючись на принципах та позиціях стратегії ЄС «Цифрове десятиліття Європи» (Europe's Digital Decade), реалізація якої спрямована на

інтеграцію сталих цифрових рішень в повсякденну діяльність суспільства, ми вважаємо, що концептуальні засади забезпечення стратегічної стійкості в межах ринку електронної комерції ґрунтуються на розгляді її як екосистеми, що поєднує у собі взаємодію відповідного комплексу інститутів та інституцій електронної комерції, інфраструктуру електронного бізнесу, взаємодію зацікавлених сторін (суспільства, держави та бізнесу), а також реалізацію навичок, що сприяють досягненню стійкості даної екосистеми (рис. 3.6). Учасники системи беруть пряму та опосередковану участь у формуванні та підтримці середовища електронної комерції, де в основу розвитку закладені принципи самоорганізації та стратегічного управління на рівні підприємства, галузі, національної економіки, міжнаціональних та глобальних об'єднань.

Сучасна екосистема електронної комерції України знаходиться на стадії формування та представлена трьома рівнями: 1-м (базовим), 2-м (національним) та 3-м (міжнародним), де два останні являють собою розширене інституційне середовище. До учасників 1-го рівня належать споживачі, підприємства різної форми власності та масштабів (малі, середні та великі), постачальники та посередники. Другий рівень представлено логістичними суб'єктами, маркетинговими компаніями, технологічними платформами, платіжними та кредитними установами, навчально-науковими закладами та дослідними установами, а також державними регуляторами. Учасники третього рівня являють собою глобальні ринки електронної комерції, а також сукупність глобальних інститутів та інституцій електронної комерції. Метою функціонування екосистеми електронної комерції є обмін товарами та послугами через електронні засоби комунікації, що сприяє задоволенню потреб учасників екосистеми, досягненню економічних ефектів та сприяння економічному зростанню.





Рис. 3.6. Екосистема ринку електронної комерції України

Джерело: розроблено авторкою.

Як ефект від функціонування екосистеми електронної комерції можна виділити:

- мережеве масштабування;
- нарощення потенціалу;
- прискорення інноваційної діяльності;
- підтримка попиту та пропозиції;
- забезпечення стійкого та сталого розвитку екосистеми;
- спільне створення цінності та збільшення цінності від входження нових учасників в екосистему;
- можливість співробітництва для досягнення індивідуальних і спільних цілей;
- можливість реалізації синергетичного потенціалу та досягнення мережевих ефектів за рахунок взаємодії та співробітництва;
- ефективний розподіл та обмін ресурсами;
- можливість консолідованого впливу на несприятливі події;
- збільшення швидкості реагування на зміни.

*Ієрархія стратегічної стійкості* екосистеми електронної комерції в Україні (рис. 3.7) дозволяє ідентифікувати місце стратегічного трансформаційного потенціалу в системі побудови стратегічного розвитку підприємств у межах екосистеми електронної комерції України, що позитивно впливає на стійкість ринку та екосистеми електронної комерції в Україні.

*Стратегічна стійкість підприємств* електронної комерції являє собою спроможність підприємства протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адаптуватися до змін, а також підтримувати оптимальний рівень функціонування в умовах невизначеності. Стійкість підприємств виступає ключовим «будівельним блоком» у забезпеченні стійкості ринку та екосистеми електронної комерції, сприяючи підтримці їхньої стабільності за рахунок здатності підприємств продовжувати операційну діяльність у кризових умовах, та зниження ризиків фрагментації ринку. Здатність підприємств задовольняти попит покупців, а також адаптуватися під зміни їхнього попиту зменшує ризик виникнення дисбалансу у ринковій системі, а також сприяє збільшенню довіри покупців до електронної комерції, сприяючи подальшому зростанню ринку.

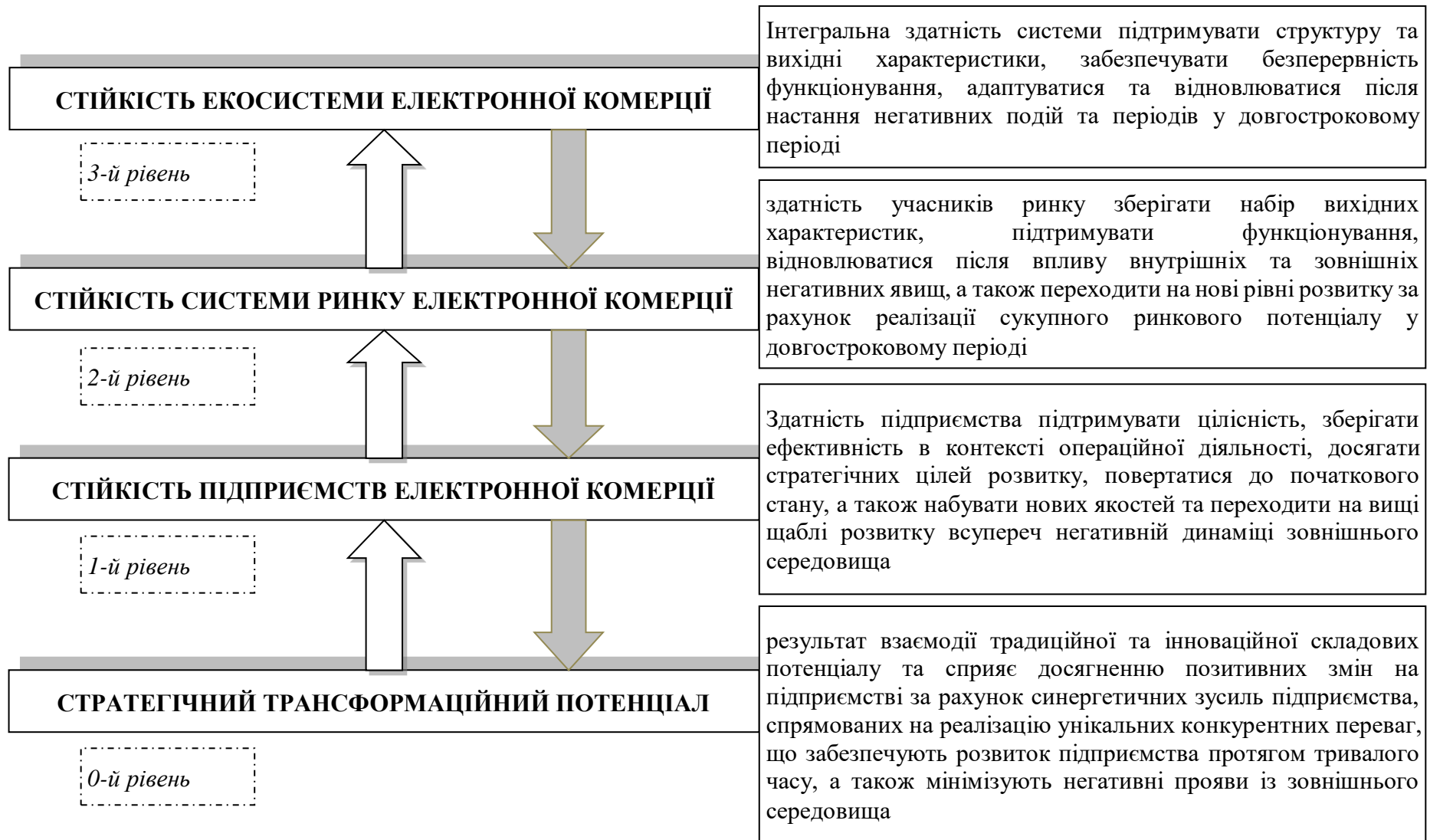


Рис. 3.7. Ієрархія стратегічної стійкості екосистеми електронної комерції в Україні

Джерело: розроблено авторкою.

Крім того, впровадження технологічних рішень, що здатні мінімізувати рівень впливу негативних явищ, позитивно впливає на розвиток усіх учасників екосистеми, встановлюючи технологічні стандарти в межах ринку. На додачу до цього, впровадження підприємствами стратегій розвитку та підтримці стійкості стають зразками для інших підприємств, реалізуючи міметичний вплив. Взаємодія підприємств один з одним також підтримує ринок електронної комерції від системних збоїв. Саме стратегічний трансформаційний потенціал виступає основою для реалізації стійкості за рахунок можливості переорієнтації ресурсів і спрямованості дій, підтримки балансу між реально існуючим та бажаним станом розвитку, інтеграції технологій електронної комерції, підтримці трансформаційного мислення задля досягнення бажаного стану, який, з одного боку, відображає гнучкість, а з іншого – стабільність підприємства у боротьбі із зовнішніми контекстуальними обставинами.

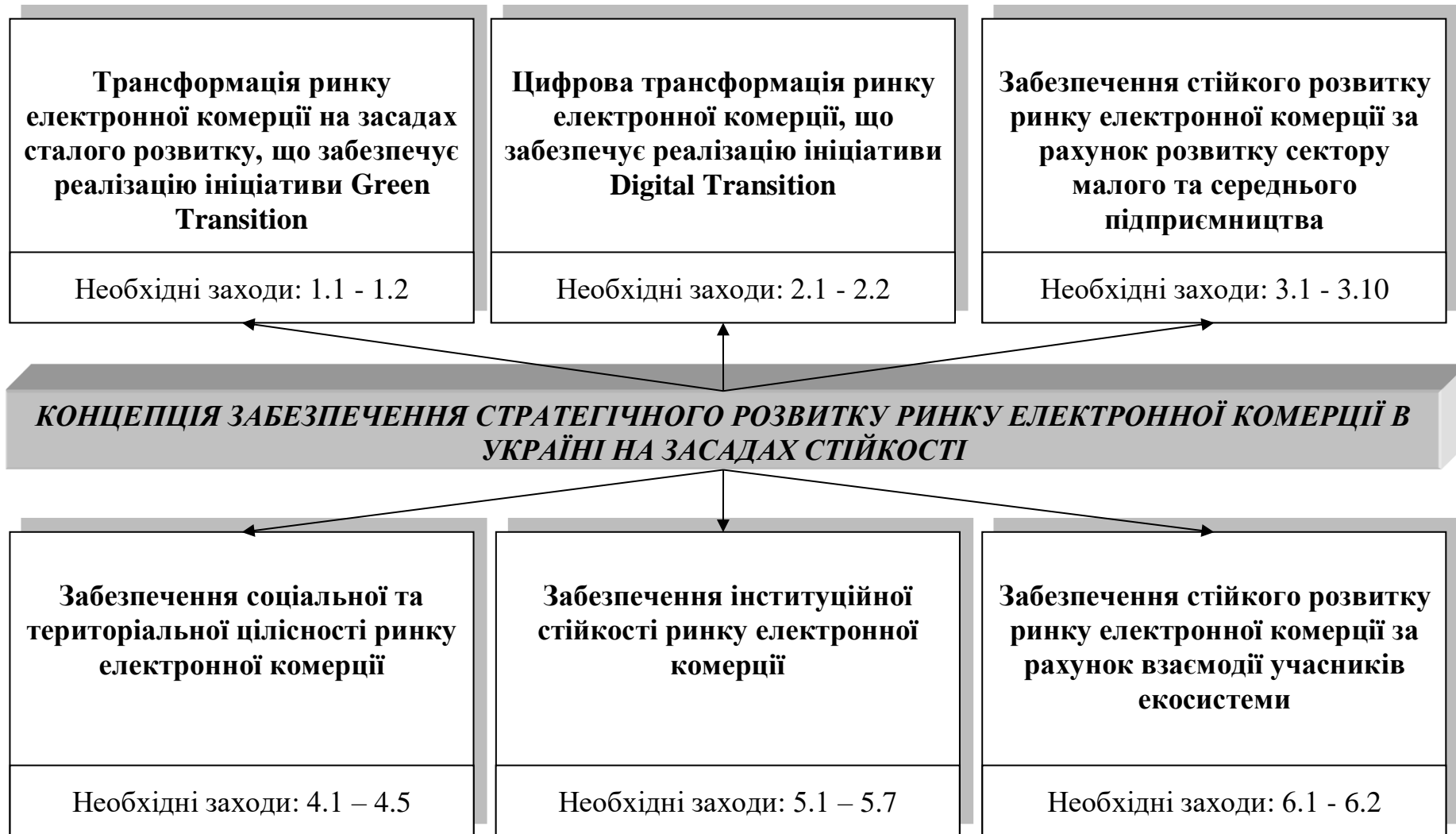
*Стратегічна стійкість системи* ринку електронної комерції – це здатність учасників ринку зберігати набір вихідних характеристик, підтримувати функціонування, а також відновлюватися після впливу внутрішніх та зовнішніх негативних явищ, а також здатності переходити на нові рівні розвитку за рахунок реалізації сукупного ринкового потенціалу в довгостроковому періоді. Стратегічна стійкість ринкової системи включає в себе як наявність стійкості її учасників (підприємств, посередників, виробників, споживачів тощо), так і стійкість ринкової інфраструктури, сприяючи підтримці загальної стійкості екосистеми електронної комерції.

*Стратегічна стійкість екосистеми* електронної комерції виступає як інтегральна здатність екосистеми підтримувати структуру та вихідні характеристики, забезпечувати безперервність функціонування, адаптуватися та відновлюватися після настання негативних подій та періодів. Досягнення стратегічної стійкості екосистеми електронної комерції є кінцевою метою зусиль учасників. Досягнення бажаного рівня стійкості на вищому рівні ієрархії запускає зворотний процес, де зміни на вищих рівнях здатні ініціювати

зміни на нижчих рівнях. Так, стійка інфраструктура, комплексна законодавчо-нормативна база та система, спрямована на підтримку інновацій і технологічних трансформацій, сприяє пришвидшеній адаптації ринку електронної комерції, що, у свою чергу, позитивно впливає на стійкість підприємств електронної комерції, сприяючи підвищенню загального рівня їхнього стратегічного трансформаційного потенціалу.

Необхідність подолання «подвійної кризи», спричиненою епідемією covid-19 та війною, що спричиняє довгострокові наслідки для соціально-економічної системи України зумовлює необхідність формування стійкого інституційного середовища електронної комерції. Беручи до уваги Регламент ЄС 2021/241 від 12.02.2021 р. стосовно створення фонду відновлення та стійкості, в межах якого виділено базові стовпи забезпечення стійкості, вважаємо за необхідне сформулювати бачення Концепції забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в Україні на засадах стійкості, що здатна вмістити в собі стратегічні пріоритети та практично-прикладний інструментарій державних зусиль із забезпечення стійкості та розвитку ринку електронної комерції. Реалізація Концепції (рис. 3.8) вимагає послідовної та системної реалізації низки заходів, що спрямовані на побудову стійкого ринку електронної комерції, здатного протистояти зовнішнім викликам, періодам кризи та шоківим збуренням, при одночасному використанню надбань науково-технічного прогресу та ринкових можливостей для розвитку.

Реалізація Концепції (рис. 3.8) вимагає послідовної та системної реалізації низки заходів, що спрямовані на побудову стійкого ринку електронної комерції, здатного протистояти зовнішнім викликам, періодам кризи та шоківим збуренням, при одночасному використанню надбань науково-технічного прогресу та ринкових можливостей для розвитку.



*Рис. 3.8. Концепція забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в Україні на засадах стійкості*

Джерело: розроблено авторкою із врахуванням [213].

Вважаємо за необхідне виділити такі заходи в межах окреслених напрямів:

*1. Трансформація ринку електронної комерції на засадах сталого розвитку, що забезпечує реалізацію ініціативи Green Transition:*

1.1. Реалізація заходів щодо збільшення використання альтернативних джерел енергії у сфері ІКТ.

1.2. Контроль за дотримання законодавства у сфері сталого переходу.

*2. Цифрова трансформація ринку електронної комерції, що забезпечує реалізацію ініціативи Digital Transition:*

2.1. Сприяння відбудові та розвитку інфраструктури електронної комерції:

2.1.1. Залучення коштів для відновлення пошкодженої чи знищеної критичної інфраструктури.

2.1.2. Розробка засобів із захисту м'якої та твердої критичної інфраструктури електронної комерції та забезпечення безперебійності функціонування екосистеми електронної комерції України.

2.1.3. Активізація співпраці у рамках «державо-бізнес» для відновлення пошкодженої інфраструктури.

2.1.4. Забезпечення покриття зв'язком, високошвидкісним широкосмуговим з'єднанням та 5G - мережі для сільських, важкодоступних місцевостей, а також зон, де таке з'єднання було пошкоджене/знищене внаслідок військових дій.

2.1.5. Розробка заходів щодо скорочення «цифрового розриву» між сільськими та міськими територіями, а також прифронтових територій та периферії країни.

2.1.6. Сприяння полегшенню вимог до ввезення обладнання для відновлення/реконструкції об'єктів критичної цифрової інфраструктури.

2.2. Формування кібербезпечного цифрового простору та збільшення довіри суб'єктів до ринку електронної комерції:

2.2.1. Модернізація законодавчої бази в межах захисту даних та створення кібербезпечного простору в межах ринку електронної комерції.

2.2.2. Посилення державного контролю за захистом прав споживачів шляхом демократизації даних суб'єктів господарювання, що здійснюють торгівлю та представлення їх в інтегрованій базі даних.

2.2.3. Підвищення прозорості комунікацій в системі державних органів на різних рівнях, мінімізація рівня корупції, розвиток цифрових адміністративних послуг, що сприятимуть зниженню бюрократичних проявів.

*3. Забезпечення стійкого розвитку ринку електронної комерції за рахунок розвитку сектору малого та середнього підприємництва:*

3.1. Сприяння інтенсифікації здорової конкуренції, недопущенню монополії та мінімізації корупції на ринку електронної комерції.

3.2. Скорочення регуляторних обмежувачів, що збільшують навантаження на суб'єктів господарювання; впровадження системного підходу до дерегуляції ринку електронної комерції, регулюючі важелі якого відповідатимуть потребам та вимогам ринкового середовища в частині податкової, фіскальної, митної політик, а також перегляд та оптимізація існуючого регуляторного інструментарію.

3.3. Удосконалення антимонопольного законодавства у частині поштової діяльності та послуг електронної комерції.

3.4. Сприяння переходу підприємствами в онлайн-середовище за рахунок грантових програм, перегляд обсягів допомоги в межах даних грантів.

3.5. Обмеження недобросовісних комерційних практик, а також встановлення підвищеної відповідальності за такі дії.

3.6. Зниження рівня тінізації ринку електронної комерції.

3.7. Удосконалення законодавства в аспектах посилення відповідальності за правопорушення, вчинені в межах систем електронної комерції.

3.8. Підтримка реалізації проєктів, створення координаційних центрів, альянсів, асоціацій, що сприятимуть забезпеченню стійкості підприємств електронної комерції.

3.9. Сприяння прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в частині реалізації цифрової трансформації національних та регіональних систем.



3.10. Формування комплексної програми державного контролю.

*4. Забезпечення соціальної та територіальної цілісності ринку електронної комерції:*

4.1. Сприяння покращенню рівня життя населення та забезпечення життєздатності бізнесу.

4.2. Підтримка стабільності функціонування ринку електронної комерції за рахунок пошуку ресурсів для відновлення, стабілізації та активізації потенціалу розвитку.

4.3. Розробка програм залучення вимушено переміщених осіб із необхідною кваліфікацією до програм пошуку роботи у сфері електронного бізнесу.

4.4. Створення, удосконалення та реалізація програм цифрової трансформації бізнесу на регіональному рівні шляхом реалізації регіональних планів.

4.5. Розширення регіональної мережі підтримки підприємств в окремих громадах.

*5. Забезпечення інституційної стійкості ринку електронної комерції:*

5.1. Удосконалення чинного нормативно-правового забезпечення та гармонізація законодавчої бази у сфері електронної комерції із законодавством ЄС.

5.2. Розробка послідовної політики, що мінімізує інституційні прогалини вітчизняного законодавства.

5.3. Гармонізація вітчизняної нормативно-правової бази із законодавством ЄС та імплементація Директив та регламентів ЄС у частині електронної комерції.

5.4. Інституційне закріплення в законодавчу базу досягнень у сфері цифрових технологій, зокрема, штучного інтелекту, блокчейн і т. д.

5.5. Пошук шляхів зменшення ментальних бар'єрів власників підприємства стосовно переходу в цифровий бізнес-простір та використання технологій електронної комерції в їхній діяльності.

5.6. Формування концепції національної стратегії розвитку стійкого підприємництва у сфері електронного бізнесу, що дозволила б інтегрувати інтереси усіх зацікавлених стейкхолдерів, а також консолідувати зусилля.

5.7. Удосконалення процесів інституційної взаємодії суб'єктів інституційного середовища електронної комерції в частині співпраці, консолідації зусиль для відновлення та підтримки стійкої екосистеми електронної комерції.

*6. Забезпечення стійкого розвитку ринку електронної комерції за рахунок взаємодії учасників екосистеми:*

6.1. Розвиток навичок та людського потенціалу суб'єктів ринку електронної комерції:

6.1.1. Розробка програм навчання коротко-, середньо- та довгострокового характеру, практичних навчальних та тренувальних програм, а також надання державних грантів на таке навчання, що сприятимуть теоретичній та практичній підготовці кваліфікованих працівників та власників підприємства.

6.1.2. Розширення можливостей співпраці вищих навчальних закладів та інших наукових закладів у спільній діяльності стосовно пошуку шляхів досягнення стійкості системи електронної комерції, проведення досліджень у цьому напрямку.

6.1.3. Сприяння поширенню інформаційних кампаній стосовно можливостей та переваг цифровізації бізнесу, а також використання електронної комерції.

6.1.4. Розширення зони функціонування та спектра послуг інформаційних центрів із цифрової трансформації та підтримки бізнесу.

6.1.5. Розвиток хабів, освітніх інкубаторів, кластерів, спеціалізованих освітніх платформ, що заохочуватимуть обмін досвідом та взаємодію суб'єктів ринку електронної комерції як в офлайн-, так і онлайн-середовищах.

6.1.6. Підвищення загального рівня «цифрової грамотності» суб'єктів інституційного середовища за рахунок цільових навчальних програм.

6.1.7. Сприяння збереження людського потенціалу та уникнення «відтоку мізків», поверненню спеціалістів з-за кордону, заохочення релокації кваліфікованих співробітників з інших країн.

6.2. Посилення транскордонної партнерської співпраці, обміну практичним досвідом та реалізації спільних проєктів у сфері цифрової трансформації та електронної комерції:

6.2.1. Сприяння встановленню транскордонних ділових комерційних контактів підприємств електронної комерції; інтенсифікації співробітництва між приватним сектором та міжнародними організаціями.

6.2.2. Організація регулярних громадських слухань, спрямованих на налагодження та діалогу між зацікавленими сторонами.

6.2.3. Посилення інтеграційних зусиль із входження України до єдиного цифрового ринку ЄС.

6.2.4. Сприяння створенню територіальних громад, що підтримують системні підходи до відновлення та розвитку бізнесу на засадах цифрової трансформації.

6.2.5. Сприяння залученню іноземного капіталу для відбудови та розвитку підприємств.

6.2.6. Інтенсифікація зусиль з усунення бар'єрів для здійснення транскордонної електронної комерції.

6.2.7. Налагодження торговельних угод, що спрощують правила транскордонної торгівлі.

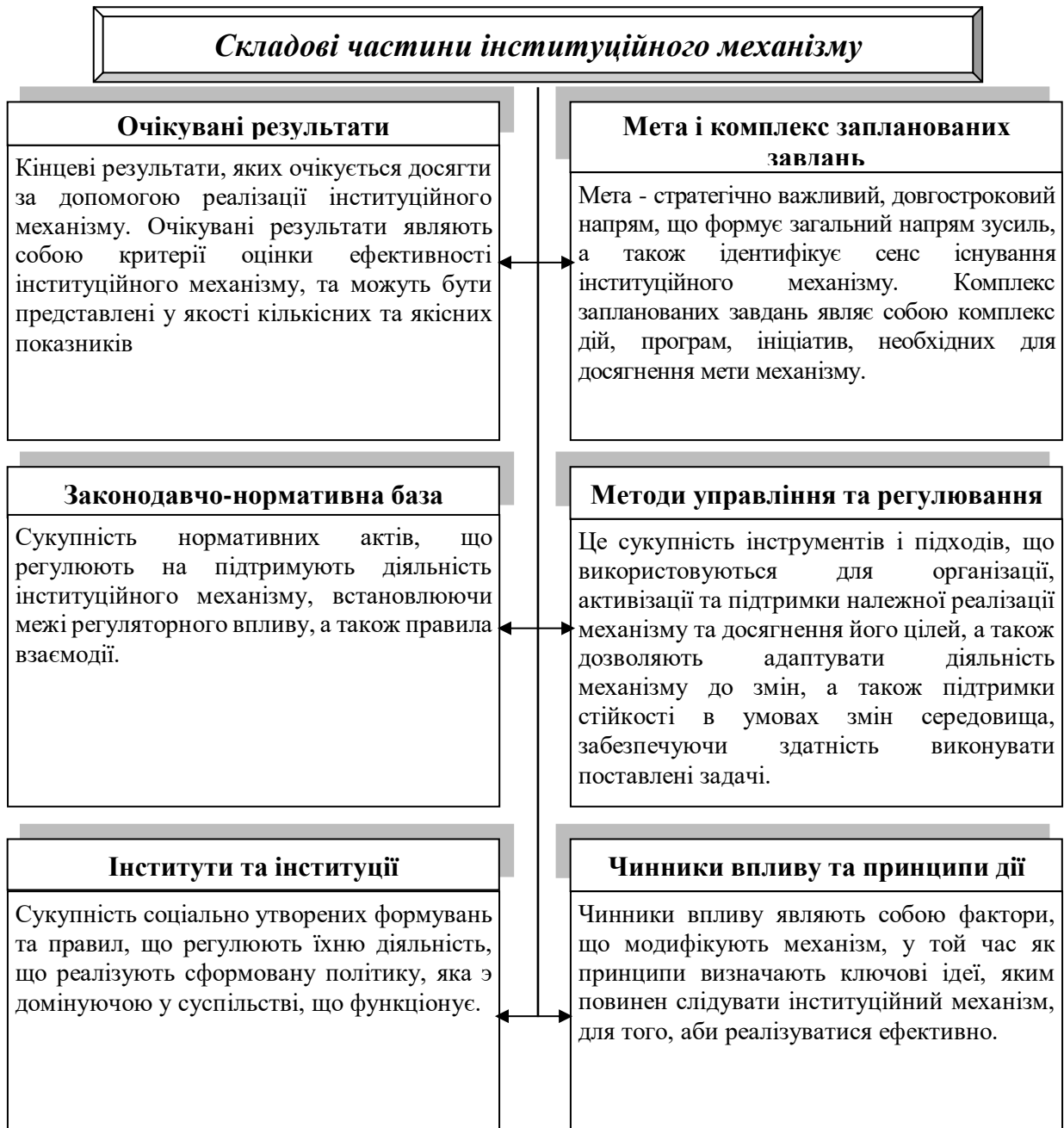
Запропонований комплекс заходів сприятиме зміцненню стійкості підприємств електронної комерції в Україні, забезпечуючи їхній стратегічний розвиток в умовах сучасних економічних викликів. Реалізація запропонованих ініціатив дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, але і створити сприятливе середовище для сталого та стійкого розвитку підприємств.

### **3.2. Механізм забезпечення стійкості стратегічного розвитку підприємств електронної комерції**

В умовах цифрової трансформації соціально-економічної системи України формування дієвого інституційного забезпечення стійкості підприємств, що використовують технології електронної комерції у своїй діяльності, є ключовою запорукою стійкого та сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Вважаємо за необхідне виділити такі атрибути інституційного механізму (рис. 3.9) забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості:

- наявність комплексних ланцюгів взаємодії між формалізованими та неформальними інститутами та інституціями, що характеризуються множинністю способів взаємодії на основі встановленої сукупності формальних та неформальних правил;
- наявність суб'єктних відносин із налагодженою мережею обміну інформацією з метою досягнення сформованих цілей та інтересів;
- реалізація сукупності стимулів та важелів впливів на формування бажаного інституційного середовища;
- наявність етапів дій та процедур, що роблять можливим реалізацію механізму;
- сформована сукупність норм, принципів, законодавчих актів, які безпосередньо встановлюють правові межі діяльності суб'єктів;
- діяльність суб'єктів є гармонізованою та координованою за цільовою спрямованістю;
- кінцевою метою реалізації механізму є досягнення закладених у механізм цілей розвитку.



*Рис. 3.9. Складові частини інституційного механізму*

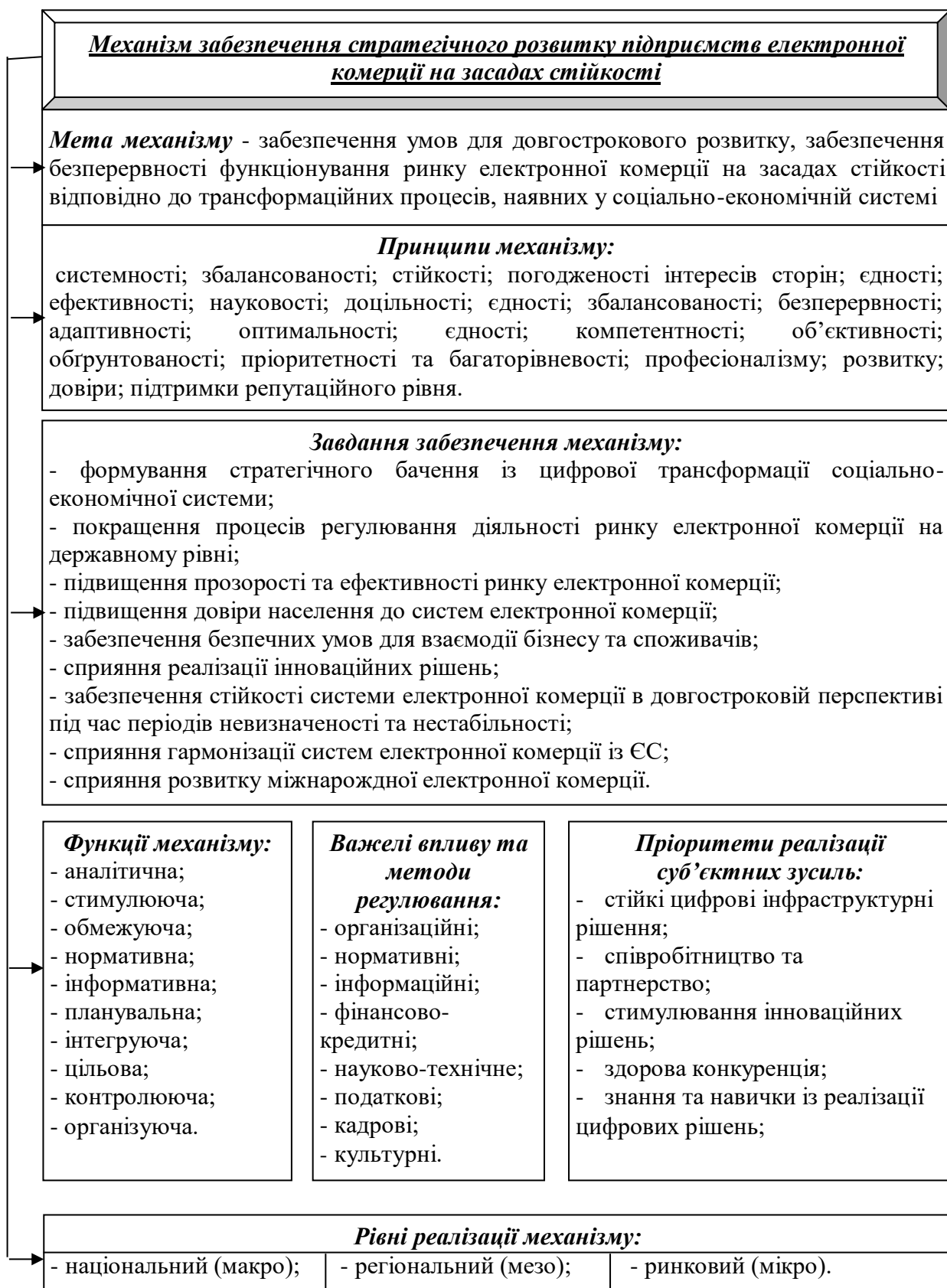
Джерело: авторська розробка.

Реалізація інституційного механізму електронної комерції передбачає відносини між органами державної влади, суб'єктами ринкового середовища, а також суспільством. Продуманий інституційний механізм сприяє формуванню інститутів, закладення обумовленої метою функціонування взаємозв'язків, їхнього функціонування та трансформації. Вважаємо за необхідне виділити наступні етапи формування інституціонального механізму системи електронної комерції, зокрема:

- встановлення мети формування інституційного механізму електронної комерції;
- формування інститутів електронної комерції;
- визначення структури сформованих інститутів, їхньої взаємодії та взаємозв'язків;
- організація інституційного середовища;
- реалізація інституційного тиску;
- створення фундаменту для реалізації трансформаційних процесів в межах інституційного середовища [20].

На рис. 3.10 представлено механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції. Сформований механізм пропонується розглядати як перспективний із погляду підвищення ефективності та оптимізації процесів управління цифровою трансформацією з одночасним забезпеченням стійкості системи електронної комерції за рахунок реалізації стратегічних шляхів досягнення підприємствами стійкої конкурентної переваги під час впровадження технологій електронної комерції в довгостроковій перспективі в умовах війни. Запропонований механізм має цільову спрямованість, сукупність цільових орієнтирів реалізації механізму, завдання, реалізація яких забезпечить досягнення цілей механізму на державному, регіональному та індустріальному рівнях. Запропоновані важелі впливу та методи регулювання спрямовані на реалізацію функцій у межах пріоритетних зон розвитку підприємств електронної комерції.

Розробка механізму забезпечення розвитку та стратегічної стійкості електронної комерції передбачає формування низки принципів, що обумовлюватимуть його реалізацію. Серед ключових принципів реалізації сформованого механізму пропонуємо виділити такі: системності; збалансованості; стійкості; погодженості інтересів сторін; єдності; ефективності; науковості; доцільності; безперервності; адаптивності; оптимальності; компетентності; об'єктивності; обґрунтованості; пріоритетності та багаторівневості; професіоналізму; розвитку.



*Рис. 3.10. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції*

Джерело: авторська розробка.

Принцип системності передбачає взаємну обумовленість та взаємозв'язок складових механізму один з одним, а також із зовнішнім середовищем, здатних реалізувати комплексні системні ефекти, таким чином потребуючи реалізації узгодженої цілісної сукупності методів та інструментарію для розвитку системи й ефективності державних зусиль у цьому напрямку.

Принцип збалансованості передбачає гармонізацію потреб та інтересів суб'єктів механізму, факторів впливу, компонентів структури, сформованого набору цілей, а також шляхів їхньої реалізації для врівноваженого розвитку системи.

Принцип погодженості інтересів сторін є прямим продовженням принципу, що передбачає мінімізацію обмежень на шляху погодження цілей і засобів їхнього досягнення, максимізацію ефектів від взаємодії.

Принцип єдності реалізується за допомогою координації напрямків розвитку стійкості пропорційно на всіх рівнях реалізації механізму.

Принцип науковості базується на застосуванні досягнень науково-технічного прогресу, досягнень науки, технічних інновацій і новаторських практик реалізації цифрових технологій, що довели свою доцільність та практичну значущість, професіональних знань і вмінь, якими володіють суб'єкти реалізації механізму; розробці та практичній реалізації інноваційних рішень.

Принцип збалансованості розвитку, за якого в межах інституційного середовища електронної комерції відбувається рівномірний розвиток усіх інститутів у динаміці у просторі та часі.

Принцип попередження, за якого в межах інститутів електронної комерції реалізуються попереджувальні заходи, спрямовані на виявлення, раннє реагування, та запобігання розвитку негативних станів, нейтралізації суперечливостей інституційного середовища.



Принцип ефективності практичного використання отриманих результатів, яких було досягнуто за оптимальних витрат ресурсів.

Принцип адаптивності базується на внесенні необхідних змін під час реалізації механізму як відповіді на зміни дій суб'єктів механізму та середовища, а також забезпеченні гнучкості, що враховує необхідність реагування та/або внесення коригувань у відповідь на збурюючі чинники.

Окремо вважаємо за необхідне виділити низку принципів, що пов'язані саме з особливостями підприємницької діяльності в сфері електронної комерції, та специфікою цього ринку:

Принцип довіри, що передбачає досягнення оптимального рівня надійності, корисності та безпечності взаємодії підприємства з контрагентами. Втілення цього принципу у практику передбачає систематичне удосконалення процедур захисту даних, оперативного реагування на збої та інциденти.

Принцип підтримки репутаційного рівня, який формується підприємствами через прозорість діяльності, що задовольняє очікування контрагентів. Реалізація цього принципу передбачає створення зрозумілих та деталізованих регламентів виконання договорів, запуск системи репутаційного моніторингу, дотримання етичних стандартів, періодичні звітування про результати діяльності, а також розробку системи вирішення конфліктів.

Сукупність функцій механізму відіграють ключову роль у функціонуванні механізму, реалізуючи різноманітні аспекти прояву його функціонування та реалізацію поставлених завдань. Пропонуємо розглядати такі функції механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції:

- аналітична функція дозволяє створити уявлення про систему функціонування ринку електронної комерції за рахунок акумулювання, відбору, аналізу, дослідження, а також формування висновків, на основі яких

приймаються подальші рішення стосовно розвитку та забезпечення стійкості підприємств електронної комерції за рахунок формування обґрунтованих багаторівневих стратегій;

- стимулююча функція базується на реалізації мотиваційних або обмежувальних механізмів, спрямованих на формування необхідної поведінки та дій суб'єктів ринку електронної комерції, що відповідають визначеному механізму досягнення запланованих дій;

- нормативна функція передбачає формування системи цінностей, норм, культурних установок та ментальних моделей поведінки, що стають ментальними орієнтирами в межах інституційного середовища електронної комерції;

- інформативна функція полягає у створенні, акумулюванні, практичному використанні, забезпеченні доступу, а також захисті інформаційних потоків, що характеризують стан ринку електронної комерції та обґрунтовують суб'єктні рішення;

- планувальна функція передбачає формування та імплементацію стратегічного бачення та планів фактичної реалізації стійкості та розвитку підприємств електронної комерції, а також розробки планів реалізації окремих аспектів окресленого механізму;

- інтегруюча функція полягає в об'єднанні суб'єктів інституційного механізму забезпечення стійкості з метою досягнення запланованих цілей механізму;

- цільова функція дозволяє сформулювати мету механізму й комплекс цілей із її реалізації, а також об'єднує та визначає межі зусиль суб'єктів інституційного механізму;

- контролююча функція базується на здійсненні державного контролю щодо відповідності цілей, завдань та складових механізму забезпечення стійкості затвердженим нормам із метою відповідності.

Організаційні методи регулювання механізму забезпечення стійкості підприємств електронної комерції спрямовані на координацію взаємодії суб'єктів механізму та ресурсної бази, що дозволяє забезпечити стійкість системи електронної комерції, а також налагодити ефективну взаємодію між бізнесом, державою та суспільством, а також практичну реалізацію прийнятих заходів щодо досягнення запланованих дій.

Нормативні методи регулювання механізму забезпечення стійкості підприємств електронної комерції спрямовані на реалізацію нормативно-правових засад регулювання ринку, ідентифікуючи напрямки діяльності органів державного регулювання.

Фінансові методи регулювання передбачають інструментарій фінансового стимулювання прийняття електронної комерції серед суб'єктів господарювання, а також накладання сукупності обмежень, що унеможливають неправомірні дії, включаючи податкову, кредитну, митну політику.

Інформаційні методи регулювання передбачають удосконалення та розробку методів нагромадження, опрацювання, аналізу, поширення та ухвалення рішень на основі даних, що сприяють кращому управлінню процесами забезпечення стійкості, а також надання необхідної інформації суб'єктам інституційного середовища.

Науково-технічні методи регулювання сприяють практичній реалізації знань та досягнень науково-технічного прогресу для вдосконалення процесів та досягненню системою стійкості.

Ефективне використання вищезазначених груп методів регулювання механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємств електронної комерції передбачає розподілення повноважень, відповідальності на декількох рівнях реалізації механізму, взаємодія яких сприяє інтеграції зусиль та реалізації поставлених цілей.

### **3.3. Моделювання процесу вибору стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості**

Забезпечення довгострокового розвитку підприємства всупереч нестабільності середовища є результатом реалізації потенціалу підприємства, метою використання якого є досягнення безперебійності діяльності та стійкості. Забезпечення стійкості підприємств у довгостроковій перспективі безпосередньо залежить від його здатності трансформувати бізнес-поведінку завдяки реалізації наявного стратегічного потенціалу та виробити відповідні моделі реагування на несприятливі збурення середовища. Метою цього підрозділу є розгляд та моделювання вибору стратегії стійкості підприємств електронної комерції за рахунок врахування інтегрального стратегічного трансформаційного потенціалу, а також моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції на засадах стійкості.

Вважаємо за потрібне підкреслити, що в контексті цифрових перетворень зростає важливість вибору та реалізації стратегії, яка повною мірою реалізує наявний потенціал підприємства. Інтегральний показник трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції є складовою внутрішнього та зовнішнього потенціалів, що складаються із сукупності блоків індикаторів. Кожен складовий індикатор оцінки піддається множенню на відповідний коефіцієнт вагомості, розрахований на основі експертної оцінки, а сукупність отриманих значень відображає рівень стратегічного трансформаційного потенціалу.

Для здійснення інтегральної оцінки було обрано метод експертного оцінювання із використанням системи балів та ступенів вагомості індикаторів оцінки. Кількість експертів є обмеженою ( $n = 7$ ), однак вони відповідають таким критеріям, що дозволили включити їх до вибірки, зокрема: володіють глибокими знаннями, експертизою та досвідом функціонування у сфері електронної комерції не менше трьох років. Обраним методом здійснення дослідження було обрано анкетування. Експертну групу складають керівники

структурних підрозділів, старші менеджери та власники підприємств, що використовують електронну комерцію в операційній діяльності. Для цілей дослідження було підготовлено відповідну анкету з показниками щодо оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства (додаток II).

Географічна вибірка сформована з підприємств, що знаходяться та зареєстровані в Чернігівській області. Підхід до формування звуженої географічної вибірки, представленої одним регіоном, пояснюється тим, що Чернігівська область є прикордонним регіоном, де внаслідок воєнних дій спостерігаються значні пошкодження інфраструктури, що спричинили відносно великі обсяги релокації бізнесу. У таких умовах електронна комерція дозволяє підприємствам продовжити підприємницьку діяльність та зберегти стійкість. Таким чином, нестабільні умови функціонування з одночасним пошуком шляхів покращення функціонування та розвитку зумовили вибір сфокусованої вибірки з підприємств, що використовують у власній діяльності електронну комерцію в цьому регіоні.

Експертам було надано узагальнені дані стосовно ключових показників діяльності підприємств, що піддавалися оцінюванню та запропоновано надати відповіді на запитання анкети, представленої в Додатку II. Для уникнення конфлікту інтересів, а також забезпечення об'єктивності дослідження, експертам було запропоновано оцінити кожного з респондентів, включаючи себе.

Анкета складається із 10 блоків, 6 із яких відображають внутрішній потенціал підприємства електронної комерції, зокрема, в документі представлено такі види блоків: «Конкурентні переваги», «Управління», «Технологічні рішення», «Фінанси», «Маркетинг», «Організація», а також блоки, що репрезентують зовнішній потенціал підприємства (блоки «Ринок», «Держава», «Сталість розвитку», «Соціальна відповідальність»). Сукупність вказаних блоків дозволяє охопити ключові аспекти діяльності та розвитку підприємства, що піддається аналізу. Причиною розмежування внутрішнього та зовнішнього потенціалів стало необхідність розуміння джерел розвитку підприємства, різниці у факторах, що формують природу діяльності

підприємства, специфіка та інтенсивність даного впливу, а також розмежування стратегій управління розвитком відповідно до джерела походження потенціалу підприємства. Для визначення ступеня впливу кожного фактору на загальне значення показника стратегічного розвитку підприємства електронної комерції за рахунок реалізації трансформаційного потенціалу пропонується використовувати експертний метод для розрахунку ваги кожного фактору.

У Додатку К представлено експертні оцінки щодо стану функціонування кожного підприємства, розрахунок нормованих значень та інтегральну оцінку для кожного з підприємств. У результаті експертного оцінювання було визначено коефіцієнти вагомості оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції, що представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

*Коефіцієнти вагомості оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції*

| Показник                   | Експерти, що взяли участь в опитуванні |    |    |    |    |    |    | Сума балів | Коефіцієнт вагомості |
|----------------------------|--|----|----|----|----|----|----|------------|----------------------|
|                            | 1                                      | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |            |                      |
| Конкурентні переваги       | 10                                     | 4  | 9  | 4  | 9  | 4  | 10 | 50         | 0,12987013           |
| Управління                 | 6                                      | 7  | 8  | 8  | 6  | 5  | 7  | 47         | 0,122077922          |
| Технологічні рішення       | 5                                      | 8  | 7  | 3  | 5  | 6  | 8  | 42         | 0,109090909          |
| Фінанси                    | 8                                      | 9  | 10 | 7  | 7  | 10 | 6  | 57         | 0,148051948          |
| Маркетинг                  | 9                                      | 10 | 6  | 6  | 10 | 8  | 9  | 58         | 0,150649351          |
| Організація                | 7                                      | 5  | 5  | 10 | 4  | 9  | 1  | 41         | 0,106493506          |
| Ринок                      | 4                                      | 6  | 4  | 9  | 8  | 7  | 5  | 43         | 0,111688312          |
| Державна підтримка         | 3                                      | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 16         | 0,041558442          |
| Сталість розвитку          | 1                                      | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 9          | 0,023376623          |
| Соціальна відповідальність | 2                                      | 3  | 3  | 5  | 3  | 2  | 4  | 22         | 0,057142857          |
| Разом                      | 55                                     | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 385        | 1                    |

Джерело: складено авторкою.

Для визначення зони стратегічного розвитку підприємств електронної комерції пропонується розглядати за допомогою такої шкали оцінок (табл. 3.4).

*Критерії зон стратегічного розвитку підприємств електронної комерції  
на засадах стійкості*

| Значення показника     | Зона                          | Характеристика зони  |
|------------------------|-------------------------------|--|
| Менше/дорівнює<br>0,35 | Наявність кризової ситуації   | Це положення характеризується значними та непередбачуваними змінами в зовнішньому середовищі, що здатні чинити руйнівний вплив на діяльність підприємства. Здатності підприємства до адаптації та змін унеможливує розвиток підприємства в довгостроковій та виживання в короткостроковій перспективі. За такої позиції підприємство виявляється нездатним реагувати на виклики, а також залучити можливості для зміни ситуації, приймаючи пасивну (захисну) позицію. Наявність можливостей, а також здатності використати дані можливості є мінімальною. Здатність прогнозування майбутнього є мінімальною. Вплив зовнішнього середовища є несприятливим. |
| 0,35-0,6               | Зона нестабільності стійкості | Зона нестабільності стійкості - дане положення характеризується наявністю як загроз, так і можливостей для підприємства, яке здатне використати потенціал для захоплення можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, а також мінімізації несприятливих подій. Впливу зовнішнього середовища в здатен набувати як сприятливого, так і несприятливого характеру. Бізнес-середовище у цьому випадку може швидко змінюватися. Підприємство тяжіє до використання реактивних (консервативних) стратегій, та має обмежені можливості прогнозування майбутньої ситуації.  |
| 0,6-0,9                | Зона оптимальної стійкості    | Зона оптимальної стійкості – дане положення відповідає підприємству, що характеризується стабільністю та збалансованістю розвитку за відносно сприятливого зовнішнього середовища. Підприємство здатне ефективно відповідати на нерадикальні зміни у зовнішньому середовищі, проте потребує вдосконалення бізнес-процесів та стратегічного планування для збереження та підтримки стійкості на потенційні парадигмальні зміни. Підприємство налає перевагу проактивним стратегіям, що спрямовані на підтримку конкурентоспроможності.  |
| 0,9-1                  | Зона сталого розвитку         | Зона стійкого розвитку – за такої позиції підприємство володіє значним запасом потенціалу та стійкості, розвиток підприємства характеризується стабільністю та довгостроковою направленістю. Підприємство здатне швидко та ефективно адаптуватися, а також зберігати стабільність навіть на несприятливих умов середовища та шоківих збурень. Підприємство використовує переважно активні (наступальні) стратегії, фокусуючись на розширенні та розвитку.  |

Джерело: розроблено авторкою.

У результаті отриманої оцінки отримано наступні результати оцінки трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції в Україні (табл. 3.5 та табл. 3.6)

Таблиця 3.5

*Результати оцінювання трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції*

| Підприємство | Значення інтегрального показника | Зона розвитку, у яку потрапляє підприємство |
|--------------|----------------------------------|---|
| 1А           | 0,59                             | Зона нестабільності розвитку                |
| 2А           | 0,76                             | Зона оптимального розвитку                  |
| 3А           | 0,85                             | Зона оптимального розвитку                  |
| 4А           | 0,67                             | Зона оптимального розвитку                  |
| 5А           | 0,78                             | Зона оптимального розвитку                  |
| 6А           | 0,63                             | Зона оптимального розвитку                  |
| 7А           | 0,78                             | Зона оптимального розвитку                  |

Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця 3.6

*Інтегральний показник трансформаційного потенціалу досліджуваних підприємств*

| Вид потенціалу       | Підприємство |       |       |       |       |       |       |
|----------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                      | 1А           | 2А    | 3А    | 4А    | 5А    | 6А    | 7А    |
| Внутрішній потенціал | 0,472        | 0,584 | 0,655 | 0,513 | 0,613 | 0,479 | 0,614 |
| Зовнішній потенціал  | 0,115        | 0,171 | 0,198 | 0,156 | 0,171 | 0,151 | 0,165 |

Джерело: розроблено авторкою.

Аналіз даних дає можливість стверджувати про достатньо низький рівень реалізації зовнішнього потенціалу, що притаманний вітчизняним підприємствам, що були піддані аналізу. Це свідчить про ускладнені можливості захоплення можливостей із зовнішнього середовища, проте не свідчить про неможливість підприємств розвиватися за рахунок позитивних зовнішніх стимулів, скоріше, фокусуючи увагу на необхідності опрацювання взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.



Переважна більшість досліджуваних підприємств (6 із 7) за результатами оцінки потрапила у зону оптимального розвитку за рахунок використання технологічних рішень електронної комерції різного рівня, що дозволили досліджуваним підприємствам сформувавши та реалізувати достатній рівень стійкості в умовах війни та епідемії COVID-19 за рахунок реалізації внутрішнього трансформаційного потенціалу. Підприємство 1А потрапило в зону нестабільності розвитку, що підтвердило припущення про можливі проблеми із функціонуванням підприємства, за яких воно вимушене було припинити підприємницьку діяльність.

На рис. 3.11 представлено матрицю вибору стратегії стійкості підприємства на основі взаємовідношень «рівень трансформаційного потенціалу підприємства – можливості для розвитку».

|                                     |          |  |                          |                        |                  |
|-------------------------------------|----------|--|--------------------------|------------------------|------------------|
| Вірогідність реалізації можливостей | високий  | Q13  | Q14                      | Q15                    | Q16              |
|                                     | середній | Q9   | Q10                      | Q11                    | Q12              |
|                                     | низький  | Q5   | Q6                       | Q7                     | Q8               |
|                                     | кризовий | Q1   | Q2                       | Q3                     | Q4               |
|                                     |          | Кризовий<br>0-0,35                               | Нестабільний<br>0,35-0,6 | Оптимальний<br>0,6-0,9 | Стійкий<br>0,9-1 |
|                                     |          | Рівень трансформаційного потенціалу підприємства |                          |                        |                  |

*Рис. 3.11. Матриця вибору стратегії стійкості підприємства електронної комерції*

Джерело: розроблено авторкою.

Запропонована авторська матриця вибору стратегії стійкості підприємств електронної комерції базується на стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства, що використовує технології електронної комерції та відображає його здатність використовувати наявні та потенційні можливості для розвитку. Представлена матриця дозволяє виділити стратегічну позицію підприємства електронної комерції, базуючись на квадранті, у який воно потрапляє за результатами оцінювання. Квадранти Q11, Q12, Q15, Q16 являють собою найбільш сильні позиції, які може посісти підприємство, відповідаючи зоні стійкого розвитку. Підприємство, що потрапляє в ці квадранти, володіє як унікальними конкурентними перевагами, високою якістю управління бізнес-процесами загалом, так і процесом впровадження та реалізації технологічних рішень, стабільністю фінансових показників, значною часткою охоплення ринку, найвищим рівнем реалізації людського капіталу та здатністю накопичувати знання та навички, охоплення та розвитку на нових ринках, а також забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

За аналогією SPACE-матриці квадранти Q1, Q2, Q5, Q6 характерні для підприємства, що займає оборонну позицію, реалізуючи кризові та нестабільні рівні можливостей для розвитку підприємства, а також кризовий та нестабільний рівень трансформаційного потенціалу, за якого підприємство продовжує діяльність в обмежено динамічному середовищі, а його наявний потенціал є обмеженим. За цього положення підприємство ключову увагу приділяє збереженню нинішньої позиції за рахунок мінімізації витрат, акцентуванні уваги на продуктах і послугах, які підтримують стабільний попит. Рішення прийняти електронну комерцію є позитивним лише за наявності безперечних доказів стосовно доцільності такого рішення. Для підприємств характерні рішення стосовно впровадження найпростіших рішень, спрямованих на підтримку попиту від наявних клієнтів, що характеризується невисоким ризиком та відсутністю необхідності значних інвестиційних вкладень. Бізнес-модель у цих квадрантах не піддається впливу. Метою стратегій стійкості в

цьому випадку буде підтримка поточної діяльності та перехід або до квадрантів Q9, Q10, Q13, Q14, за яких підприємство отримає доступ до можливостей зовнішнього середовища, або до квадрантів Q3, Q4, Q7, Q8.

Квадранти Q9, Q10, Q13, Q14 відповідають консервативній позиції підприємства. Потрапляння в дані квадранти матриці характерно для підприємства, яке здатне підтримувати стабільність функціонування за рахунок можливостей залучення підтримуючих чинників із зовнішнього середовища. Підприємство опирається на збереження наявних позицій, оптимізацію процесів, а також підтримує помірний перехід до технологічних інновацій, вибираючи стратегію обережного та селективного впровадження технологій електронної комерції, обмежуючи використання радикальних рішень, що не довели власну ефективність. Традиційні канали розподілення товарів та послуг все ще превалюють, а впроваджені технології електронної комерції використовуються для покращення сервісів обслуговування покупців. Зміни бізнес-моделі в цих позиціях не передбачено.

Квадранти Q3, Q4, Q7, Q8 відповідають конкурентній стратегічній позиції підприємства електронної комерції, за якого підприємство вже здійснило попереднє впровадження певних технологічних рішень, що дозволяє йому отримати певні конкурентні переваги, однак, розвивається в межах нестабільного ринку/галузі. Для підприємства характерні пошуки шляхів активного розширення діяльності, охоплення нових ринків та збільшення частки діяльності на існуючих ринках. Додаткові технологічні рішення електронної комерції продовжують вживатися з метою досягнення конкурентоспроможності, електронна комерція інтегрується із ключовими бізнес-процесами підприємства, частка витрат на інновації є значною.

Попадання у квадранти Q11, Q12, Q15, Q16 характеризує реалізацію підприємством активної стратегічної позиції. Підприємство швидко впроваджує та адаптує нові технології електронної комерції, а сама електронна комерція розглядається як ключовий стратегічний інструмент і, як наслідок, виділяє значну частину прибутку та постійних інвестицій на покращення ефективності та стійкості підприємства за рахунок електронної комерції.

Декомпозиція квадратів матриці вибору стратегії стійкості підприємства електронної комерції та характеристика кожного квадранта представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

*Декомпозиція квадратів матриці вибору стратегії стійкості підприємства за рахунок використання електронної комерції*

| Квадрант матриці | Запропонована стратегія забезпечення стійкості            | Характеристика стратегії  |
|------------------|---|---|
| 1                | 2   | 3   |
| Q1               | Стратегія елімінації                                      | Залежно від рішення може передбачати як вихід із ринку, так і розробку підтримуючих заходів для продовження функціонування підприємства, зокрема: обмеження існуючого асортименту, вилучення неприбуткових товарів із реалізації базуючись на доцільності подальшої їхньої реалізації.  |
|                  | Стратегія ліквідації                                      | За умови економічно не вигідної позиції, за якої подальший розвиток є неможливим, стратегія може передбачати закриття підрозділів, продаж активів, припинення операційної діяльності.   |
| Q2               | Стратегія мінімізації витрат (Cost Minimization Strategy) | Стратегія передбачає оптимізацію витрат компанії для підвищення її прибутковості шляхом скорочення операційних витрат, оптимізації штату, реалізації інновацій для автоматизації бізнес-процесів, оптимізації портфеля продуктів та послуг. Використання електронної комерції дозволяє знизити витрати на фізичну інфраструктуру, скоротити витрати на обслуговування клієнтів, використовувати інструменти цифрового маркетингу, а також автоматизувати процеси.                     |
|                  | Стратегія зменшення витрат                                | На відміну від стратегії мінімізації витрат, дана стратегія не передбачає зниження витрат до рівня, який здатен вплинути на якість продукції. Сутність даної стратегії – оптимізація ресурсів підприємства для зменшення рівня загальних витрат, удосконалення комунікації та координації в межах підприємства. Використання електронної комерції дозволяє знизити витрати на підтримку операційної діяльності, а також оптимізувати витрати на обслуговування покупців та маркетинг. |
|                  | Лідерство за витратами (Cost Leadership Strategy)         | Стратегія спрямована на досягнення найнижчого рівня витрат за збереження прийнятної якості продукції шляхом встановлення конкурентних цін та максимізації прибутку за рахунок обсягу продажів. Прийняття електронної комерції здатне сприяти зниженню операційних витрат, автоматизації процесів та покращенню управління ресурсами.  |

| 1   | 2  | 3   |
|-----|--|---|
| Q5  | Стратегія очікування   | Стратегія передбачає утримання від активних дій та моніторинг ситуації на ринку для прийняття вивірених рішень з метою уникнення невиправданих витрат та ризиків та залишаючи можливість адаптації до умов, що змінюються. Використання електронної комерції може бути можливим для збору даних та аналітичної діяльності, тестуванні нових товарних пропозицій на обмежених цільових аудиторіях із можливістю аналізу зворотного зв'язку.                          |
|     | Стратегія оптимізації затрат (Cost Optimization Strategy)                        | Аналогічна за своєю природою стратегії зменшення витрат   |
|     | Стратегія скорочення   | Аналогічна за своєю природою стратегії мінімізації витрат, проте, передбачає також зменшення масштабів діяльності або фокусування на найбільш рентабельних напрямках бізнесу.   |
| Q6  | Стратегія реструктуризації   | Стратегія передбачає зміни в організаційній структурі, бізнес-процесах, фінансовій діяльності підприємства, перегляду його бізнес-моделі. Електронна комерція може бути використана для модифікації бізнес-моделі, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.  |
|     | Стратегія реінжинірингу (Reengineering Strategy)                                 | Стратегія реалізує електронну комерцію для радикальної перебудови бізнес-процесів для удосконалення діяльності. За даної стратегії передбачається активне прийняття та впровадження технологій електронної комерції в операційну діяльність.  |
| Q9  | Стратегія розвороту  | Стратегія передбачає зміну напрямків діяльності/бізнес-моделі для кращої відповідності потребам споживачів та пошуку нових можливостей, а також відмови від неефективних тактик досягнення запланованих результатів: скороченні обсягу нерентабельної продукції, відмови від неефективних каналів збуту та комунікації. Підприємство може почати використовувати нові для себе канали електронної комерції: соціальну комерцію, маркетплейси, оптимізацію вебсайту. |
| Q10 | Стратегія стабілізації (Stabilization Strategy)                                  | Стратегія полягає у зміцненні існуючої позиції підприємства, покращення показників діяльності та укріплення лояльності та довіри цільової аудиторії. Підприємство може розглянути можливість впровадження нових технологій на додачу до існуючих технологічних рішень.  |
|     | Стратегія імітації   | Стратегія передбачає адаптацію/копіювання бізнес-моделей, продуктів та стилю поведінки конкурентів/лідерів галузі, що довели їхню ефективність. Підприємство у цьому випадку буде використовувати вже існуючі перевірені рішення для зниження ризиків та невизначеності.  |
| Q13 | Стратегія злиття та поглинання (Mergers and Acquisitions Strategy, M&A Strategy) | Стратегія передбачає об'єднання кількох підприємств, що має на меті підвищення загальної конкурентоспроможності, а також отримання переваг від спільного використання технологічних рішень та наявних ресурсів. У цьому випадку необхідна інтеграція існуючих рішень електронної комерції, а також аналіз технологічних ініціатив, які до етапу злиття/поглинання були недоступні підприємствам окремо.   |

## Продовження таблиці 3.7

| 1   | 2                                | 3  |
|-----|----------------------------------|--|
|     | Стратегія фокусування            | Стратегія передбачає фокусування на обраному сегменті ринку/цільовій аудиторії, де підприємство намагається задовольнити специфічні потреби покупців краще за конкурентів. Дана стратегія може передбачати географічну, товарну, продуктову специфіку. Серед інструментів електронної комерції варто використовувати технології персоналізації, таргетингу, соціальних мереж тощо.   |
| Q14 | Стратегія підтримки стабільності | Стратегія спрямована на збереження стабільності, та мінімізації збурень, що шкодять звичайному функціонуванню підприємства. За цієї стратегії підприємство підтримує існуючі технології електронної комерції, а також шукає шляхи реалізації нових рішень для підтримки існуючих темпів розвитку.  |
|     | Стратегія впровадження інновацій | Стратегія передбачає пошук та використання технологічних інновацій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності та стійкості. У межах цієї стратегії підприємство може обрати два шляхи розвитку: спочатку впровадити базові технологічні рішення, наприклад, вебсайт, які в подальшому доповнити додатковими інструментами (соцмережами, маркетплейсами), або впровадити технологічні рішення, що є економічно доцільними на обраному етапі розвитку, які в подальшому доповнити додатковими інструментами, аби створити екосистему електронної комерції на підприємстві. |
| Q3  | Стратегія ринкової ніші          | Стратегія передбачає фокусування на обраній ринковій ніші, що складається із цільової аудиторії із чітко сформованими потребами, які підприємство намагається задовольнити. Таким чином, підприємство отримує вузьку спеціалізацію та може налаштувати набір технологій електронної комерції під реалізацію обраних цілей.   |
|     | Стратегія ринкової диференціації | Стратегія передбачає розширення асортименту продукції в межах існуючої ринкової ніші, у якій працює підприємство з метою задоволення потреб існуючих покупців та залучення нових покупців.   |
| Q4  | Стратегія диференціації          | Аналогічна стратегії ринкової диференціації.   |
|     | Стратегія розвитку товарів       | Є різновидом стратегії проникнення та передбачає удосконалення або модифікацію існуючого товару та обраному ринку. Інструменти електронної комерції можуть використовуватися для просування нової продукції, персоналізації, дослідження ринку, тестування нової продукції та отримання зворотного зв'язку.  |
| Q7  | Стратегія фокусування            | Стратегія передбачає фокусування на обраному сегменті ринку/цільовій аудиторії, де підприємство намагається задовольнити специфічні потреби покупців краще за конкурентів. Дана стратегія може передбачати географічну, товарну, продуктову специфіку. Серед інструментів електронної комерції варто використовувати технології персоналізації, таргетингу, соціальних мереж тощо.   |

| 1   | 2   | 3   |
|-----|---|---|
|     | Стратегія підприємницького бриколажу (Entrepreneurial Bricolage Strategy) | Стратегія передбачає використання наявних у підприємства ресурсів, ідей та їхню рекомбінацію для вирішення існуючих проблем та захоплення нових можливостей. Підприємство може підвищувати активність в соціальних мережах, використовувати партнерський маркетинг, вносити зміни у торговельні пропозиції, тестувати нові ідеї та уточнювати діяльність на основі зворотного зв'язку від клієнтів.   |
|     | Стратегія концентрованого зростання                                       | Стратегія передбачає розвиток в межах існуючого ринку за рахунок поліпшення існуючої чи пошуку нової продукції, що може бути реалізована в межах існуючого ринку з метою збільшення частки ринку, покращення конкурентних позицій та отримання конкурентних переваг.  |
|     | Стратегія мережевого зростання  | Підприємство активно використовує існуючі та потенційні мережі для розширення сфери діяльності підприємства та залучення нових покупців.  |
| Q11 | Стратегія розвитку існуючого ринку  | Стратегія полягає у нарощенні обсягів реалізації продукції підприємства на існуючому ринку, за якого підприємство лише розглядає потенціальні можливості виходу на інші ринки у майбутньому, на даному етапі концентруючись на існуючому ринку. Використання електронної комерції в межах цієї стратегії оптимізується під особливості продукції, яку реалізує підприємство, та передбачає вибір канал, що максимізують зворотний зв'язок від цільової аудиторії. |
|     | Стратегія проникнення на новий ринок                                      | Стратегія спрямована на нарощення обсягів реалізації продукції підприємства за рахунок виходу на нові ринки. Технології електронної комерції, що використовуються підприємством у цьому випадку спрямовані на завоювання довіри, збільшення цільової аудиторії та покращення показників ефективності.   |
| Q12 | Стратегія концентрованого зростання (Concentrated Growth Strategy)        | Стратегія спрямована на збільшення масштабів діяльності підприємства в рамках вже існуючого ринку, де підприємство представлено сукупністю товарних пропозицій.   |
|     | Стратегія експансії нових ринків (Market Penetration Strategy)            | Підприємство активне шукає нові ринки збуту продукції, здійснює впровадження існуючої/нової продукції на нові ринки, розробка нових напрямків діяльності підприємства, вивід нових товарів на існуючі ринки. Використання міжнародних та вітчизняних платформ електронної комерції, вебсайтів, соціальних мереж, інструментів для автоматизації бізнес-процесів   |
| Q15 | Стратегія глобалізації  | Стратегія фокусується на розширення діяльності підприємства за рахунок використання транскордонної електронної комерції, а також входження у світові ринки з метою використання глобальних можливостей для зростання та охоплення провідних позицій. У межах цієї стратегії підприємство активно розширює присутність на світових платформах електронної комерції, адаптуючи товарну пропозицію під цільові запити аудиторій обраних країн.                       |

| 1   | 2  | 3  |
|-----|--|--|
|     | Стратегія входження в нові ринки (Market Entry Strategy) | Підприємство активно шукає нові ринку збуту продукції, здійснює впровадження існуючої/нової продукції на нові ринки, розробка нових напрямків діяльності підприємства, вивід нових товарів на існуючі ринки. Використання міжнародних та вітчизняних платформ електронної комерції, вебсайтів, соціальних мереж, інструментів для автоматизації бізнес-процесів  |
|     | Стратегія наступальних технологічних інновацій           | Підприємство прагне активно реалізувати нові технологічні інновації для створення конкурентних переваг шляхом формування тенденцій споживання, а також зміни споживчої поведінки за рахунок технологічних рішень електронної комерції: технологій віртуальної та доповненої реальності, аналізу великих даних тощо.  |
| Q16 | Стратегія блакитного океану (Blue Ocean Strategy)        | Підприємство фокусується на формуванні нового ринкового простору за рахунок створення продукції (товару, послуги), що володіє унікальною цінністю для покупця, таким чином, виходячи за межі сучасної конкуренції. Використання персоналізації електронної комерції, чат-ботів, віртуальних асистентів на додатку до власних вебдодатків, присутності на торгових площадках та у соціальних мережах дозволяють створити підприємницьку екосистему. |
|     | Стратегія постійних технологічних інновацій              | Стратегія полягає у безперервному впровадженні нових технологічних рішень електронної комерції та удосконаленні існуючих рішень, що покращують продукцію підприємства, його бізнес-процеси та сприяють збереженню лідерських позицій та можливості забезпечувати цінність для існуючих та потенційних споживачів.  |

Джерело: розроблено авторкою.

Результати аналізу підприємств електронної комерції, що склали вибірку дають можливість оцінити отримані значення, а також обрати оптимальну стратегію розвитку підприємства, яка враховуватиме не лише можливості реалізації внутрішнього потенціалу, але й здатність підприємства «захоплювати» можливості із зовнішнього середовища. Враховуючи суб'єктивну оцінку вірогідності реалізації можливостей зовнішнього середовища, надану учасниками вибірки, результати вибору стратегій для підприємств електронної комерції, що склали вибірку, представлено в табл. 3.8.

Результати аналізу стратегії демонструють необхідність обрання індивідуальної стратегії, яка повною мірою відповідатиме потребам підприємств, кожне із яких знаходиться на різному рівні розвитку, володіє певною кількістю ресурсів, ціннісною пропозицією, обсягом асортименту, що спричинює те, що навіть при потраплянні в один квадрант матриці різні



підприємства можуть застосовувати різні стратегії в межах квадранта, а також розглядати можливість модернізації стратегії під власні потреби, тим самим підкреслюючи унікальність обраних стратегічних рішень для розвитку підприємства на засадах стійкості.

Таблиця 3.8

*Вибір стратегії розвитку підприємств електронної комерції  
на засадах стійкості за запропонованою методикою*

| Підприємство | Обрана стратегія                     | Вірогідність реалізації можливостей |
|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1А           | Стратегія мінімізації витрат         | Критична                            |
| 2А           | Стратегія ринкової диференціації     | Критична                            |
| 3А           | Стратегія розвитку існуючого ринку   | Середня                             |
| 4А           | Стратегія фокусування                | Низька                              |
| 5А           | Стратегія проникнення на новий ринок | Середня                             |
| 6А           | Стратегія підприємницького бриколажу | Низька                              |
| 7А           | Стратегія входження в нові ринки     | Висока                              |

Джерело: авторська розробка.

Після обрання стратегії важливим етапом є розробка заходів та вибір інструментарію, який необхідний для реалізації підприємством обраної стратегії розвитку на засадах стійкості. У табл. 3.9 представлено заходи для реалізації стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості.

Аналіз даних табл. 3.9 дозволяє стверджувати наступне: кожне із підприємств, що склало вибірку для аналізу, має можливість реалізувати обрану стратегію залежно від актуального рівня стратегічного трансформаційного потенціалу, а також використати його для покращення власної позиції на ринку. Так, для підприємства 1А доцільною було обрання стратегії мінімізації витрат з акцентом на використання технологій електронної комерції, у межах якої можна було очікувати зниження операційних витрат, оптимізації бізнес-процесів та збільшення прибутковості діяльності підприємства, створивши підґрунтя для створення більш гнучкої та стійкої бізнес-моделі підприємства.

*Сукупність заходів щодо реалізації стратегії розвитку  
на засадах стійкості підприємствами електронної комерції*

| Підприємство | Запропоновані заходи щодо реалізації стратегії підприємством   |
|--------------|--|
| 1А           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація операційних витрат через автоматизацію процесів (використання сторонніх платформ для електронної комерції);</li> <li>- зниження маркетингових витрат через використання цільових інструментів маркетингу (контекстної реклами, SEO-оптимізації, соціальних мереж та email-маркетингу, використання ремаркетингу та ретаргетингу);</li> <li>- оптимізація логістичних витрат (використання спеціалізованих платформ електронної комерції);</li> <li>- використання послуг аутсорсингу (зокрема, на введення маркетингової діяльності, зберігання та доставки товарів тощо);</li> <li>- оптимізація онлайн-сервісу та підтримки клієнтів (впровадження чат-ботів та систем клієнтської підтримки у вигляді месенджерів та електронної пошти);</li> <li>- перехід на модель В2С, що передбачає пряму взаємодію із кінцевим споживачем.</li> </ul>  |
| 2А           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- диференціація ціннісної пропозиції за рахунок електронної комерції (наприклад, за рахунок створення спеціальних умов для купівлі товарів через вебсайт, соціальні мережі тощо);</li> <li>- поглиблення персоналізації товарів та послуг, що пропонує підприємство (використання даних про онлайн-поведінку покупців для створення персоналізованих ціннісних пропозицій, кастомізація дизайну і т. ін.);</li> <li>- редизайн візуальних елементів презентації бренду в каналах електронної комерції (перш за все, соціальних мережах, вебсайт);</li> <li>- підвищення лояльності споживачів за рахунок формування онлайн-спільноти, стимулювання обміну відгуками, досвідом;</li> <li>- використання омніканальності продажів, реалізуючи інтеграцію традиційних та онлайн-каналів;</li> <li>- аналіз поведінки покупців (використання аналітичних інструментів для дослідження поведінки покупців на каналах електронної комерції);</li> <li>- розширення ринків збуту продукції за рахунок використання додаткових торговельних платформ електронної комерції (передусім, Amazon та eBay).</li> </ul> |
| 3А           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення кількості покупців через цифрові канали (удосконалення вебсайтів, створення інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, покращення навігації, полегшення пошуку товарів на сайті; оптимізація вебсайту для мобільних пристроїв (підхід mobile-first);</li> <li>- підсилення бренду через використання соціальних мереж;</li> <li>- використання SEO-оптимізації, контекстної та таргетованої реклами для підвищення видимості інтернет-магазину в пошукових системах за запитами, пов'язаними з товарами, які пропонує підприємство, та залучення клієнтів;</li> <li>- персоналізація товарних пропозицій на основі даних щодо поведінки клієнтів;</li> <li>- впровадження чат-ботів та онлайн-консультантів, що надають швидкі відповіді на питання клієнтів;</li> <li>- автоматизація після продажного обслуговування (наприклад, надсилання нагадувань про необхідність авто деталей);</li> <li>- розвиток омніканальності продажів;</li> </ul>  |

| 1  | 2  |
|----|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання повторних покупок (впровадження конусної системи, використання email-маркетингу із регулярною розсилкою інформації про акції, новинки та рекомендації на основі попередніх покупок);</li> <li>- розширення наявного асортименту;</li> <li>- збільшення уваги до використання маркетплейсів для охоплення більшої аудиторії;</li> </ul> <p>використання аналітики для прийняття операційних рішень.</p>   |
| 4А | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення сегмента ринка та цільової аудиторії, на які підприємство орієнтовуватиме власні зусилля);</li> <li>- створення та запуск вебсайту інтернет-магазину, де основний акцент здійснюється на його функціональності та високій естетичній привабливості для цільової аудиторії;</li> <li>- використання інструментів SEO-оптимізації,</li> <li>- розробка персоналізованих рекомендацій на основі поведінки користувачів;</li> <li>- розробка програм лояльності (зокрема, надання знижок для постійних клієнтів, надання додаткових супутніх послуг);</li> <li>- розширення клієнтського досвіду через цифрові технології (наприклад, онлайн-кастомізація меблів у житловому просторі);</li> <li>- використання чат-ботів та онлайн-консультантів;</li> <li>- використання таргетованої реклами та контент-маркетингу як спеціалізованих маркетингових інструментів для просування в обраних цифрових каналах;</li> <li>- оптимізація логістики та послуг доставки;</li> <li>- формування ексклюзивних ціннісних пропозицій (формування готових рішень у вигляді комплекту рішень);</li> <li>- використання вітчизняних платформ маркетплейсів.</li> </ul> |
| 5А | <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз потенційного ринку, на який підприємство може розширити власну діяльність (використання даних аналітики для оцінки доцільності виходу на нових ринках, вибір цільової аудиторії);</li> <li>- локалізація існуючих вебресурсів на нові обрані ринки;</li> <li>- використання маркетплейсів, що характеризуються популярністю в межах нових обраних ринків;</li> <li>- використання таргетованої реклами, контент-маркетингу та соціальних мереж у якості ключових маркетингових інструментів цифрового просування підприємства;</li> <li>- оптимізація процесів логістики та доставки;</li> <li>- адаптація асортименту підприємства до вимог нового ринку;</li> <li>- автоматизація роботи підприємства за рахунок використання CRM- та ERP-систем, використання аналітики для оцінки ефективності діяльності підприємства;</li> </ul> <p>підсилення бренду та підвищення лояльності існуючої та потенціалом аудиторії.</p>  |
| 6А | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація поточної ресурсної бази (перегрупування існуючого асортименту для формування нових пропозицій: наприклад, створення комплектів товарів або використання знижок на комплекти, використання унікальних товарних пропозицій);</li> <li>- максимізація використання складських площ за рахунок пропозиції товарів через платформи електронної комерції;</li> <li>- оптимізація інтернет-магазину (спрощення інтерфейсу, додавання нового функціоналу);</li> <li>- робота із відгуками та рейтингами для підвищення довіри покупців;</li> <li>- розширення каналів збуту із використанням наявних ресурсів (інтенсифікація роботи на маркетплейсах; використання соціальних мереж, а також локальних платформ продажів);</li> </ul>  |

| 1  | 2   |
|----|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання інструментів SEO-оптимізації;</li> <li>- розробка програм лояльності для повторних покупців та приваблення нових покупців через реферальну програму;</li> <li>автоматизація процесів (оптимізація системи управління замовленнями, інтеграція логістики та автоматизація маркетингової діяльності).</li> </ul>  |
| 7А | <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз потенційного ринку, на який підприємство може розширити власну діяльність (використання даних аналітики для оцінки доцільності виходу на нових ринок, вибір цільової аудиторії);</li> <li>- локалізація існуючих вебресурсів на нові обрані ринки;</li> <li>- пошук нових моделей розповсюдження програмного забезпечення, передусім Freemium або Trial-версії, використання хмарних моделей (SaaS);</li> <li>- автоматизація маркетингової діяльності (використання інструментів автоматизації email- розсилок, використання CRM-системи);</li> <li>- адаптація продукту до вимог обраного ринку (локалізація інтерфейсу, інтегрування із локальними сервісами тощо);</li> <li>покращення технічної підтримки та обслуговування клієнтів.</li> </ul> |

Джерело: розроблено авторкою.

Реалізація підприємством 2А стратегії ринкової диференціації в умовах стану підприємства, близького до критичного, потребує створення унікальної ціннісної пропозиції, що виділяють підприємство на фоні конкурентів. У межах реалізації цієї стратегії технології електронної комерції дозволяють не лише знизити витрати, запропонувати унікальні торгові рішення, але й покращити купівельний досвід, тим самим сприяючи побудові довгострокових відносин із покупцями. Інтенсифікація використання електронних каналів продажу та залучення нових цифрових інструментів надасть підприємству можливість не лише вижити в умовах нестабільності, але і сприятиме довгостроковому стійкому розвитку.

Запропонована для підприємства 3А стратегія розвитку існуючого ринку, що реалізується за рахунок використання технологій електронної комерції не лише зміцнити свої ринкові позиції, стабілізувавши частку ринку, але й залучити більше покупців, збільшивши таким чином прибуток та створивши підґрунтя для стійкого розвитку в межах поточного ринку.

Використання підприємством 4А стратегії фокусування дозволяє повною мірою реалізувати товарну спеціалізацію підприємства, за якого воно концентрується на пропозиції унікальних ціннісних рішень на обраному сегменті

ринку. У цьому випадку технології електронної комерції дозволять підприємству не лише підвищити ефективність діяльності, але й покращити досвід покупців та ефективно позиціонувати себе на фоні конкурентів, що сприятиме підтримці стабільності функціонування підприємства в умовах високої конкуренції.

Згідно з результатами, підприємство 5А здатне найбільш ефективно реалізувати стратегії проникнення на новий ринок, за якої технології електронної комерції дозволять підприємству мінімізувати ризики та витрати, одночасно збільшуючи охоплення цільової аудиторії. У цьому контексті локалізація інтернет-магазину, використання маркетплейсів, просування через цифрові канали та оптимізація логістичних процесів забезпечать успішне функціонування підприємства в обраному регіоні.

Використання підприємством 6А стратегії підприємницького бриколажу дозволить підприємству повною мірою та максимально ефективно використовувати наявні ресурси, реалізуючи творчі та економічні рішення для збільшення продажів, підтримки інтересу існуючої цільової аудиторії та залучення потенційних покупців. Технології електронної комерції, які в базовому вигляді вже впроваджені в діяльність підприємства, повинні бути удосконаленні для створення системи електронної комерції на підприємстві, що сприятиме оптимізації процесів та зміцненню зв'язків із покупцями з одночасним підвищенням їхньої довіри.

Запропонована для підприємства 7А стратегія входження на нові ринки сприяє досягненню гнучкого та економічно доцільного підходу для підприємства, що реалізує специфічний вид продукції – програмне забезпечення, яке саме по собі передбачає використання технологій електронної комерції для його розповсюдження. Подальші зусилля власників та менеджерів повинні бути спрямовані на впровадження інноваційних цифрових інструментів та локалізації продукту підприємства, які дозволять йому забезпечити стійкий стратегічний розвиток та адаптуватися до постійно змінних умов функціонування.

### ***Висновки до розділу 3***

1. Поглиблено концептуальні положення інституційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах цифрових трансформаційних процесів. Надано авторське визначення інституту електронної комерції, під яким пропонується розуміти систему, що виникла під впливом суспільного впливу, що структурує ринкову взаємодію за рахунок реалізації сукупності регламентованих та неформальних правил, що спроможні визначити лінії суб'єктної поведінки задля максимізації економічних результатів шляхом визначення меж легітимних дій та встановлення мотивації.

2. Розроблено структурну модель інституційного середовища системи ринку електронної комерції України. Виділено ключових інституційних суб'єктів, що реалізують цілі розвитку та забезпечення стійкості підприємств електронної комерції, до яких віднесено: державні інститути; ринкові інститути; громадські та некомерційні інститути; науково-дослідні інститути.

3. Запропоновано виділяти тріаду типів інституційного впливу, що здійснюють регулювання ринку електронної комерції, зокрема: коерсивний (примусовий), імітаційний та нормативний типи впливу. Ідентифіковано типи інституційного ізоморфізму підприємств електронної комерції, до яких пропонується віднести імітаційний, нормативний та примусовий типи ізоморфізму.

4. Розроблено екосистему електронної комерції в Україні, що представлена у вигляді трьох рівнів: базовому, національному та міжнародному. Запропоновано ієрархію стратегічної стійкості екосистеми електронної комерції, яку запропоновано розглядати як реалізацію стратегічного трансформаційного потенціалу, що ініціює досягнення стійкості підприємств електронної комерції, стійкості системи електронної комерції та стійкості екосистеми електронної комерції.

5. Проаналізовано європейське та вітчизняне законодавства, проаналізовано напрями напрямки розвитку інституційного середовища ринку електронної комерції. Ідентифіковано вектори державної підтримки

стратегічного розвитку ринку електронної комерції на засадах стійкості, до яких віднесено нормативно-правове забезпечення, забезпечення інфраструктурних потреб, захист даних та інформаційних систем, підтримка за грантовими програмами, фінансово-кредитна допомога, підтримка освітніх ініціатив, міжнародне співробітництво.

6. Розглянуто концепцію забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в Україні на засадах стійкості, а також систематизовано заходи досягнення запланованих цілей.

7. Запропоновано механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, розглянуто його мету, принципи, завдання, функції, важелі впливу, методи регулювання, рівні реалізації, а також пріоритети реалізації суб'єктних зусиль.

8. Здійснено розрахунок інтегрального показника стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції, що сформували вибірку. Сформовано матрицю вибору стратегії стійкості підприємства на основі взаємовідношень «рівень трансформаційного потенціалу підприємства – можливості для розвитку» із наданням інтерпретацій результатів Проаналізовано результати оцінки, здійснено вибір оптимальної стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості. Запропоновано низку заходів щодо реалізації окреслених стратегій розвитку на засадах стійкості підприємствами електронної комерції.

**Результати досліджень 3 розділу опубліковано в наукових працях [61-62; 67].**

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні запропоновано вирішення актуальних теоретико-прикладних завдань, пов'язаних із поглибленням теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. Результати проведеного дослідження дають можливість зробити наступні наукові висновки теоретичного, методичного та практичного характеру:

1. Розглянуто концептуальну природу цифрової трансформації та її вплив на ключові аспекти функціонування економічних систем та діяльності підприємств електронної комерції. Виокремлено ключові підходи до визначення поняття «цифрова трансформація» та запропоновано доповнити їх стратегічним та парадигмальним підходами. Досліджено генезис виникнення та розвитку підприємств електронної комерції. Досліджено наявні в науковій літературі підходи до розуміння поняття «електронна комерція». Запропоновано розглядати електронну комерцію з позицій ціннісного підходу, яка, на думку авторки, являє собою діяльність, орієнтовану на процес обміну фізичними та цифровими товарами та послугами, що робить можливим передачу цінності між учасниками процесу за рахунок електронної взаємодії в мережі Інтернет.

2. Систематизовано ключові підходи до розуміння сутності стратегічного управління розвитком підприємства. Запропоновано механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції, що враховує функціональні компоненти управління, принципи, методи та функції управління стратегічним розвитком. Запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, що базується на основі вимірювання рівня стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства.



3. Здійснено моделювання готовності соціально-економічної системи України до цифрового переходу на основі використання технологій електронної комерції на основі побудови економетричних залежностей, а також здійснено аналіз отриманих результатів, що дозволило дійти висновку про необхідність системних зусиль у формуванні економіко-соціальних умов, що сприяють розвитку ринку електронної комерції та прийняттю такої моделі функціонування як суб'єктами, що створюють пропозицію, так і кінцевими споживачами продукції, що реалізується на цьому ринку.

4. Здійснено аналіз сучасного стану ринку електронної комерції у світі та Україні, що дало можливість констатувати зростаючу роль електронної комерції у світі загалом та Україні зокрема, де ринки продовжать тенденцію до зростання. Зрушення по типу COVID-19 та війни в Україні лише підсилюють тенденції прийняття технологій електронної комерції серед підприємств як засобу досягнення довгострокового стійкого розвитку.

5. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку та повоєнного відновлення ринку електронної комерції України. Ідентифіковано ключові бар'єри, що інгібують розвиток ринку електронної комерції. Проведено дослідження особливостей діяльності вітчизняних підприємств електронної комерції на основі якісних кейс-стаді на основі напівструктурованих інтерв'ю, що дозволило виділити низку специфічних бар'єрів, адаптивних патернів поведінки, а також конкурентних переваг, які підприємства, що використовують у своїй діяльності електронну комерцію, здатні реалізувати в період нестабільності, викликаній війною в Україні.

6. Розроблено структурну модель інституційного середовища ринку електронної комерції України. Виділено ключових інституційних суб'єктів, що реалізують цілі розвитку та забезпечення стійкості підприємств електронної комерції, до яких належать: державні інститути; ринкові інститути; громадські та некомерційні інститути; науково-дослідні інститути. Запропоновано виділяти тріаду типів інституційного впливу, що здійснюють регулювання ринку електронної комерції, зокрема: коерсивний (примусовий), імітаційний

та нормативний типи впливу. Ідентифіковано типи інституційного ізоморфізму підприємств електронної комерції, до яких пропонується віднести імітаційний, нормативний та примусовий типи ізоморфізму.

7. Запропоновано екосистему електронної комерції в Україні, що представлена у вигляді трьох рівнів: базовому, національному та міжнародному. Запропоновано ієрархію стратегічної стійкості екосистеми електронної комерції, яку запропоновано розглядати як реалізацію стратегічного трансформаційного потенціалу, що ініціює досягнення стійкості підприємств електронної комерції, стійкості системи електронної комерції та стійкості екосистеми електронної комерції.

8. Розглянуто концепцію забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в Україні на засадах стійкості, а також систематизовано заходи досягнення запланованих цілей. Запропоновано механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, розглянуто його мету, принципи, завдання, функції, важелі впливу, методи регулювання, рівні реалізації, а також пріоритети реалізації суб'єктних зусиль.

9. Здійснено розрахунок інтегрального показника стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції, що сформували вибірку. Сформовано матрицю вибору стратегії стійкості підприємства на основі взаємовідношень «рівень трансформаційного потенціалу підприємства – можливості для розвитку» із наданням інтерпретацій результатів Проаналізовано результати оцінки, здійснено вибір оптимальної стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості. Запропоновано низку заходів щодо реалізації окреслених стратегій розвитку на засадах стійкості підприємствами електронної комерції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ. Серія "Менеджмент і маркетинг"*. 2016. № 6. С. 227–231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_6\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_6_36).
2. Андронік О. Л., Воронін А. В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 118–130. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.11>.
3. Базилюк В. Б., Безпалько І. Р. Особливості інституційного механізму електронної торгівлі книжковою продукцією. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 229–232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_3%281%29\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3%281%29_46).
4. Балик У. О., Колісник М. В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2014. № 811. С. 11–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_4).
5. Берко А., Висоцька В. Аналіз і класифікація моделей систем електронної комерції. *Автоматизовані системи керування та прилади автоматики*. 2006. № 137. С. 103–111. URL: [https://vlp.com.ua/files/18\\_20.pdf](https://vlp.com.ua/files/18_20.pdf).
6. Бойченко В. С. Регіональний інноваційний розвиток: сутність, суб'єкти, цілі та пріоритети. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 23–26. URL: [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011\\_08\\_&lang=ru&stqa=5](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011_08_&lang=ru&stqa=5).
7. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. С. 44–50. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/20063>.
8. Вербівська, Л., Жук, О., Євсєєва, О., Кучмієва, Т., & Саєнко, В. (2023). Роль електронної комерції в стимулюванні інноваційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, Т. 3, № 50. 330–340. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.3930>.

9. Верхоглядова Н. І., Лисенко Ю. В., Кононова І. В. Нестійкий розвиток підприємства: суть і визначальні чинники. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. С. 1–5. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/5.pdf).

10. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Державна служба статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html).

11. Війна не перешкода: які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 25.08.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/innovacii-ukr-ritejleri/>.

12. Власенко Т. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 25–32. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3639>.

13. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32>.

14. Волощук К. Б., Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Богачик С. В. Електронна комерція в Україні та основні інноваційні тренди її розвитку. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Серія: Економічні науки*. 2023. № 31. С. 98–109. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2019-2-12>.

15. Гармідер Л. Д., Орлова А. Особливості розвитку вітчизняної електронної комерції. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2015. № 1 (18). С. 58–65. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/8.pdf>.

16. Головні світові тренди в логістиці та ланцюгах постачань 2022 року. Частина 1. *Портал топ-менеджерів оптової та роздрібною торгівлі*. URL: <https://trademaster.ua/articles/313558>.

17. Горбач В. Оцінка і вибір стратегії за допомогою матриці БКГ. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки*: матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Кам'янець-Подільський, 15–16 листоп. 2011 р. Кам'янець-Подільський, 2011. С. 30–31. URL: [https://sophus.at.ua/zbirnik\\_konf\\_2011\\_11\\_15-16\\_ch2.pdf#page=30](https://sophus.at.ua/zbirnik_konf_2011_11_15-16_ch2.pdf#page=30).

18. Гранти для розвитку інформаційного бізнесу. *Грант Sense*. 25.04.2024. URL: <https://www.grantsense.com.ua/blogs/yaki-granti-mozhna-otrimati-dlya-rozvitku-informacijnogo-biznesu>.

19. Грей В. Інституційний механізм публічного управління аграрним сектором економіки. *Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні*: матеріали IV Всеукр. науково-практ. конф., м. Хмельницький - Херсон, 8 груд. 2023 р. Херсон, 2023. С. 176–178.

20. Гриценко А. А. Інституційна архітектоніка і механізми економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2005. № 1. С. 94–116.

21. Гудзь О. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 272–277. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/57.pdf>.

22. Гур'янов А. Б., Гришко О. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_34\\_200](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_34_200).

23. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33–39. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812/1722>.

24. Даниленко Ю., Миронович В. Скільки українців не мають доступу до інтернету і коли ми подолаємо цифровий розрив. *SPEKA.media*. URL: <https://speka.media/skilki-ukrayinciv-dosi-ne-mayut-dostupu-do-internetu-i-shho-robiti-z-cifrovim-rozrivom-plg4x9>.

25. Демченко Д., Петухова О. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 1–4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_23).

26. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. С. 1–7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>.

27. Дубель М. В., Барвінченко О. О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.2>.

28. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 91–110. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22921>.

29. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 32. С. 1–6. URL: [https://jrnл.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/380/369](https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/380/369).

30. Єрмакова Я., Осієк Д. Усе заради перемоги: український ритейл з початку вторгнення надав гуманітарної та військової допомоги на 2,7 млрд грн. / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 09.02.2023. URL: <https://rau.ua/novyni/use-zaradi-peremogi>.

31. Єрохін С. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Київ : Світ знань, 2002. 528 с.

32. Забродська Л. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. Харків : Консул, 2004. 208 с.

33. Забродський В. А. Розвиток крупномасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес Інформ*. 2000. № 2. С. 72–80.

34. Зайцева Л. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22, № 5(58). С. 96–102. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3838/1/09%2017%20Zaitseva.pdf>.

35. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>.

36. Запухляк І., Зелінська Г., Побігун С. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.

37. Зрибнєва І. П. Взаємозв'язок стійкості розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва з їх конкурентоспроможністю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 31. С. 184–188. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-30>.

38. Іваницький О. О., Косенко В. В. Господарський механізм у системі державного регулювання економіки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2008. № 2. С. 119–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2008\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_17).

39. Іванова М. І., Маркус О. Є. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. № 48 (2). С. 189–196.

40. Іванова Н., Кубліцька О. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).

41. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування "системної карти" стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14).

42. Калабухова С. SPACE-аналіз у системі стратегічного управління підприємством. *Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці* : тези доп. III Міжнар. науково-практ. конф., м. Ужгород, 18–19 квіт.

2018 р. Ужгород, 2018. С. 197–200. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19088>.

43. Касич А. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51).

44. Касьянова Н. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи. Донецьк: СПД Куприянов В.С, 2011. 374 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18904/1/монографія%20Касьянова.pdf>.

45. Катигрובה О. В. Сутнісна характеристика понять “інститут” та “інституція” в теорії інновацій. *sworld.com.ua*. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/economy-311/economic-theory-and-history-311/7510-description-of-understanding-sutnsna-qnstitutq-ta-qnstitutsyaq-in-teor-nnovatsy>.

46. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2011\\_9\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_9_6).

47. Коваленко Ю. Сучасне інституційне середовище фінансового сектору економіки України. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 100–111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2013\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2013_5_11).

48. Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. Т. 10, № 1. С. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06).

49. Кондратюк С. Ю., Дунда С. П. Формування механізму стратегічного розвитку підприємства. *Менеджмент і стратегічне управління*. 2017. Т. 23, № 2. С. 86–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2017\\_23\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_2_13).

50. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom\\_2013\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31).



51. Корогод І. В. Інституційні засади активізації підприємницької діяльності в умовах децентралізації владних повноважень. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 1–6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_108](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_108).

52. Костецька Н. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>.

53. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 20. С. 51–55. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50527>.

54. Кравченко А. С. Інституційні засади функціонування фінансового ринку в умовах цифровізації суспільства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 3 (81). С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.2>.

55. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Гаврилова Т. В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 45. С. 150–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2012\\_45\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2012_45_28).

56. Крайнюченко О., Петрович М. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.

57. Критенко О. О., Даньшина Ю. В. Функціональний підхід до розкриття сутності інституціонального механізму державного управління системою державних закупівель. *Ефективність державного управління*. 2015. № 42. С. 198–206. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_42\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_42_24).

58. Крутова А. Облік в системі електронної комерції : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 395 с.

59. Кубліцька О. The role of diffusion of innovation by small and medium enterprises (smes) in developing countries. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : XIII Міжнародна*

науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, Чернігів, 26–27 квітня 2023. Чернігів, 2023. Р. 287–288. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk-tez-yunist-nauky-2023.pdf>.

60. Кубліцька О. Використання системного підходу до розуміння поняття "електронна комерція". *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : матеріали Всеукр. науково-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Харків, 17 листоп. 2023 р. Харків, 2021. С. 89–92. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0a535a47-5bd5-4ef8-8f4b-a27abff44dc5/content>.

61. Кубліцька О. Інституціоналізація та вплив державної політики на формування стійкого ринку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-120>.

62. Кубліцька О. Інституціональні засади формування та розвитку стійкого ринку електронної комерції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-10>.

63. Кубліцька О. Перешкоди та можливості цифрової трансформації бізнесу в Україні. *Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : зб. тез доп. XII Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Чернігів, 15–16 трав. 2022 р. Чернігів, 2022. С. 138–139.

64. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Т. 3, № 35. С. 98–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108).

65. Кубліцька О. Розвиток електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17 листоп. 2021 р. Київ, 2021. С. 61.

66. Кубліцька О. Соціальна відповідальність підприємств електронної комерції. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : Матеріали XXII Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 22 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 45. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294461>.

67. Кубліцька О. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 3 (76). С. 425–430. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-70>.

68. Кубліцька О. Теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (37). С. 133–145. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2f024-1\(37\)-133-145](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2f024-1(37)-133-145).

69. Кубліцька О., Іванова Н. Особливості стратегічного розвитку електронної комерції в сучасних умовах господарювання. *Сучасна економічна наука: теорія і практика* : матеріали XI Всеукр. науково-практ. конф., м. Чернігів, 16 листоп. 2021 р. Чернігів, 2021. С. 51–53.

70. Кубліцька О., Іванова Н. Теоретичні аспекти впровадження електронної комерції малими та середніми підприємствами (МСП) в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 8 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 180–181. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dc48a4f2-db49-47c8-a5af-847a27b35214/content>.

71. Кузь Т. І., Малюта Л. Я., Островська Г., Нагорняк Г. С. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 71, № 4. С. 85–91. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36270>.

72. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15).

73. Купалова Г. І., Артюх Т. М., Бодяковська А. В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06>.

74. Кушнір Т. Б., Сидоренко Ю. В. Сучасні напрямки досліджень сутності стійкого розвитку підприємств. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2010. № 1. С. 148–152. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/9369/1/3.pdf;jsessionid=6E54E5A232D4441DDCB6C4648D2C02EB>.

75. Легенчук С., Скакун А. Сутність електронної комерції: обліковий вимір. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 4 (58). С. 59–65.

76. Лєгостаєва О., Кондратенко Н. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2(68). С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-5>.

77. Лігоненко Л. Систематизація трактувань змісту поняття "економічне управління підприємством". *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 61–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2012\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13).

78. Лозинська Т.М. До проблеми вживання термінів «інститут» і «інституція в контексті інституціонального аналізу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 8–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_7\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_2).

79. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 1. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6>.

80. Любохинець Л., Шпуляр Є. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 213–218. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8202>.

81. Максименко Д. В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів* : зб. тез доп. за матеріалами Міжнар.

науково-практ. конф., м. Мукачєво, 14–15 трав. 2015 р. Мукачєво, 2015. С. 285–287. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/handle/123456789/957>.

82. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.74>.

83. Маранчак М. Всередині m-commerce: як збільшити конверсії в мобільних додатках / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 06.10.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/konversii-v-mobilnyh-prilozhenijah/>.

84. Маранчак М. Мобільна комерція: популярні інструменти світових ритейлерів / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/ecommerceuk/mobilnaya-kommertsiya-ritejl/>.

85. Маранчак М. Соціальна комерція: реалії та перспективи продажів в соціальних мережах для ритейлу / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 28.04.2023. URL: <https://rau.ua/novyni/socialna-komercija-dlja-ritejlu/>.

86. Мельник Т. CEO одного з найбільших маркетплейсів України розповів, наскільки зросла інтернет-торгівля під час війни. *Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/seo-odnogo-z-naybilshikh-marketpleysiv-ukraini-rozpoviv-naskilki-zrosla-internet-torgivlya-pid-chas-viyni-11012023-11000>.

87. Міжнародні компанії Visa та MasterCard не відступають від ідеї підняття вартості власних послуг під час війни / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 22.06.2023. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-gr-visa-mastercard/>.

88. Мінцифри презентувало стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030: долучайтеся до обговорення. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-prezentovala-stratehiu-rozvytku-elektronnykh-komunikatsii-do-2030-doluchaitesia-do-obhovorennia>.

89. Мінцифри та Expertise France підписали меморандум про співпрацю у сфері цифровізації. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-ta-expertise-france-pidpysaly-memorandum-prospivpratsiu-u-sferi-tsyfrovizatsii>.

90. Могилова А. Ю. "Інститут" та "Інституція": проблема розрізнення понять. *Структурні трансформації національних економік в умовах глобалізації* : Матеріали міжнар. науково-практ. конф., м. Миколаїв, 31 жовт. 2014 р. Миколаїв, 2014. С. 172–175. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Petro-KorenuK-2/publication/375748012\\_Tezi-26/links/6559edcdb86a1d521bf70d2b/Tezi-26.pdf?\\_cf\\_chl\\_tk=I84PSUKsyxfjztDbxK7cUBUOCKHn5ywR1mlpVjbLzVg-1733773736-1.0.1.1-gpHvfk2QYhgVgXvDt.QIo9GH9XzJvy7FQFUgaikS2pc#page=172](https://www.researchgate.net/profile/Petro-KorenuK-2/publication/375748012_Tezi-26/links/6559edcdb86a1d521bf70d2b/Tezi-26.pdf?_cf_chl_tk=I84PSUKsyxfjztDbxK7cUBUOCKHn5ywR1mlpVjbLzVg-1733773736-1.0.1.1-gpHvfk2QYhgVgXvDt.QIo9GH9XzJvy7FQFUgaikS2pc#page=172).

91. Наторіна А. Концепти управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 532 с.

92. Національний банк України. Щорічний Звіт з оверсайта: 10 основних фактів про оверсайт інфраструктур фінансового ринку у 2020 році / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schorichniy-zvit-z-oversayta-10-osnovnih-faktiv-pro-oversayt-infrastruktur-finansovogo-rinku-u-2020-rotsi>.

93. Нескороджена Л. Л. До питання визначення понять електронний бізнес, електронна комерція, електронна торгівля. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 5. С. 17–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2017\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2017_5_5).

94. Нетреба Є. Коли онлайн-продажі замінять традиційні походи в супермаркети? *Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний – НВ Бизнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zamovlennya-jizhi-onlayn-chi-pohid-u-supermarket-shcho-vibirayut-v-ukrajini-doslidzhennya-ta-infografika-50184388.html>.



95. Нижник О. В. Систематизація теоретико-методичних підходів у формуванні стратегічного інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 103–108. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/b450f14d-6402-4800-8e73-3bafdc731bf>.

96. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.

97. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/North\\_Douglass/Instytutsii\\_instytutsiina\\_zmina\\_ta\\_funktsionuvannia\\_ekonomiky.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/North_Douglass/Instytutsii_instytutsiina_zmina_ta_funktsionuvannia_ekonomiky.pdf).

98. Носонова Л. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 547–555. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/94.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/94.pdf).

99. Одарченко А. М., Сподар К. В. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184–188. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_57).

100. Олег Вишняков, “Мегамаркет”: поради з розвитку e-commerce українським ритейлерам – Українська Рада Торгових Центрив. *Українська Рада Торгових Центрив*. URL: <https://www.ucsc.org.ua/oleg-vyshnyakov-megamarket-porady-z-rozvytku-e-commerce-ukrayinskym-rytejleram/>.

101. Осік Д. Онлайн-торгівля в Україні у 2022-му: тренди українського інтернету та вплив війни / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 27.07.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/digital-v-ukraini-2022-trends>.

102. Пакулін С. Л., Топчій О. О. Ресурсне забезпечення і стійкість регіональної економіки. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. 2014. Т. 22, № 8(1). С. 40–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2014\\_22\\_8\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8(1)_8).

103. Пакулін С., Пакуліна А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Електронний науковий журнал "Траєкторія науки". Серія «Бізнес та адміністрування»*. 2016. Т. 8, № 3. С. 1–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5).

104. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. Рр. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>.

105. Паламарчук Д. М., Тимошенко А. С. Електронна комерція як інструмент забезпечення сталого розвитку: досвід ЄС. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 49. С. 76–83. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/568/3/11.pdf>.

106. Парасій-Вергуненко І. М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. № 1 (2). С. 181–186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues\\_2015\\_1\(2\)\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2015_1(2)_41).

107. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2011. Т. 2, № 2. С. 99–103. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf).

108. Педченко Н. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка"*. 2012. Т. 34, № 8. С. 260–266. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/697/1/260\[1\].pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/697/1/260[1].pdf).

109. Пиріг С. Платіжні системи : навч. посіб. Київ : Центр учеб. літ., 2008. 240 с.

110. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2(30). С. 64–73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73).



111. Погорелов І., Сиром'ятникова О., Бондаренко Я. Основні складові BSC, її переваги та недоліки. *Вісник НТУ "КПІ"*. 2014. № 37(1080). С. 92–100. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/75975f99-177d-48cb-8dd9-036e58050b54/content>.
112. Положення про Міністерство економіки України. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/80532731>.
113. Полянська А. С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*. 2012. № 9. С. 1–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_9\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_33).
114. При затвердженні ліцензійних умов слід враховувати Закон про електронну комерцію. *«Дебет-Кредит» – Бухгалтерські новини*. URL: <https://news.dtki.ua/state/licenses/35789-pri-zatverdzeni-licenziinix-umov-slid-vrahovuvati-zakon-pro-elektronnu-komerciiu>.
115. Присяжнюк П. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150>.
116. Приходченко Л. Л. Політичний та інституційний механізми державного управління: узгодження інтересів. *Теорія та практика державного управління*. 2010. С. 9–16.
117. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.
118. Про Стратегію кібербезпеки України : Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.05.2021 № 447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>.
119. Райковська І. Т. Еволюція концепції стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2015. № 3. С. 58–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2015\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2015_3_10).
120. Ревенко О. В. Цифрова трансформація малого бізнесу: перспективи та виклики. *Правова наука і державотворення в Україні в*

контексті інтеграційних процесів : матеріали XIV Міжнар. науково-практ. конф., м. Суми, 19–20 трав. 2023 р. Суми, 2023. С. 314–316. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29686>.

121. Рейтинг відвідуваності найбільших маркетплейсів та інтернет-сервісів за січень 2023. *Впливове медіа про ритейл – RetailersUA*. 16.02.2023. URL: <https://retailers.ua/news/spetsproektyi/13436-reyting-vidviduvanosti-naybilshih-markepleysiv-ta-internet-servisiv-za-sichen-2023>.

122. Рейтинг найбільш відвідуваних інтернет-сервісів та "чистих" маркетплейсів за січень 2022 року. *Впливове медіа про ритейл – RetailersUA*. 23.02.2022. URL: <https://retailers.ua/news/management/13344-reyting-naybilsh-vidviduvanih-internet-servisiv-ta-chistih-marketpleysiv-za-sichen-2022-roku>.

123. Рєзнікова В. Поняття, значення та перспективи правового забезпечення електронної комерції в Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2015. № 2. С. 58–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv\\_2015\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2015_2_10).

124. Ринок електронної комерції в Україні досягнув \$ 4 млрд. *Soul Partners - Інвестиційно-банківська компанія*. 22.06.2021. URL: <https://soulpartners.com.ua/news/tpost/x2dve03v71-rinok-elektronno-komerts-v-ukran-dosyagn>.

125. Романюк П. Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>.

126. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 236–241. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_10\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_10_40).

127. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії "розвиток": філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 14–22. DOI: [10.32702/2306-6806.2018.10.14](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.14)

128. Семенда Д. К., Семенда О. В. Перспективи запровадження моделі D2C електронної комерції в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 209–213.

129. Сердюк В. Н. Концепція управління стратегічним розвитком машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23(18). С. 155–161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2013\\_23.18\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2013_23.18_27).

130. Серських Н. С. Електронна комерція як маркетингова стратегія для підприємств аграрної сфери. *Збірник наукових праць Таврійського державного агро-технологічного університету. Економічні науки*. 2014. № 4. С. 156–160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_4_28).

131. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 31.08.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>.

132. Симоненко К. Передчуття війни: яких змін зазнав український ритейл у 2021 році – дослідження Deloitte в Україні / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 20.06.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrainskij-ritejl-u-2021-deloitte/>.

133. Симоненко К. Рабочий телефон: тренды в m-commerce на 2022 год / Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 11.01.2022. URL: <https://rau.ua/ru/news/trendy-m-commerce-na-2022/>.

134. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони*. 2020. № 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-14>.

135. Статистичний збірник «Регіони України» 2014. Частина I / за ред. О. Г. Осауленка. Київ: Державна служба статистики України, 2014. 299 с.

136. Статистичний збірник «Регіони України» 2014. Частина II / за ред. О. Г. Осауленка. Київ: Державна служба статистики України, 2014. 733 с.

137. Статистичний збірник «Регіони України» 2015. Частина I / за ред. І. М. Жук. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 305 с.

138. Статистичний збірник «Регіони України» 2015. Частина II / за ред. І. М. Жук. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 681 с.

139. Статистичний збірник «Регіони України» 2016. Частина I / за ред. І. М. Жук. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 299 с.
140. Статистичний збірник «Регіони України» 2016. Частина I / за ред. І. М. Жук. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 692 с.
141. Статистичний збірник «Регіони України» 2017. Частина I / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 323 с.
142. Статистичний збірник «Регіони України» 2017. Частина II / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 687 с.
143. Статистичний збірник «Регіони України» 2018. Частина I / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 315 с.
144. Статистичний збірник «Регіони України» 2018. Частина II / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 682 с.
145. Статистичний збірник «Регіони України» 2019. Частина I / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 309 с.
146. Статистичний збірник «Регіони України» 2019. Частина I / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 276 с.
147. Статистичний збірник «Регіони України» 2019. Частина II / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 657 с.
148. Статистичний збірник «Регіони України» 2019. Частина II / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 640 с.
149. Статистичний збірник «Регіони України» 2020. Частина I / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Держ. служба статистики України, 2021. 276 с.
150. Статистичний збірник «Регіони України». 2020. Частина II / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Держ. служба статистики України, 2021. 625 с.
151. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу в Україні. Тернопіль, 2019. С. 73–74. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_NK\\_2019\\_Strutynska\\_I-Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf).
152. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. Київ : МАУП, 2003. 364 с.

153. Гардаскіна Т., Стрельчук Є., Терешко Ю. Електронна комерція. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Поп., 2011. 244 с.

154. Теницька Н. Б., Чайкіна А. О. Стан та перспективи розвитку системи збуту товарів через електронні мережі в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 3, № 3. С. 176–179. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_3/176-179.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/176-179.pdf).

155. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. С. 1–9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amr;z=4673>.

156. Федорчак О. Інституційний механізм державного управління. *Ефективність державного управління*. 2017. № 1. С. 53–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_1_8).

157. Федорчак О. Проблема наукового визначення категорій "інститут" та "інституція" та її управлінське значення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 64. С. 49–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2016\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_4_10).

158. Фоменко А. Науково-теоретичне обґрунтування механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 197–200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_48\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_40).

159. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 157–160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27).

160. Хмеленко І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2010. № 60. С. 1–8. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161786569.pdf>.

161. Царьов Р. Ю. Електронна комерція : навч. посіб. з підготов. бакалаврів. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Поп., 2015. 112 с.

162. Циброва А. В. Роль електронної комерції в розвитку національної економіки. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019.

№ 26 (2). С. 143–145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/26\\_2\\_2019.pdf#page=143](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/26_2_2019.pdf#page=143).

163. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? Чернігів : Поліс. фонд міжнар. та регіон. дослідж., 2020. 76 с. URL: [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf).

164. Червона О. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 39. С. 65–68. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-39-12>.

165. Чміль Г. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. № 1. С. 391–405. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2918>.

166. Чубарь О. Г. Інститути та інституціональне середовище : теоретичні узагальнення засад економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету: збірник наукових праць*. 2013. № 3(40). С. 98–104. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1148>.

167. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. С. 1–3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_13).

168. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 79–83. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2848&i=17>.

169. Шевченко І. О. Електронна комерція як інструмент забезпечення розвитку цифрової торгівлі. *Science, trends and development methods : Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference, Tokyo, December 19–21, 2022. Tokyo, Japan, 2022. Pp. 84–87.* URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2022/12/Science-trends-and-development-methods.pdf#page=85>.

170. Шерстюк Р., Неділенько В., Кернаджук П. Ефективність стратегічного управління в умовах цифрової трансформації: сучасні підходи.

*Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку* : матеріали XI Всеукр. науково-практ. конф. пам'яті почес. проф. Терноп. нац. техн. ун-ту ім. Івана Пулюя, акад. НАН Миколи Григоров. Чумаченка, м. Тернопіль, 26 трав. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 86–87. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41597/1/неділенько.pdf>.

171. Шерстюк Р., Плотніков О. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 27–28 квіт. 2023 р. Івано-Франківськ, 2023. С. 271–272. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41602/1/Плотніков%20Бірник\\_тез.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41602/1/Плотніков%20Бірник_тез.pdf).

172. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1400>.

173. Шилова О., Чермошенцева Є. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_1\\_220\\_227.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_220_227.pdf).

174. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

175. Шкригун Ю. «Електроний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020. С. 312–325. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.312-325>.

176. Юдін А. Світовий E-commerce і M-commerce - статистика і факти електронної комерції 2020. *Marketer*. 10.01.2021. URL: <https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/>.

177. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad. *European Business Association*. 13.04.2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>.



178. Як українські ритейлери допомагають під час війни. *Vogue UA*. 31.03.2022. URL: <https://vogue.ua/article/fashion/brend/yak-ukrajinski-reteyleri-dopomagayut-u-viyni-48120.html>.

179. Яремко М. О., Лозовський О. М. Електронна комерція як сучасна форма організації бізнесу. *ЛОГОΣ*. 2019. Т. 1. С. 52–54. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37684/1/74-273-PB.pdf#page=53>.

180. Яценко О., Грязіна А., Шевчик О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. Т. 8, № 218. С. 4–15. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Yatsenko%20O.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf).

181. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2018\\_129\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_129_20).

182. A Digital Agenda for Europe - EU4Digital. *EU4Digital*. URL: <https://eufordigital.eu/library/a-digital-agenda-for-europe/>.

183. Abbas A., Ekowati D., Suhariadi F., Anwar A., Fenitra R. M. Technology acceptance and COVID-19: a perspective for emerging opportunities from crisis. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2023. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2214642>.

184. Accenture. How to create seamless social commerce experiences. *Accenture*. April 5, 2022. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/social-commerce-experience>.

185. Adriano de Sousa H., Klein L., Bernardes Voese S. The Impact of Institutional Pressures on the Use and Maintenance of E-Commerce in Brazilian Micro and Small Enterprises (MSEs). *Review of Business Management*. 2022. Vol. 24, no. 2. Pp. 366–382. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4174>.

186. Alsaad A., Taamneh A. The effect of international pressures on the cross-national diffusion of business-to-business e-commerce. *Technology in Society*. 2019. Vol. 59. P. 101158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101158>.



187. Al-Tayyar R. S. D., Abdullah A. R. B., Rahman A., Ali M. H. Challenges and obstacles facing SMEs in the adoption of e-commerce in developing countries; A case of Saudi Arabia. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4644>.
188. Artug E. 7 E-commerce Personalization Trends You Need to Watch for in 2024. *Ninetailed*. URL: <https://ninetailed.io/blog/ecommerce-personalization-trends/>.
189. Baier-Fuentes H., Andrade-Valbuena N. A., Huertas Gonzalez-Serrano M., Gaviria-Marin M. Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. P. 113608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113608>.
190. Balazs Vekony. 12 Best Machine Learning Strategies for eCommerce Businesses - Prefixbox Blog. *Prefixbox Blog*. URL: <https://www.prefixbox.com/blog/machine-learning-for-ecommerce/>.
191. Belvedere V., Martinelli E. M., Tunisini A. Getting the most from E-commerce in the context of omnichannel strategies. *Italian Journal of Marketing*. 2021. Vol. 2021. Pp. 331–349. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00037-6>.
192. Berman S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 2012. Vol. 40, no. 2. Pp. 16–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>.
193. Berrone P., Fosfuri A., Gelabert L., Gomez-Mejia L. R. Necessity as the mother of ‘green’ inventions: Institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34, no. 8. Pp. 891–909. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2041>.
194. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37(2). Pp. 471–482. URL: <http://www.jstor.org/stable/43825919>.
195. Big Data in E-Commerce Market Report 2023 to 2031. *Business Research Insights. Global Market Research Report & Consulting*. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/big-data-in-e-commerce-market-102148>.

196. Brown A., Fishenden J., Thompson M. Organizational Structures and Digital Transformation. *Digitizing Government. Business in the Digital Economy*. London, 2014. Pp. 165–183. DOI: [https://doi.org/10.1057/9781137443649\\_10](https://doi.org/10.1057/9781137443649_10).

197. Brunelli S., Gjergji R., Lazzarotti V., Sciascia S., Visconti F. Effective business model adaptations in family SMEs in response to the COVID-19. *Journal of Family Business Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/jfbm-02-2022-0020>.

198. Coombs W. T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10, no. 3. P. 163–176. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

199. Covid-19 and E-commerce: Findings from a survey of online consumers in 9 countries. Unstad, 2020. 52 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d1_en.pdf).

200. Definition of Digitization - Gartner Information Technology Glossary. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>.

201. Digital 2022: Ukraine – DataReportal – Global Digital Insights. *DataReportal – Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ukraine>.

202. Digital 2023: Ukraine – DataReportal – Global Digital Insights. *DataReportal – Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine?rq=ukraine>.

203. Digital Adoption Index (DAI): Measuring the global spread of digital technologies. World Bank Group, 2016. 5 p. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/587221475074960682-0050022016/original/WDR16BPDAImethodology.pdf>.

204. Digital Commerce: Our Vision For Europe’s Future: Manifesto for European Elections 2024 Manifesto for European Elections 2024. Brussels, Belgium : Ecommerce Europe, 2024. 16 p. URL: <https://ecommerce-europe.eu/wp->

[content/uploads/2024/01/Ecommerce-Europe-European-Elections-2024-Manifesto-v2.pdf](#).

205. Digital Wallet Design: Enhancing Your User Experience. *Qubstudio*. URL: <https://qubstudio.com/blog/digital-wallet-design/>.

206. DQL 2022 - Surfshark. *Surfshark*. URL: <https://surfshark.com/dql2022?country=UA>.

207. eCommerce – Ukraine. Statista Market Forecast. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/e-commerce/ukraine>.

208. E-commerce Analytics Market Size, Share & Trend [2032]. *Business Research Insights. Global Market Research Report & Consulting*. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/e-commerce-analytics-market-102447>.

209. E-commerce in the time of COVID-19. *OECD Library*. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>.

210. eCommerce market in Ukraine. *ECDB*. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all>.

211. E-commerce Market Size, Trends, Growth, Report By 2032. *Precedence Research - Market Research Reports & Consulting Firm*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/e-commerce-market>.

212. Establishing the European Union Single Window Environment for Customs : Regulation (EU) of 23.11.2022 no. 2022/2399. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2399/oj>.

213. Establishing the Recovery and Resilience Facility : Regulation (EU) of 12.02.2021 no. 2021/241. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj>.

214. EU4Digital: Supporting digital economy and society in the Eastern Partnership: Recommendations proposed for eCommerce environment harmonisation in the EaP countries: Ukraine. EU4Digital, 2021. 87 p. URL: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/04/eCommerce-report--->

[Recommendations-proposed-for-eCommerce-environment-harmonisation-in-the-EaP-countries-Ukraine.pdf](#).

215. Fitzgerald R., Dyerson R., Mishimagi T. Strategic Transformation in Japan's SMEs, 1990–2008: Flexible Specialization, Industrial Restructuring, and Technological Change. *Enterprise & Society*. 2021. P. 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1017/eso.2021.30>.

216. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. July 14, 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.

217. Global retail e-commerce sales 2026. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.

218. Gobble M. M. Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*. 2018. Vol. 61, no. 5. Pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>.

219. Gouveia F. D., Mamede H. S. Digital Transformation for SMES in the Retail Industry. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 204. Pp. 671–681. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>.

220. Guo H., Yang Z., Huang R., Guo A. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*. 2020. Vol. 14, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>.

221. Hartl E., Hess T. The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. *Twenty-Third Americas Conference on Information Systems*. 2017. Pp. 1–10. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/301371796.pdf>.

222. Hbur Z., Galushkina L., Akimov O. The Cabinet of Ministers of Ukraine: Functions, Powers and Responsibilities. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.3>.

223. Impact of the Coronavirus on e-commerce: Survey Results Report. Brussels : Ecommerce Europe, 2020. 46 p. URL: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2020/05/Coronavirus-Survey-Report-May-2020-FINAL.pdf>.

224. Impact of the Coronavirus on e-commerce: Survey Results Report. Brussels : Ecommerce Europe, 2021. 13 p. URL: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/01/Coronavirus-Survey-Report-January-2021.pdf>.

225. Insider Intelligence eMarketer. Global Ecommerce Forecast: As 2-year Boom Subsides, Plenty of Bright Spots Remain. New York : eMarketer, Inc., 2022. 16 p. URL: [https://on.emarketer.com/Report-20220308-ChannelAdvisor\\_Bus-Reg-page-ProgPro?Source=FP-Text-Mailing.html](https://on.emarketer.com/Report-20220308-ChannelAdvisor_Bus-Reg-page-ProgPro?Source=FP-Text-Mailing.html).

226. Ivanova N., Nazarko S., Denysenko T., Kublitska O., Kononenko S. Business Strategy Transformation: The Impact of Global Digitalization and COVID-19 Pandemic Factors / N. Ivanova et al. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol. 14, no. 40. Pp. 486–505. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.40.27>.

227. Ivanova, N., Kublitska, O., Krupitsa, I., Dybchuk, L., Koval, K., & Hanieieva, T. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, no. 12. P. 193–202. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.28>.

228. Jason Bloomberg. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c>.

229. Kalcheva K. Omnichannel statistics for customer service 2023 - Squaretalk. *Squaretalk*. URL: <https://squaretalk.com/omnichannel-statistics/>.

230. Kassab E. A., Nordin N., Amlus M. H., Ahmad B. Entrepreneurship and SMEs: A Bibliometric Analysis Amidst COVID-19 Crisis. *Journal of Economics, Management and Trade*. 2022. P. 42–57. DOI: <https://doi.org/10.9734/jemt/2022/v28i1030447>.

231. Khalil A., Abdelli M. E. A., Mogaji E. Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, no. 2. P. 100. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>.

232. Khaskheli A., Jun Y., Ahmed Bhuiyan M. M-Commerce and Mobile Apps: Opportunities for SMEs in Developing Countries. *Journal of International Business Research and Marketing*. 2017. Vol. 2, no. 2. P. 20–23. DOI: <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.22.3003>.

233. Khurana I., Dutta D. K., Singh Ghura A. SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. Pp. 623–641. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>.

234. Kim J.-Y. Universal service and Internet commercialization: Chasing two rabbits at the same time. *Telecommunications Policy*. 1998. Vol. 22(4-5). Pp. 281–288. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/telpol/v22y1998i4-5p281-288.html>.

235. King J. L., Gurbaxani V., Kraemer K. L., McFarlan F. W., Raman K. S., Yap C. S. Institutional Factors in Information Technology Innovation / J. L. King et al. *Information Systems Research*. 1994. Vol. 5, no. 2. P. 139–169. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.5.2.139>.

236. Kublitska O., Vize R., O'Reilly I. Exploring factors that influence web technology adoption in a time of crisis: A Ukraine SME perspective. *Sustainable Leadership and Management: Making a Global Impact for the Public Good : 2023 Irish Academy of Management Annual Conference, Galway, 22–24 August 2023*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21427/30NX-4M85>.

237. Laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act) : Regulation (EU) of 13.06.2024 no. 2024/1689. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.



238. Lee J. Y., Yang Y. S., Ghauri P. N. E-commerce Policy Environment, Digital Platform, and Internationalization of Chinese New Ventures: The Moderating Effects of Covid-19 Pandemic. *Management International Review*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00491-0>.

239. Li P., Xie W. A strategic framework for determining e-commerce adoption. *Journal of Technology Management in China*. 2012. Vol. 7, no. 1. P. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.1108/17468771211207321>.

240. Liashevskaya V., Davidenko N. Establishment of Electronic Commerce at the Enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Vol. 308, no. 4. P. 192–196. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-30>.

241. Liu D., Chen S., Chou T. Resource fit in digital transformation. *Management Decision*. 2011. Vol. 49, no. 10. Pp. 1728–1742. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111183852>.

242. Lone S., Harboul N., Weltevreden J. 2021 European E-commerce Report. Amsterdam/Brussels : Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, 2021. 111 p. URL: <https://wp.eurocommerce.eu/european-e-commerce-report-2021/>.

243. Lone S., Weltevreden J. 2022 European E-commerce Report. Amsterdam/Brussels : Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, 2022. 105 p. URL: [https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022\\_FullVersion\\_LIGHT\\_v2.pdf](https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf).

244. Lone S., Weltevreden J. 2023 European E-commerce Report. Amsterdam/Brussels : Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, 2023. 105 p. URL: <https://www.upu.int/UPU/media/wwwUpuIntUniversalPostalUnionAboutUpuBodiesConsultativeCommittee/2023EuropeanEcommerceReportEn.pdf>.

245. Machine Learning in Ecommerce: Use Cases, Examples, Guidelines. *Itransition: Software Development Company*. URL: <https://www.itransition.com/machine-learning/ecommerce>.

246. Molinillo S., Japutra A. Organizational adoption of digital information and technology: a theoretical review. *The Bottom Line*. 2017. Vol. 30, no. 01. Pp. 33–46. DOI: <https://doi.org/10.1108/bl-01-2017-0002>.
247. Molla A., Taylor R., Licker P. S. E-Commerce Diffusion in Small Island Countries: The Influence of Institutions in Barbados. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2006. Vol. 28, no. 1. Pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2006.tb00186.x>.
248. Morakanyane R., Grace A., O'Reilly P. Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Digital Transformation – From Connecting Things To Transforming Our Lives: 30TH BLED ECONFERENCE*, Bled, 18–21 June 2017. Bled, 2017. Pp. 427–444. DOI: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>.
249. Morgan J. The Global E-commerce Trends Report: Local and cross-border insights. 2021. 115 p. URL: <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/treasury-services/documents/global-e-commerce-trends-report.pdf>.
250. North D. C. The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 1986. Vol. 142, no. 1. Pp. 230–237. URL: <http://www.jstor.org/stable/40726723>.
251. Offstein E. H., Childers Jr J. S. Small Business E-Commerce Adoption through a Qualitative Lens: Theory and Observations. *Journal of Small Business Strategy*. 2008. No. 19(1). Pp. 35–54. URL: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/102>.
252. On addressing unjustified geo-blocking and other forms of discrimination based on customers' nationality, place of residence or place of establishment within the internal market : Regulation (EU) of 28.02.2018 no. 2018/302. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/302/oj>.
253. On certain aspects concerning contracts for the supply of digital content and digital services : Directive (EU) of 20.05.2019 no. 2019/770. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/770/oj>.



254. On certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market ('Directive on electronic commerce') : Directive of 08.06.2000 no. 2000/31/EC. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2000/31/oj>.

255. On contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act) : Regulation (EU) of 14.08.2022 no. 2022/1925. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj>.

256. On cross-border parcel delivery services : Regulation (EU) of 18.04.2018 no. 2018/644. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2018/644/oj>.

257. On electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market : Regulation (EU) of 23.07.2014 no. 910/2014. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj>.

258. On ENISA (the European Union Agency for Cybersecurity) and on information and communications technology cybersecurity certification and repealing Regulation (EU) No 526/2013 (Cybersecurity Act) : Regulation (EU) of 17.04.2019 no. 2019/881. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2019/881/oj>.

259. On market surveillance and compliance of products : Regulation (EU) of 20.06.2019 no. 2019/1020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1020/oj>.

260. On online dispute resolution for consumer disputes : Regulation (EU) of 21.05.2013 no. 524/2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/524/oj>.

261. On payment services in the internal market : Directive (EU) of 25.11.2015 no. 2015/2366. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj>.

262. On the accessibility requirements for products and services : Directive (EU) of 17.04.2019 no. 2019/882. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/882/oj>.

263. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. Blog Global24. *Global24.com*. 03.08.2023. URL: <https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis/>.

264. Oxley J. E., Yeung B. E-Commerce Readiness: Institutional Environment and International Competitiveness. *Journal of International Business*

*Studies*. 2001. Vol. 32, no. 4. Pp. 705–723. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490991>.

265. Piccinini E., Gregory R. W., Kolbe L. M. Changes in the Producer-Consumer Relationship - Towards Digital Transformation. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*. 2015. No. 109. Pp. 1634–1648. URL: [https://aisel.aisnet.org/wi2015/109/?utm\\_source=aisel.aisnet.org/wi2015/109&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://aisel.aisnet.org/wi2015/109/?utm_source=aisel.aisnet.org/wi2015/109&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages).

266. Pilevych D. S. Applying a Systemic Approach to Consideration of the Essence of E-Commerce. *Business Inform*. 2019. Vol. 2, no. 493. Pp. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-109-114>.

267. Pillai S. K. How IoT is transforming the eCommerce industry in 2023. *Medium*. URL: <https://medium.com/mqos-technologies/how-iot-is-transforming-the-ecommerce-industry-in-2023-73fd0300adfe>.

268. PostNord. E-commerce in Europe 2020: How the pandemic is changing e-commerce in Europe. Stockholm, 2020. 62 p. URL: <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-commerce-in-europe-2020.pdf>.

269. Ragazou K., Passas I., Sklavos G. Investigating the Strategic Role of Digital Transformation Path of SMEs in the Era of COVID-19: A Bibliometric Analysis Using R. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 18. P. 11295. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811295>.

270. Reports & Subscriptions. *Last Mile Experts*. URL: <https://lastmileexperts.com/reports-subscriptions/>.

271. Robicquet A. Council Post: What's Next For Personalization In Digital Commerce. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/03/14/whats-next-for-personalization-in-digital-commerce/>.

272. Sabre The First Online Reservation System. URL: <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/sabre/>.

273. Salamzadeh A., Mortazavi S., Hadizadeh M., Braga V. Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of

entrepreneurial capability, resilience and business performance. *Innovation & Management Review*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/inmr-11-2021-0213>.

274. Schallmo D., Williams C. History of Digital Transformation. *Digital Transformation Now! SpringerBriefs in Business*. Cham, 2018. Pp. 3–8. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5_2).

275. Skare M., de las Mercedes de Obesso M., Ribeiro-Navarrete S. Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 68. P. 102594. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>.

276. Studio F. A Complete Guide to the History of E-Commerce. *Medium*. URL: <https://medium.com/@fbeardev/a-complete-guide-to-the-history-of-e-commerce-1375d1abea26>.

277. Symakov V. Content of E-Commerce Enterprises Management as Subjects of Innovative Entrepreneurship. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2020. № 3(114). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-26>.

278. The Digital Economy and Society Index (DESI). *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.

279. The History Of Ecommerce: How Did It All Begin?. *Miva Blog - Browse Miva's Blog for expert ecommerce strategy, visual content and pro tips for omnichannel enterprise sales. Resources and best practices for online business*. URL: <https://blog.miva.com/the-history-of-ecommerce-how-did-it-all-begin>.

280. The ICT Development Index (IDI): conceptual framework and methodology. *ITU*. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2016/methodology.aspx>.

281. The twin green & digital transition: How sustainable digital technologies could enable a carbon-neutral EU by 2050. *EU Science Hub*. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29_en).

282. Tian Y., Stewart C. History of E-Commerce. *Electronic Commerce*. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-943-4.ch001>.

283. Tornatzky L. G., Fleischer M., Chakrabarti A. K. Processes of technological innovation. Lexington books, 1990. 298 p.

284. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations. 41 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.

285. Turpin K., Jędrak D., Pop S., Michnikowska K. CEE-17 retail in times of the pandemic 2020/2021. Colliers International, 2021. 50 p. URL: [https://www.mistoprodeje.cz/wp-content/uploads/2015/07/Colliers-ExCEEDing-Borders\\_Retail\\_2020.pdf](https://www.mistoprodeje.cz/wp-content/uploads/2015/07/Colliers-ExCEEDing-Borders_Retail_2020.pdf).

286. Ukraine - eCommerce. *International Trade Administration. Trade.gov*. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-ecommerce>.

287. Ukraine: digital advertising spending 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1017536/online-advertising-spending-in-ukraine/>.

288. UNCTAD B2C E-commerce Index. *ICTlogy*. URL: [https://ictlogy.net/wiki/index.php?title=UNCTAD\\_B2C\\_E-commerce\\_Index](https://ictlogy.net/wiki/index.php?title=UNCTAD_B2C_E-commerce_Index).

289. Van Veldhoven Z., Vanthienen, J. Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact. *32nd Bled eConference Humanizing Technology for a Sustainable Society, Bled, Slovenia, Conference Proceedings*. 2019. Pp. 745-763. DOI: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-280-0.39>.

290. Virtual Reality and Ecommerce: Unlocking the Potential of This Exciting Emerging Technology. *Bigcommerce*. URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/virtual-reality-ecommerce/>.

291. Vrana J., Singh R. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation. *Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds) Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Cham, 2021. P. 1–17. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48200-8\\_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48200-8_39-1).

292. Weltevreden J. European E-commerce Report 2024. Amsterdam/Brussels : University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, 2024. 91 p. URL: [https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMI2024\\_Complete\\_light\\_v1.pdf](https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMI2024_Complete_light_v1.pdf).

293. Wen-Cheng W., Chien-Hung L., Ying-Chien C. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>.

294. Westerman G., Calm ejane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf).

295. What digital transformation really means. *InfoWorld*. URL: <https://www.infoworld.com/article/3080644/what-digital-transformation-really-means.html>.

296. Wyman O. Is e-commerce good for Europe? *OliverWyman*. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/apr/is-e-commerce-good-for-europe.html>.

297. Youngjin Y. Digitalization and Innovation. *IIR Working Paper*, 10 August 2010. 2010. URL: <https://ideas.repec.org/p/hit/iirwps/10-09.html>.

298. Zhu L., Thatcher S. National information ecology: A new institutional economics perspective on global e-commerce adoption. *Journal of electronic commerce research*. 2010. Vol. 11, no. 1. Pp. 53–72.

299. Zia N.U., Shamim S., Zeng J., Awan U., Chromjakova F., Akhtar P., Orel M. Avoiding crisis-driven business failure through digital dynamic capabilities. B2B distribution firms during the COVID-19 and beyond. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 113. Pp. 14–29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.015>.

**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

## Підходи до стратегічного управління підприємствами електронної комерції

| Підхід    | Механізм дії   | Переваги підходу  | Недоліки підходу   | Ключові завдання  |
|-----------|--|---|--|---|
| 1         | 2  | 3   | 4  | 5   |
| Процесний | Управління стратегічним розвитком є сукупністю процесів, що реалізується завдяки послідовності взаємопов'язаних дій, що формують процес управління та реалізують стратегію | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація горизонтальної координації в структурі підприємства;</li> <li>- Підвищення якості реалізації бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства;</li> <li>- зростання задоволеності вимог зацікавлених учасників за рахунок кращого розуміння вимог до бізнес-процесів, а також визначення меж їхньої реалізації;</li> <li>- орієнтації на кінцевий результат;</li> <li>- удосконалення якості та прозорості управління розвитком за рахунок чіткого розподілу повноважень та відповідальності;</li> <li>- підвищена швидкість реагування на зміни середовища підприємства;</li> <li>- оптимізація інформаційних потоків між бізнес-процесами;</li> <li>- забезпечення безперервності управління процесами на підприємстві;</li> <li>- оптимізація витрат на управління за рахунок ліквідації дублюючих процесів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- фокусування працівників, на реалізації визначеної групи бізнес-процесів, що обмежує застосування їхніх навичок у суміжних сферах;</li> <li>- складність координації та моніторингу сукупності процесів;</li> <li>- складності із формуванням пріоритетності;</li> <li>- складність в практичній реалізації процесного підходу;</li> <li>- необхідність підтримки резерву гнучкості для реагування на зміни;</li> <li>- неврахування можливості впровадження змін на підприємстві, а також актуальних та потенційних зв'язків між елементами, що є прерогативою системного підходу.</li> </ul> | Створення та усунення диспропорцій (суперечностей), що дозволяють дотримуватися запланованого вектора розвитку та закласти основу для подальшого розвитку; забезпечення результативності діяльності |

## Продовження таблиці А.1

| 1           | 2   | 3   | 4   | 5  |
|-------------|---|---|---|--|
| Ситуаційний | Адаптація організаційної структури та дій підприємства до змін у середовищі, за рахунок реалізації поетапних або кардинальних змін, спрямованих на забезпечення розвитку. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- врахування контекстуальних умов та обставин, у яких працює підприємство;</li> <li>- оцінка одночасної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;</li> <li>- проактивне реагування на проблеми;</li> <li>- здатність синхронізованої реалізації декількох проєктів;</li> <li>- покращення орієнтації на споживача товарів та послуг, що пропонуються підприємством;</li> <li>- спрямований на пошук оптимального рішення в заданих умовах та контексті.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підхід є більш ефективним в контексті великих підприємств;</li> <li>- потребує від керівництва відповідного досвіду, знань та вмінь в оцінці ситуації, що склалася;</li> <li>- необхідність встановленні оптимального рівня децентралізації управлінських функцій, що в контексті МСП є достатньо обмеженим, враховуючи ключову роль власника/топменеджера в прийнятті стратегічних рішень;</li> <li>- пріоритет надається оперативному, а не стратегічному реагуванню;</li> <li>- складність в оцінці ефективності управління підприємством.</li> </ul> | Врахування конкретної ситуації та сукупності можливих обставин задля пошуку оптимального та тактичного рішень.                                 |
| Системний   | Розвиток стає можливим за рахунок розгляду підприємства як системи, що складається із взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою існування                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- спрямований на довгострокову перспективу;</li> <li>- вимагає комплексного підходу до вирішення завдань в межах підсистем з урахуванням часових і ресурсних обмежень та потенційних ризиків;</li> <li>- здатність передбачати та оперативно реагувати на кризові ситуації;</li> <li>- здатність точкового впливу на різні підсистеми;</li> <li>- багаторівневість застосування із підходом до об'єкта управління як цілісної системи.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання невизначеності та ризиків при реалізації змін в межах системи підприємства;</li> <li>- підвищена складність в управлінні.</li> </ul>   | Дослідження особливостей функціонування, розвитку та структури підприємства, дослідження взаємодії, взаємозв'язків між частинами підприємства. |



## Продовження таблиці А.1

| 1                             | 2  | 3   | 4  | 5  |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| Холістичний (цілісний) підхід | Фокусується на взаємозв'язках та взаємодії частин підприємства як єдиної системи, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту           | - можливість врахування нелінійного характеру розвитку підприємства;<br>- здатність підтримувати стійкий розвиток під час змін;<br>- Акцентує увагу на розвитку потенціалу як основи для реалізації розвитку, що включає в себе як наявність ресурсів, так і відповідної мотивації. | - підхід багато у чому перекликається із системним підходом, тому певна частина науковців розглядає його як складову системного підходу.   | Аналіз взаємозв'язків та взаємодії між частинами цілого у вигляді системи  |
| Функціональний                | Управління розвитком є комплексом функцій, націлених на досягнення визначеної мети, де структура підприємства є ієрархічно підпорядкованою | - Поглиблення спеціалізації підприємства;<br>- оптимізація управлінських процедур;<br>- оптимізація використання ресурсів;<br>- можливість інтеграції різних аспектів управління підприємством;<br>- чіткий та зрозумілий розподіл завдань.   | - Фрагментарність реалізації функцій здатна негативно впливати на загальну ефективність функціонування підприємства;<br>- складнощі у визначенні відповідальних за реалізацію функцій осіб;<br>- ускладнення організаційної структури;<br>- зростання частки витрат підприємства;<br>- зниження мотивації працівників через їхню прив'язку до обмеженого кола функцій;<br>- знижена орієнтація на споживача, де результативність діяльності є прерогативою керівництва;<br>- зменшення прозорості функціонування підприємства. | Оптимізація та вдосконалення окремих сфер, забезпечення координації між функціями, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності. |
| Вартісноорієнтований          | Підхід фокусується на максимізації вартості для підприємства за рахунок оптимізації ресурсів, витрат та процесів                           | - Врахування інтересів стейкхолдерів в процесі планування та реалізації розвитку і досягненні запланованих фінансових результатів;<br>- Прийняття більш виважених управлінських рішень.   | - Надмірне фокусування на матеріальних активах як джерелах підвищення вартості підприємства;<br>- Ігнорування важливості інновацій, знань, персоналу тощо як джерел підвищення вартості;<br>- Ігнорування інших аспектів підприємства, що впливають на його розвиток: соціальної, інтелектуальної, стратегічної складової тощо.  | Створення, збереження та максимізація вартості підприємства для зацікавлених сторін.   |

Закінчення таблиці А.1

| 1           | 2   | 3  | 4   | 5   |
|-------------|---|--|---|---|
| Комплексний | Здатен поєднувати у собі два та більше підходи до управління розвитком підприємства   | - мінімізує недоліки підходів, що реалізуються окремо;<br>- максимізацією корисну віддачу від використання декількох підходів.   | - складний та трудомісткий у реалізації;<br>- вимагає залученню експертів із високим рівнем компетентності.   | Всебічний аналіз і інтеграція різних аспектів діяльності підприємства для досягнення гармонійного та стійкого розвитку.   |
| Ресурсний   | Розвиток підприємства досягається за рахунок реалізації сукупності ресурсного потенціалу підприємства                                 | - можливість використання як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів;<br>- здатність залучати можливості із зовнішнього середовища у поєднанні із внутрішніми ресурсами. | - тенденція до зменшення важливості або ігноруванні нематеріальних ресурсів;<br>- зосередження на ресурсах, що не сприяють створенню конкурентних переваг через їхню знижену цінність, замінність, поширеність, та легкість імітації. | Визначення сукупності матеріальних та нематеріальних ресурсів, що сприяють появі, розвитку та утриманню унікальних конкурентних переваг, спрямований на довгостроковий сталий розвиток підприємства |
| Цільовий    | підхід, що базується на передбаченні майбутнього стану підприємства за рахунок формування системи цілей, а також шляхів їх досягнення | - можливість забезпечення відповідності сформованої системи цілей із потенціалом підприємства завдяки розробленим стратегіям.  | - обмежена гнучкість, адже підприємство фокусується на заздалегідь визначеному комплексі завдань;<br>- обмежене врахування довгострокових наслідків через зосередження на результаті.   | розробка системи ієрархічно взаємопов'язаних цілей для забезпечення стійкості та ефективності функціонування  |

Джерело: узагальнено авторкою на основі [22; 26; 36; 41; 43; 46; 50; 53; 68; 71; 79; 103; 107; 113; 119; 159; 160; 168; 181].

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Методи стратегічного управління розвитком підприємств електронної комерції

| Назва методу   | Сутність методу  | Переваги методу  | Недоліки методу  |
|--|--|--|--|
| 1  | 2  | 3  | 4  |
| SPACE-аналіз<br>(Strategic Position and Action Evaluation) | Оцінює ситуацію, в якій функціонує підприємство, та вибору стратегічної позиції за рахунок матричного моделювання, що враховує критерії стабільності бізнес-середовища, привабливості галузі функціонування, конкурентних переваг та фінансового потенціалу. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дозволяє ідентифікувати альтернативи стратегічної поведінки підприємства;</li> <li>- Дозволяє наочно представити отримані результати;</li> <li>- Можливість врахування експертних оцінок, що володіють компетенціями та практичним досвідом;</li> <li>- Можливість аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ підприємства;</li> <li>- Дозволяє здійснити аналіз неявної (латентної) стратегії розвитку підприємства;</li> <li>- Відносна швидкість та простота використання методу.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Деякі кількісні показники аналізуються лише через експертну оцінку;</li> <li>- Кількість критеріїв може бути неповною залежно від специфіки підприємства.</li> </ul>  |
| PEST-аналіз  | Метод розглядає політичні, економічні, соціальні та технологічні групи факторів, а аналіз базується на співвідношенні «фактор-підприємство».   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дозволяє створити цілісну картину впливу зовнішнього середовища;</li> <li>- Дозволяє наочно представити результати у вигляді матриці.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диференціація впливу окремих факторів на розвиток різних підприємств;</li> <li>- Використовує якісні методи оцінки, і, як наслідок, є обмежено придатним для оцінки впливу та динаміки змін показників у часі.</li> </ul> |
| SWOT-аналіз  | Метод розглядає мікро- та макросередовище підприємства шляхом аналізу та оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дозволяє наочно представити результати у вигляді матриці;</li> <li>- Враховує зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Простота та економічність у використанні;</li> <li>- Обмеженість в ідентифікації та прогнозування повного комплексу можливостей та загроз;</li> </ul>   |

## Продовження таблиці Б.1

| 1   | 2   | 3   | 4  |
|---|---|---|--|
| Матриця БКГ (Бостонської Консультативної Групи) | Метод дозволяє проаналізувати асортиментний портфель підприємства, дозволяє здійснити ситуаційний аналіз та сформувані політику розвитку підприємства                         | - Обмежена кількість факторів, що піддаються аналізу, зокрема: відносна частка ринку і темпи зростання ринку, що спрощує використання методу.   | - Складність збору необхідної інформації із ринкового середовища.  |
| Методи екстраполяції                            | «Сукупність методів використовує припущення, що актуальні тенденції розвитку підприємства та зміни зовнішнього середовища є незмінними та відносно стабільними» [109, с. 153] | - можливість впровадження на практиці без потреби у складних розрахунках;<br>- зручні для короткострокових прогнозів;<br>- результати можуть бути візуалізовані;<br>- універсальні за своєю природою.   | - ймовірність зміни тенденцій розвитку підвищується у довгостроковій перспективі, що ускладнює використання цього методу;<br>- обмежено придатні для оцінки складних або нелінійних явищ в умовах кризи.                         |
| Метод Дельфі                                    | Використовується для визначення пріоритетів розвитку підприємства, а також для передбачення розвитку на довготривалі перспективу.   | - зменшення похибки по всій сукупності індивідуальних відповідей;<br>- обмеження коливання всередині опитуваних груп;<br>- можливість експертів висловлювати індивідуальні думки без впливу групи на судження (значна об'єктивність методу);<br>- статистичний характер групової відповіді. | - має обмежене використання в контексті підприємств;<br>- знижена об'єктивність внаслідок можливих упереджень експертів;<br>- складнощі із використанням методу під час швидких змін або підвищеної невизначеності.              |
| метод Мак-Кінзі                                 | Метод використовує привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства з подальшою експертною оцінкою ключових факторів.  | - метод є вдосконаленою версією матриці БКГ та дозволяє проводити більш комплексну оцінку;<br>- гнучкий у використанні;<br>- бере до уваги специфічні фактори, що змінюються залежно від галузі функціонування підприємства.  | - визначення ваги чинників може бути суб'єктивним;<br>- потребує накопичення та обробки значних обсягів даних про ринок;<br>- формування стратегії розвитку може бути ускладнено при потраплянні підприємства в певні квадранти. |

## Продовження таблиці Б.1

| 1  | 2  | 3   | 4  |
|--|--|---|--|
| Методика управління ситуації за слабкими сигналами | Дозволяє визначити несприятливі події через аналіз «слабких сигналів» і розробити стратегічну відповідь підприємства на них.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість проведення ранньої діагностики та запобігання загрозам через ідентифікацію ознак, що свідчать про ймовірність настання кризи;</li> <li>- здатність реалізувати заплановані цілі розвитку підприємства навіть у нестабільних умовах.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- складність ідентифікації слабких сигналів, що часто можуть бути неоднозначними або недостатньо вираженими;</li> <li>- значною мірою залежить від особистого досвіду та знань спеціаліста, що здійснює аналіз.</li> </ul>  |
| МВО — Management by objectives                     | Полягає у встановленні чітких цілей та задач за методикою SMART-цілей.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інтеграція співробітників різних рівнів у процес побудови цілей;</li> <li>- оцінка зворотного зв'язку, яка сприяє покращенню якості поставлених цілей.;</li> <li>- покращення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності підприємства;</li> <li>- орієнтований на досягнення стратегічних цілей.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виникнення кризових ситуацій можуть змінювати характеристики цілей та їх пріоритетність;</li> <li>- реалізація на практиці є тривалою;</li> <li>- відсутність особистої мотивації співробітників не забезпечує потрібного рівня результативності;</li> <li>- для повного впровадження на підприємстві потрібно витратити значний час (зазвичай 3-5 років).</li> </ul> |
| Збалансована система показників                    | Сприяє збалансуванню діяльності підприємства та його розвитку шляхом вимірювання та оцінки ефективності діяльності за набором показників, що враховує різні аспекти діяльності підприємства. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяє ефективному управлінню ключовими процесами на підприємстві;</li> <li>- можливість інтеграції стратегії розвитку в систему цілей та практичних дій, де підприємство здатне контролювати показники діяльності;</li> <li>- зв'язок між аспектами BSC створює чітке розуміння стратегії підприємства та надає конкретні інструкції для кожного працівника щодо її реалізації;</li> <li>- зростання рівня особистої відповідальності працівників.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка показників здійснюється виключно в межах економічного розвитку;</li> <li>- ускладнення оцінки діяльності підприємства у динаміці;</li> <li>- метод є непридатним для моделювання впливу невизначеності та ризиків.</li> </ul>  |

## Закінчення таблиці Б.1

| 1  | 2  | 3   | 4  |
|--|--|---|--|
| GAP-аналіз<br>(аналіз потреб)                    | Метод дозволяє оцінити стратегічну розбіжність між потенційно бажаним та поточним станом розвитку.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Простота використання методу;</li> <li>- Можливість виявлення напрямків удосконалення стратегії підприємства;</li> <li>- фіксація на сферах, які потребують покращення;</li> <li>- оцінка поточного стану підприємства в реальному середовищі його порівняння з ідеалізованою моделлю;</li> <li>- дозволяє визначати слабкі місця й недоліки, що потребують усунення;</li> <li>- розпізнавання проблемних аспектів підприємства, які потребують поліпшення.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня точність прогнозування розвитку підприємства;</li> <li>- необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів, що здійснюють процес аналізу;</li> <li>- рішення виявлених проблем можуть бути орієнтовані на усунення наслідків негативних явищ, при цьому не враховуючи причину їх виникнення.</li> </ul>   |
| Метод оцінки конкурентних переваг за М. Портером | Метод дозволяє оцінити рівень конкуренції та стан конкурентного середовища підприємства в цілому   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- метод дозволяє враховувати як горизонтальні, так і вертикальні взаємозв'язки між елементами моделі;</li> <li>- метод дозволяє виявити причини конкуренції, стан ринку та виявити фактори, що сприятимуть його розвитку;</li> <li>- метод дозволяє створити підґрунтя для формування стратегії розвитку фірми;</li> <li>- метод враховує низку ключових чинників, що впливають на рівень конкурентної позиції підприємства на ринку.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на зовнішнє середовище підприємства з обмеженою увагою внутрішнім факторам;</li> <li>- має обмежену придатність для оцінки динамічних змін в галузі;</li> <li>- неврахування інших факторів, що можуть чинити значний вплив на функціонування підприємства;</li> <li>- не враховує стратегічну динаміку та не володіє описовою здатністю передбачати майбутні зміни в галузі.</li> </ul> |
| Методика А. Ансоффа                              | Дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, порівнюючи очікувану рентабельність при поточному функціонуванні компанії та потенційний майбутній оптимальний рівень рентабельності. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- метод є простим у використанні, а також володіє високим рівнем наочності.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підходить для обмеженого кола завдань внаслідок зосередження лише на двох факторах (товар та ринок);</li> <li>- метод не враховує соціальні, економічні або технологічні зміни;</li> <li>- ігнорування змін у зовнішньому середовищі.</li> </ul>  |

Джерело: згруповано авторкою на основі [7; 17; 34; 42; 53; 56; 98; 109, с. 153; 111; 155; 172].

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Складові індикатори інтегральної оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу

| Складові інтегральної оцінки | Індикатори  | Сутність індикаторів   | Оцінка індикатора                             |
|------------------------------|---|--|---|
| 1                            | 2   | 3  | 4   |
| <b>Внутрішній потенціал</b>  |   |  |   |
| <b>Конкурентні переваги</b>  | Цінність наявних ресурсів                               | Можливість використання можливостей та/або нейтралізації загроз в середовищі підприємства                        | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Рідкість наявних ресурсів                               | Обмеженість кількості ресурсів серед наявних та потенційних конкурентів  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Ступінь імітації ресурсів підприємствами                | Ступінь спроможності конкурентів відтворити ресурси підприємства   | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Ступінь заміності ресурсів                              | Ступінь відповідності еквівалентного заміника вихідного ресурсу  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
| <b>Управління</b>            | Досвід керівництва із впровадження технологій           | Наявність досвіду та навичок керівництва із впровадження цифрових технологічних рішень                           | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | Ступінь інформованості та розуміння керівництвом стосовно цифрових рішень, що присутні на ринку                  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Лідерство у стратегічній трансформації                  | Консерватизм щодо інновацій  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Наявність стратегії цифрової трансформації              | Ступінь розробленості та впровадження стратегії із використання електронної комерції                             | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
| <b>Технологічні рішення</b>  | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | Якість наявної інфраструктурної бази, необхідної для реалізації рішень електронної комерції                      | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | Ступінь інтеграції технологічних рішень електронної комерції   | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                              | Простота використання технологій                        | Ступінь легкості та зручності використання технологій електронної комерції в операційній діяльності підприємства | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |

## Продовження таблиці В.1

| 1       | 2  | 3   | 4   |
|---------|--|---|---|
| Фінанси | Прибуток від реалізації продукції            | Прибуток від реалізації продукції є різницею між обсягом реалізованої продукції та її собівартістю  | 20% і вище – 5 балів<br>12-19% - 4 бали<br>10-12% - 3 бали<br>0-12% - 2 бали<br>$ROE \leq 0$ – 1 бал  |
|         | Витрати на управління підприємством          | Показник, що являє собою витрати ресурсів на забезпечення безперебійної діяльності підприємства   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 бал: Дуже низькі витрати на управління.</li> <li>• 2 бали: Низькі витрати на управління.</li> <li>• 3 бали: Середні витрати на управління.</li> <li>• 4 бали: Високі витрати на управління.</li> <li>• 5 балів: Дуже високі витрати на управління.</li> </ul>  |
|         | Рентабельність діяльності підприємства       | Показник, що характеризує економічну ефективність діяльності підприємства електронної комерції та є співвідношенням прибутку та витрат підприємства | Враховуючи відсутність норм рентабельності, які можна вважати універсальними, показник піддається експертній оцінці та оцінюється в динаміці<br>Рент $\leq 0$ : 1 бал (дуже низька рентабельність).<br>Рент= 0-20%: 2 бали (низька рентабельність).<br>Рент=20-50%: 3 бали (помірна рентабельність).<br>Рент=50-75%: 4 бали (висока рентабельність).<br>Рент=75% та вище: 5 балів (дуже висока рентабельність). |
|         | Рентабельність власного капіталу             | Показник, що відображає ступінь ефективності використання підприємством власного капіталу для отримання чистого прибутку.                           | $P_{BK} = 0-5\%$ - 1 бал<br>$P_{BK} = 5-10\%$ - 2 бали<br>$P_{BK} = 10-15\%$ - 3 бали<br>$P_{BK} = 15-20\%$ - 4 бали<br>$P_{BK} = \text{більше } 20\%$ - 5 балів  |
|         | Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства | Показник, що відображає здатність підприємства зберігати платоспроможність в довгостроковій перспективі.  | $K_{\text{фс}} \leq 0$ : 1 бал<br>$K_{\text{фс}} = 0-75\%$ : 2 бали<br>$K_{\text{фс}} = 75-80\%$ - 3 бали<br>$K_{\text{фс}} = 0,8-0,9$ – 4 бали<br>$K_{\text{фс}} = \text{більше } 0,9$ – 5 балів   |



## Продовження таблиці В.1

| 1                  | 2  | 3  | 4  |
|--------------------|--|--|--|
| <b>Маркетинг</b>   | Ринкова частка підприємства                              | Показник відображає ступінь поширення підприємства на цільовому ринку, є розраховується як відсоток продажів, що належить підприємству, від загального обсягу продажів у галузі.                   | РЧП = до 10% - 1 бал (мінімальна частка ринку)<br>РЧП = 10-20% - 2 бали (мала частка ринку)<br>РЧП = 20-30% - 3 бали (середня частка ринку)<br>РЧП = 30-40% - 4 бали (значна частка ринку)<br>РЧП = більше 40% - 5 балів (висока частка ринку)     |
|                    | Частка витрат на рекламну діяльність                     | Показник, що відображає відсоток від доходу, що формує витрати на просування. Показник розраховується за формулою:<br>$\text{ЧВР} = \frac{\text{витрати на рекламу}}{\text{прибуток від реклами}}$ | ЧВР = 0% - 1 бал (мінімальна частка витрат)<br>ЧВР = 0-5% - 2 бали (мінімальна частка витрат)<br>ЧВР = 5-10% - 3 бали (середня частка витрат)<br>ЧВР = 10-20% - 4 бали (значна частка витрат)<br>ЧВР = більше 20% - 5 балів (висока частка витрат) |
|                    | Рентабельність інвестицій у рекламу                      | Показник, що відображає ефективність рекламних витрат підприємства, та розраховується за формулою:<br>$\text{ROAS} = \frac{\text{дохід від реклами}}{\text{вартість реклами}} * 100$               | 1. ROAS вище за 500 – 5 балів.<br>2. ROAS = 300% - 500% - 4 бали.<br>3. ROAS = 100% - 300% - 3 бали.<br>4. ROAS = 50% - 100% - 2 бали.<br>5. ROAS = менше 50% - 1 бал.   |
| <b>Організація</b> | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації | Показник, що відображає ступінь готовності та відкритості організації до впровадження та успішної реалізації цифрових технологій та ініціатив  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал  |
|                    | Наявність цифрових навичок працівників                   | Показник, що вказує на рівень знань, навичок та умінь персоналу у сфері технологій та процесів електронної комерції  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал  |
|                    | Організаційне навчання                                   | Показник, що відображає ефективність системи навчання та розвитку персоналу у сфері технологій та процесів електронної комерції  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал  |

## Продовження таблиці В.1

| 1                          | 2   | 3   | 4   |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Зовнішній потенціал</b> |   |   |   |
| <b>Ринок</b>               | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | Показник, який відображає ступінь готовності індустрії до прийняття, адаптації та успішного впровадження технологічних інновацій електронної комерції підприємства                  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                            | Тиск із боку конкурентів  | Показник, що відображає ступінь конкуренції, яку відчуває організація або галузь від інших учасників ринку  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                            | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | Показник, який вказує на різноманітність та доступність технологій, продуктів або послуг, які пропонуються на ринку для вирішення конкретних завдань, задач або потреб користувачів | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                            | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | Показник, що відображає доступність розповсюдження можливостей населенню здійснювати купівлю/продаж товарів через Інтернет  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
| <b>Держава</b>             | Наявність державної підтримки   | Показник, що відображає рівень підтримки та сприяння державних структур розвитку інновацій та технологічного прогресу в конкретній галузі або секторі економіки                     | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                            | Наявність фінансової підтримки від держави                              | Показник, який відображає рівень доступності та обсягу фінансових ресурсів, що надаються державними структурами для підтримки діяльності підприємств електронної комерції           | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
| <b>Стійкість розвитку</b>  | Стійкий розвиток  | Показник, який відображає ступінь стійкості темпів розвитку підприємства електронної комерції протягом певного періоду часу   | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                            | Стійкі технологічні рішення   | Показник, що відображає ступінь стійкості та надійності технологічних рішень електронної комерції протягом тривалого періоду часу без необхідності значних змін або модифікацій.    | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |

## Закінчення таблиці В.1

| 1                                 | 2  | 3   | 4   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>Соціальна відповідальність</b> | Соціальна відповідальність підприємства                            | Показник, який відображає ступінь залученості та відповідальності підприємства електронної комерції перед суспільством та середовищем, включаючи її діяльність та вплив на соціальні, екологічні та етичні аспекти.                       | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                                   | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство          | Показник, який відображає ступінь доступності та доступності продуктів і послуг підприємства для різних категорій споживачів  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                                   | Рівень залученості споживачів                                      | Показник, що відображає ступінь взаємодії та активності споживачів у відношенні до продуктів чи послуг, що надаються підприємством  | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |
|                                   | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства | Показник, який відображає ступінь задоволеності клієнтів або споживачів продуктами або послугами, що надаються підприємством, у порівнянні з їхніми очікуваннями та вартістю, яку вони приділяють за отримання таких продуктів чи послуг. | 1-5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал |

Джерело: авторська розробка.

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

**Визначення параметрів економетричної моделі впливу рівня проникнення інтернету на показник рівня ВВП**

| i        | $x_i$ | $y_i$   | $x_i^2$ | $x_i^3$ | $x_i^4$ | $x_i^5$ | $x_i^6$ | $x_i * y_i$ | $x_i^2 * y_i$ | $x_i^3 * y_i$ |
|----------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|---------------|---------------|
| 1        | 0,5   | 1,4047  | 0,25    | 0,125   | 0,0625  | 0,0313  | 0,0156  | 0,7024      | 0,3512        | 0,1756        |
| 2        | 0,53  | 1,4652  | 0,2809  | 0,1489  | 0,0789  | 0,0418  | 0,0222  | 0,7766      | 0,4116        | 0,2181        |
| 3        | 0,57  | 1,5869  | 0,3249  | 0,1852  | 0,1056  | 0,0602  | 0,0343  | 0,9045      | 0,5156        | 0,2939        |
| 4        | 0,58  | 1,9895  | 0,3364  | 0,1951  | 0,1132  | 0,0656  | 0,0381  | 1,1539      | 0,6693        | 0,3882        |
| 5        | 0,63  | 2,3854  | 0,3969  | 0,25    | 0,1575  | 0,0992  | 0,0625  | 1,5028      | 0,9468        | 0,5965        |
| 6        | 0,64  | 2,9812  | 0,4096  | 0,2621  | 0,1678  | 0,1074  | 0,0687  | 1,908       | 1,2211        | 0,7815        |
| 7        | 0,63  | 3,5603  | 0,3969  | 0,25    | 0,1575  | 0,0992  | 0,0625  | 2,243       | 1,4131        | 0,8902        |
| 8        | 0,71  | 3,9772  | 0,5041  | 0,3579  | 0,2541  | 0,1804  | 0,1281  | 2,8238      | 2,0049        | 1,4235        |
| 9        | 0,72  | 4,222   | 0,5184  | 0,3732  | 0,2687  | 0,1935  | 0,1393  | 3,0398      | 2,1887        | 1,5759        |
| 10       | 0,79  | 5,4508  | 0,6241  | 0,493   | 0,3895  | 0,3077  | 0,2431  | 4,3061      | 3,4018        | 2,6875        |
| 11       | 0,79  | 5,2391  | 0,6241  | 0,493   | 0,3895  | 0,3077  | 0,2431  | 4,1389      | 3,2697        | 2,5831        |
| $\Sigma$ | 7,09  | 34,2623 | 4,6663  | 3,1337  | 2,1448  | 1,4941  | 1,0575  | 23,4998     | 16,3937       | 11,6139       |

Таблиця Г.2

**Розрахунок проміжних даних для визначення значень коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію в економетричній моделі впливу рівня проникнення Інтернету на показник рівня ВВП**

| i              | $x_i$ | $y_i$  | $\hat{y}_i$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ | $\varepsilon_i$ | $\varepsilon_i^2$ | $A_i$  | $\Delta \varepsilon_i$ | $(\Delta \varepsilon_i)^2$ |
|----------------|-------|--------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|----------------------------|
| 1              | 0,5   | 1,4047 | 1,3148      | -1,7101         | 2,9243              | 0,0899          | 0,0081            | 0,064  | —                      | —                          |
| 2              | 0,53  | 1,4652 | 1,4856      | -1,6496         | 2,721               | -0,0204         | 0,0004            | 0,0139 | -0,1103                | 0,0122                     |
| 3              | 0,57  | 1,5869 | 1,8924      | -1,5279         | 2,3343              | -0,3055         | 0,0933            | 0,1925 | -0,2851                | 0,0813                     |
| 4              | 0,58  | 1,9895 | 2,0201      | -1,1253         | 1,2662              | -0,0306         | 0,0009            | 0,0154 | 0,2749                 | 0,0756                     |
| 5              | 0,63  | 2,3854 | 2,7701      | -0,7294         | 0,532               | -0,3847         | 0,148             | 0,1613 | -0,3541                | 0,1254                     |
| 6              | 0,64  | 2,9812 | 2,9361      | -0,1336         | 0,0178              | 0,0451          | 0,002             | 0,0151 | 0,4298                 | 0,1847                     |
| 7              | 0,63  | 3,5603 | 2,7701      | 0,4455          | 0,1985              | 0,7902          | 0,6244            | 0,222  | 0,7451                 | 0,5552                     |
| 8              | 0,71  | 3,9772 | 4,1388      | 0,8624          | 0,7438              | -0,1616         | 0,0261            | 0,0406 | -0,9519                | 0,9061                     |
| 9              | 0,72  | 4,222  | 4,3058      | 1,1072          | 1,226               | -0,0838         | 0,007             | 0,0198 | 0,0779                 | 0,0061                     |
| 10             | 0,79  | 5,4508 | 5,3143      | 2,336           | 5,4571              | 0,1365          | 0,0186            | 0,025  | 0,2202                 | 0,0485                     |
| 11             | 0,79  | 5,2391 | 5,3143      | 2,1243          | 4,5128              | -0,0752         | 0,0057            | 0,0144 | -0,2117                | -0,2117                    |
| $\Sigma\Sigma$ | —     | —      | —           | —               | 21,9339             | —               | 0,9346            | 0,784  | —                      | 2,0397                     |

Таблиця Г.3

**Визначення парламентів економетричної моделі впливу рівня проникнення Інтернету на показник кількості діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю через мережу «Інтернет»**

| i              | $x_i$ | $y_i$  | $x_i^2$ | $x_i^3$ | $x_i^4$ | $x_i^5$ | $x_i^6$ | $x_i^* y_i$ | $x_i^{2*} y_i$ | $x_i^{3*} y_i$ |
|----------------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|----------------|----------------|
| 1              | 0,5   | 7480   | 0,25    | 0,125   | 0,0625  | 0,0313  | 0,0156  | 3740        | 1870           | 935            |
| 2              | 0,53  | 7999   | 0,2809  | 0,1489  | 0,0789  | 0,0418  | 0,0222  | 4239,47     | 2246,9191      | 1190,8671      |
| 3              | 0,57  | 11404  | 0,3249  | 0,1852  | 0,1056  | 0,0602  | 0,0343  | 6500,28     | 3705,1596      | 2111,941       |
| 4              | 0,58  | 11619  | 0,3364  | 0,1951  | 0,1132  | 0,0656  | 0,0381  | 6739,02     | 3908,6316      | 2267,0063      |
| 5              | 0,63  | 13406  | 0,3969  | 0,25    | 0,1575  | 0,0992  | 0,0625  | 8445,78     | 5320,8414      | 3352,1301      |
| 6              | 0,64  | 14684  | 0,4096  | 0,2621  | 0,1678  | 0,1074  | 0,0687  | 9397,76     | 6014,5664      | 3849,3225      |
| 7              | 0,63  | 17795  | 0,3969  | 0,25    | 0,1575  | 0,0992  | 0,0625  | 11210,85    | 7062,8355      | 4449,5864      |
| 8              | 0,71  | 22993  | 0,5041  | 0,3579  | 0,2541  | 0,1804  | 0,1281  | 16325,03    | 11590,7713     | 8229,4476      |
| 9              | 0,72  | 25896  | 0,5184  | 0,3732  | 0,2687  | 0,1935  | 0,1393  | 18645,12    | 13424,4864     | 9665,6302      |
| 10             | 0,79  | 28693  | 0,6241  | 0,493   | 0,3895  | 0,3077  | 0,2431  | 22667,47    | 17907,3013     | 14146,768      |
| 11             | 0,79  | 30804  | 0,6241  | 0,493   | 0,3895  | 0,3077  | 0,2431  | 24335,16    | 19224,7764     | 15187,5734     |
| $\Sigma\Sigma$ | 7,09  | 192773 | 4,6663  | 3,1337  | 2,1448  | 1,4941  | 1,0575  | 132245,94   | 92276,289      | 65385,2726     |

Таблиця Г.4

**Розрахунок проміжних даних для визначення значень коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію в економетричній моделі впливу рівня проникнення Інтернету на показник кількості діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю через мережу Інтернет**

| i              | $x_i$ | $y_i$ | $\hat{y}_i$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ | $\varepsilon_i$ | $\varepsilon_i^2$ | $A_i$  | $\Delta \varepsilon_i$ | $(\Delta \varepsilon_i)^2$ |
|----------------|-------|-------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|----------------------------|
| 1              | 0,5   | 7480  | 7625,3164   | -10044,8182     | 100898372,3058      | -145,3164       | 21116,844         | 0,0194 | —                      | —                          |
| 2              | 0,53  | 7999  | 8312,7196   | -9525,8182      | 90741212,0331       | -313,7196       | 98420,0162        | 0,0392 | -168,4033              | 28359,6673                 |
| 3              | 0,57  | 11404 | 10463,5386  | -6120,8182      | 37464415,2149       | 940,4614        | 884467,6043       | 0,0825 | 1254,181               | 1572970,0416               |
| 4              | 0,58  | 11619 | 11179,1766  | -5905,8182      | 34878688,3967       | 439,8234        | 193444,6247       | 0,0379 | -500,638               | 250638,3838                |
| 5              | 0,63  | 13406 | 15506,4099  | -4118,8182      | 16964663,2149       | -2100,4099      | 4411721,6112      | 0,1567 | -2540,2333             | 6452785,0616               |
| 6              | 0,64  | 14684 | 16477,0674  | -2840,8182      | 8070247,9421        | -1793,0674      | 3215090,5458      | 0,1221 | 307,3425               | 94459,4189                 |
| 7              | 0,63  | 17795 | 15506,4099  | 270,1818        | 72998,2149          | 2288,5901       | 5237644,7948      | 0,1286 | 4081,6575              | 16659927,8599              |
| 8              | 0,71  | 22993 | 23480,6083  | 5468,1818       | 29901012,3967       | -487,6083       | 237761,8785       | 0,0212 | -2776,1985             | 7707277,8754               |
| 9              | 0,72  | 25896 | 24434,5091  | 8371,1818       | 70076685,0331       | 1461,4909       | 2135955,6564      | 0,0564 | 1949,0992              | 3798987,7961               |
| 10             | 0,79  | 28693 | 29893,6221  | 11168,1818      | 124728285,124       | -1200,6221      | 1441493,4795      | 0,0418 | -2662,113              | 7086845,7513               |
| 11             | 0,79  | 30804 | 29893,6221  | 13279,1818      | 176336669,7603      | 910,3779        | 828787,881        | 0,0296 | 2111                   | 4456321                    |
| $\Sigma\Sigma$ | —     | —     | —           | —               | 690133249,6364      | —               | 18705904,9364     | 0,7354 | —                      | 48108572,8557              |

Таблиця Г.5

**Визначення параметрів економетричної моделі впливу рівня проникнення Інтернету на показник рівня ВВП**

| i              | $x_i$  | $y_i$     | $x_i^2$    | $x_i^3$        | $x_i^4$             | $x_i^5$                | $x_i^6$                | $x_i * y_i$   | $x_i^2 * y_i$      | $x_i^3 * y_i$       |
|----------------|--------|-----------|------------|----------------|---------------------|------------------------|------------------------|---------------|--------------------|---------------------|
| 1              | 7480   | 3594.41   | 55950400   | 418508992000   | 3130447260160000    | 23415745505996800000   | 1.7514977638485608e+23 | 26886186.8    | 201108677264       | 1504292905934720    |
| 2              | 7999   | 4337.27   | 63984001   | 511808023999   | 4093952383968001    | 32747525119360040000   | 2.6194745342976095e+23 | 34693822.73   | 277515888017.27    | 2219849588250143.2  |
| 3              | 11404  | 4664.84   | 130051216  | 1483104067264  | 16913318783078656   | 192879487402229000000  | 2.1995976743350195e+24 | 53197835.36   | 606668114445.4401  | 6918443177135798    |
| 4              | 11619  | 6296.23   | 135001161  | 1568578489659  | 18225313471347920   | 211759917223591480000  | 2.4604384782209096e+24 | 73155896.37   | 849998359923.0299  | 9876130943945684    |
| 5              | 13406  | 8798.76   | 179720836  | 2409337527416  | 32299578892538900   | 433008154633376400000  | 5.804907321015044e+24  | 117956176.56  | 1581320502963.36   | 21199182662726804   |
| 6              | 14684  | 12132.21  | 215619856  | 3166161965504  | 46491922301460740   | 682687387074649400000  | 1.0024581591804151e+25 | 178149371.64  | 2615945373161.76   | 38412541859507280   |
| 7              | 17795  | 17523.88  | 316662025  | 5635000734875  | 100274838077100620  | 1.7843907435820055e+21 | 3.1753233282041794e+25 | 311837444.6   | 5549147326657      | 98747076677861330   |
| 8              | 22993  | 23430.79  | 528678049  | 12155894380657 | 279500479494446370  | 6.426554525015807e+21  | 1.4776576819368844e+26 | 538744154.47  | 12387344343728.71  | 284822208495354200  |
| 9              | 25896  | 33697.06  | 670602816  | 17365930523136 | 449708136827129860  | 1.1645641911275354e+22 | 3.0157554293438652e+26 | 872619065.76  | 22597343326920.957 | 585180802793945100  |
| 10             | 28693  | 52943.17  | 823288249  | 23622609728557 | 677803540941486000  | 1.9448217000234057e+22 | 5.5802769038771585e+26 | 1519098376.81 | 43587489725809.33  | 1250655842702647000 |
| 11             | 30804  | 10111.2   | 948886416  | 29229497158464 | 900385430469325000  | 2.7735472800177087e+22 | 8.54363504136655e+26   | 311465404.8   | 9594380329459.201  | 295545291668661250  |
| $\Sigma\Sigma$ | 192773 | 177529.82 | 4068445025 | 97566431591531 | 2528826958902042000 | 6.861677519724351e+22  | 1.9144123612296773e+27 | 4037803735.9  | 99848261968350.06  | 2595081663475969500 |

Таблиця Г.6

**Розрахунок проміжних даних для визначення значень коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію в економетричній моделі впливу рівня проникнення Інтернету на показник рівня ВВП**

| i              | $x_i$ | $y_i$    | $\hat{y}_i$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ | $\varepsilon_i$ | $\varepsilon_i^2$ | $A_i$  | $\Delta \varepsilon_i$ | $(\Delta \varepsilon_i)^2$ |
|----------------|-------|----------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|----------------------------|
| 1              | 7480  | 3594,41  | 5701,6016   | -12544,6645     | 157368608,558       | -2107,1916      | 4440256,3666      | 0,5862 | —                      | —                          |
| 2              | 7999  | 4337,27  | 4656,8138   | -11801,8045     | 139282590,5291      | -319,5438       | 102108,2572       | 0,0737 | 1787,6478              | 3195684,4998               |
| 3              | 11404 | 4664,84  | 3809,8739   | -11474,2345     | 131658058,4041      | 854,9661        | 730967,052        | 0,1833 | 1174,5099              | 1379473,5953               |
| 4              | 11619 | 6296,23  | 4051,5747   | -9842,8445      | 96881588,746        | 2244,6553       | 5038477,3624      | 0,3565 | 1389,6892              | 1931236,0073               |
| 5              | 13406 | 8798,76  | 7088,4641   | -7340,3145      | 53880217,6262       | 1710,2959       | 2925112,2096      | 0,1944 | -534,3593              | 285539,9106                |
| 6              | 14684 | 12132,21 | 10167,4203  | -4006,8645      | 16054963,4856       | 1964,7897       | 3860398,6318      | 0,1619 | 254,4938               | 64767,0814                 |
| 7              | 17795 | 17523,88 | 19390,6609  | 1384,8055       | 1917686,1469        | -1866,7809      | 3484870,8041      | 0,1065 | -3831,5706             | 14680933,137               |
| 8              | 22993 | 23430,79 | 33228,2763  | 7291,7155       | 53169114,2701       | -9797,4863      | 95990737,1179     | 0,4181 | -7930,7054             | 62896088,1194              |
| 9              | 25896 | 33697,06 | 35617,0562  | 17557,9855      | 308282853,222       | -1919,9962      | 3686385,5818      | 0,057  | 7877,49                | 62054849,0153              |
| 10             | 28693 | 52943,17 | 31345,0652  | 36804,0955      | 1354541442,2273     | 21598,1048      | 466478130,8466    | 0,4079 | 23518,101              | 553101076,6599             |
| 11             | 30804 | 10111,2  | 22473,0131  | -6027,8745      | 36335271,5357       | -12361,8131     | 152814422,3493    | 1,2226 | -33959,9179            | 1153276021,494             |
| $\Sigma\Sigma$ | —     | —        | —           | —               | 2349372394,7511     | —               | 739551866,5793    | 3,7682 | —                      | 1852865669,5201            |

Таблиця Г.7

**Визначення парламентів економетричної моделі впливу частки кількості підприємств, що проводять навчання у сфері ІКТ до обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі**

| i              | $x_i$ | $y_i$    | $x_i^2$ | $x_i^3$ | $x_i^4$   | $x_i^5$   | $x_i^6$    | $x_i * y_i$ | $x_i^2 * y_i$ | $x_i^3 * y_i$ |
|----------------|-------|----------|---------|---------|-----------|-----------|------------|-------------|---------------|---------------|
| 1              | 3,7   | 228,036  | 13,69   | 50,653  | 187,4161  | 693,4396  | 2565,7264  | 843,7332    | 3121,8128     | 11550,7075    |
| 2              | 3,8   | 292,732  | 14,44   | 54,872  | 208,5136  | 792,3517  | 3010,9364  | 1112,3816   | 4227,0501     | 16062,7903    |
| 3              | 4,5   | 364,571  | 20,25   | 91,125  | 410,0625  | 1845,2813 | 8303,7656  | 1640,5695   | 7382,5628     | 33221,5324    |
| 4              | 4,3   | 239,209  | 18,49   | 79,507  | 341,8801  | 1470,0844 | 6321,363   | 1028,5987   | 4422,9744     | 19018,79      |
| $\Sigma\Sigma$ | 16,3  | 1124,548 | 66,87   | 276,157 | 1147,8723 | 4801,1569 | 20201,7915 | 4625,283    | 19154,4001    | 79853,8202    |

Таблиця Г.8

**Розрахунок проміжних даних для визначення значень коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію в економетричній моделі впливу частки кількості підприємств, що проводять навчання у сфері ІКТ до обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі**

| i              | $x_i$ | $y_i$   | $\hat{y}_i$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ | $\varepsilon_i$ | $\varepsilon_i^2$ | $A_i$ | $\Delta \varepsilon_i$ | $(\Delta \varepsilon_i)^2$ |
|----------------|-------|---------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------|------------------------|----------------------------|
| 1              | 3,7   | 228,036 | 228,0355    | -53,101         | 2819,7162           | 0,0005          | 0                 | 0     | —                      | —                          |
| 2              | 3,8   | 292,732 | 292,7315    | 11,595          | 134,444             | 0,0005          | 0                 | 0     | 0                      | 0                          |
| 3              | 4,5   | 364,571 | 364,5701    | 83,434          | 6961,2324           | 0,0009          | 0                 | 0     | 0,0003                 | 0                          |
| 4              | 4,3   | 239,209 | 239,2083    | -41,928         | 1757,9572           | 0,0007          | 0                 | 0     | -0,0001                | 0                          |
| $\Sigma\Sigma$ | —     | —       | —           | —               | 11673,3498          | —               | 0                 | 0     | —                      | 0                          |

Таблиця Г.9

**Визначення парламентів економетричної моделі впливу рівня проникнення Інтернету на обсяг ринку електронної комерції**

| i              | $x_i$ | $y_i$    | $x_i^2$  | $x_i^3$     | $x_i^4$        | $x_i^5$          | $x_i^6$           | $x_i * y_i$ | $x_i^2 * y_i$ | $x_i^3 * y_i$   |
|----------------|-------|----------|----------|-------------|----------------|------------------|-------------------|-------------|---------------|-----------------|
| 1              | 64    | 1180,65  | 4096     | 262144      | 16777216       | 1073741824       | 68719476736       | 75561,6     | 4835942,4     | 309500313,6     |
| 2              | 63    | 1497,22  | 3969     | 250047      | 15752961       | 992436543        | 62523502209       | 94324,86    | 5942466,18    | 374375369,34    |
| 3              | 71    | 1848,99  | 5041     | 357911      | 25411681       | 1804229351       | 128100283921      | 131278,29   | 9320758,59    | 661773859,89    |
| 4              | 71,8  | 2740,04  | 5155,24  | 370146,232  | 26576499,4576  | 1908192661,0557  | 137008233063,7978 | 196734,872  | 14125563,8096 | 1014215481,5293 |
| 5              | 79,2  | 3506,98  | 6272,64  | 496793,088  | 39346012,5696  | 3116204195,5123  | 246803372284,5759 | 277752,816  | 21998023,0272 | 1742243423,7542 |
| 6              | 79,2  | 295,85   | 6272,64  | 496793,088  | 39346012,5696  | 3116204195,5123  | 246803372284,5759 | 23431,32    | 1855760,544   | 146976235,0848  |
| $\Sigma\Sigma$ | 428,2 | 11069,73 | 30806,52 | 2233834,408 | 163210382,5968 | 12011008770,0803 | 889958240498,9495 | 799083,758  | 58078514,5508 | 4249084683,1983 |



Таблиця Г.10

**Розрахунок проміжних даних для визначення значень коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію в економетричній моделі впливу рівня проникнення Інтернету на обсяг ринку електронної комерції**

| i              | $x_i$ | $y_i$   | $\hat{y}_i$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ | $\varepsilon_i$ | $\varepsilon_i^2$ | $A_i$  | $\Delta \varepsilon_i$ | $(\Delta \varepsilon_i)^2$ |
|----------------|-------|---------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|----------------------------|
| 1              | 64    | 1180,65 | 1050,6736   | -664,305        | 441301,133          | 129,9764        | 16893,8537        | 0,1101 | —                      | —                          |
| 2              | 63    | 1497,22 | 1591,8107   | -347,735        | 120919,6302         | -94,5907        | 8947,3986         | 0,0632 | -224,567               | 50430,3591                 |
| 3              | 71    | 1848,99 | 2142,6424   | 4,035           | 16,2812             | -293,6524       | 86231,7325        | 0,1588 | -199,0617              | 39625,5647                 |
| 4              | 71,8  | 2740,04 | 2474,5754   | 895,085         | 801177,1572         | 265,4646        | 70471,4433        | 0,0969 | 559,117                | 312611,7985                |
| 5              | 79,2  | 3506,98 | 1905,0335   | 1662,025        | 2762327,1006        | 1601,9465       | 2566232,6367      | 0,4568 | 1336,4819              | 1786183,9619               |
| 6              | 79,2  | 295,85  | 1905,0335   | -1549,105       | 2399726,301         | -1609,1835      | 2589471,4886      | 5,4392 | -3211,13               | 10311355,8769              |
| $\Sigma\Sigma$ | —     | —       | —           | —               | 6525467,6034        | —               | 5338248,5535      | 6,3249 | —                      | 12500207,5612              |

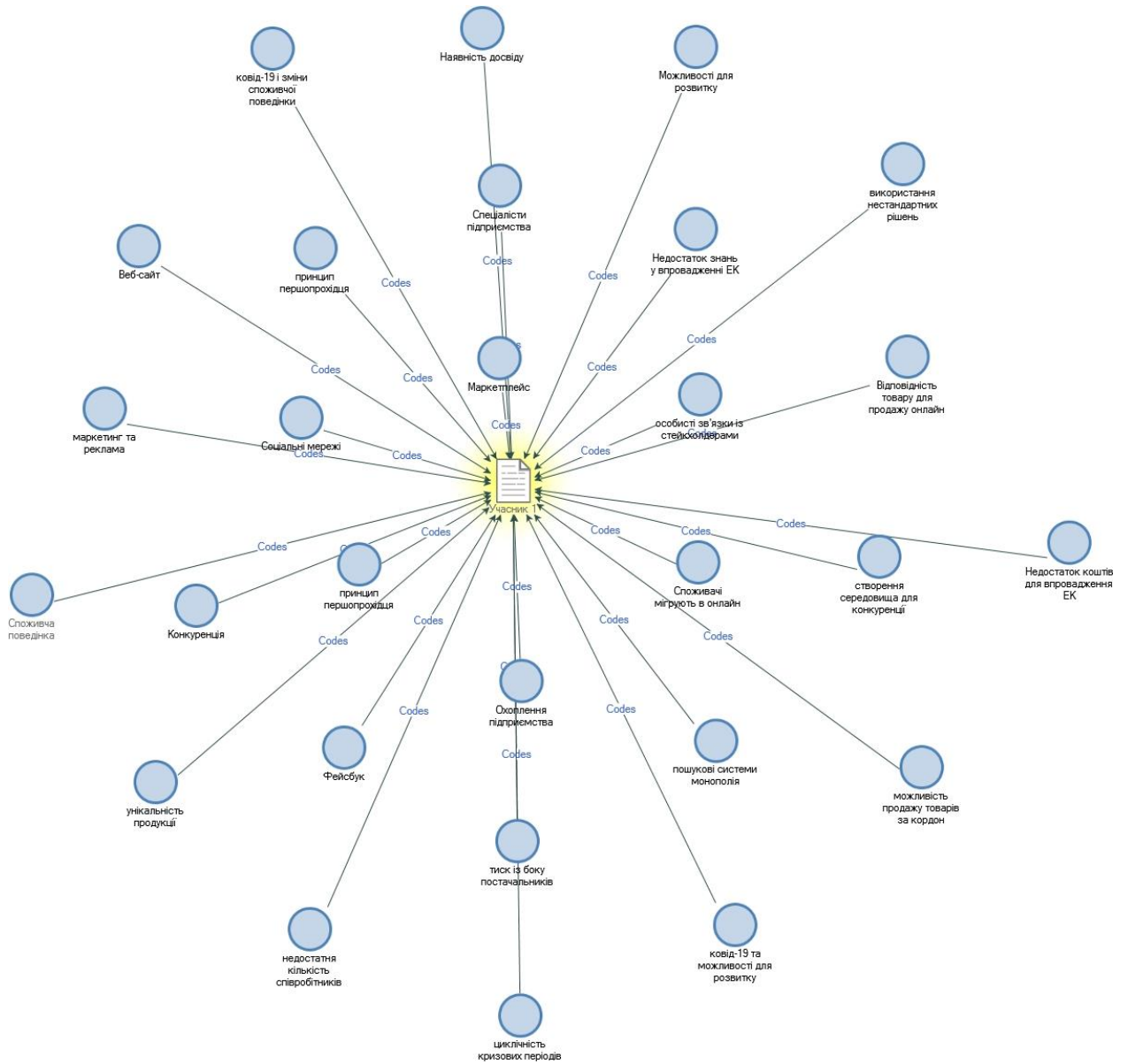
Таблиця Г.11

**Визначення параметрів економетричної моделі впливу частки домогосподарств, які мають доступ до послуг Інтернету до обсягу ринку електронної комерції**

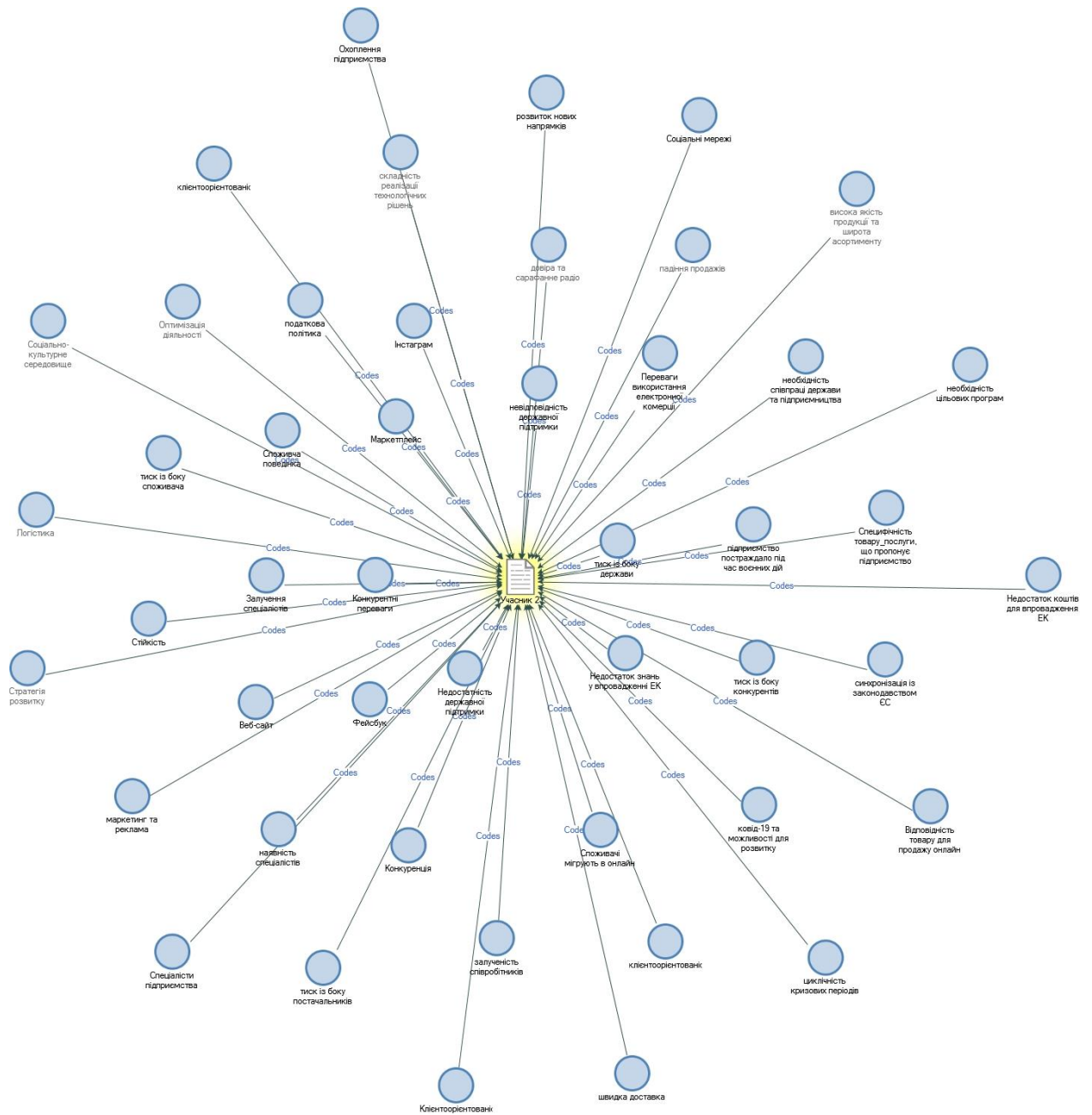
| i              | $x_i$ | $y_i$    | $x_i^2$  | $x_i^3$    | $x_i^4$        | $x_i^5$         | $x_i^6$           | $x_i * y_i$ | $x_i^2 * y_i$ | $x_i^3 * y_i$   |
|----------------|-------|----------|----------|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|-----------------|
| 1              | 59,8  | 1180,65  | 3576,04  | 213847,192 | 12788062,0816  | 764726112,4797  | 45730621526,2849  | 70602,87    | 4222051,626   | 252478687,2348  |
| 2              | 61,5  | 1497,22  | 3782,25  | 232608,375 | 14305415,0625  | 879783026,3438  | 54106656120,1406  | 92079,03    | 5662860,345   | 348265911,2175  |
| 3              | 65,8  | 2740,04  | 4329,64  | 284890,312 | 18745782,5296  | 1233472490,4477 | 81162489871,4573  | 121663,542  | 8005461,0636  | 526759337,9849  |
| 4              | 79,2  | 2740,04  | 6272,64  | 496793,088 | 39346012,5696  | 3116204195,5123 | 246803372284,5759 | 217011,168  | 17187284,5056 | 1361232932,8435 |
| 5              | 82,7  | 3506,98  | 6839,29  | 565609,283 | 46775887,7041  | 3868365913,1291 | 319913861015,7742 | 290027,246  | 23985253,2442 | 1983580443,2953 |
| $\Sigma\Sigma$ | 349   | 10773,88 | 24799,86 | 1793748,25 | 131961159,9474 | 9862551737,9125 | 747717000818,2328 | 791383,856  | 59062910,7844 | 4472317312,576  |

**Розрахунок проміжних даних для визначення значень коефіцієнтів кореляції, детермінації та F-критерію  
в економетричній моделі Модель впливу впливу частки домогосподарств, які мають доступ  
до послуг інтернету до обсягу ринку електронної комерції**

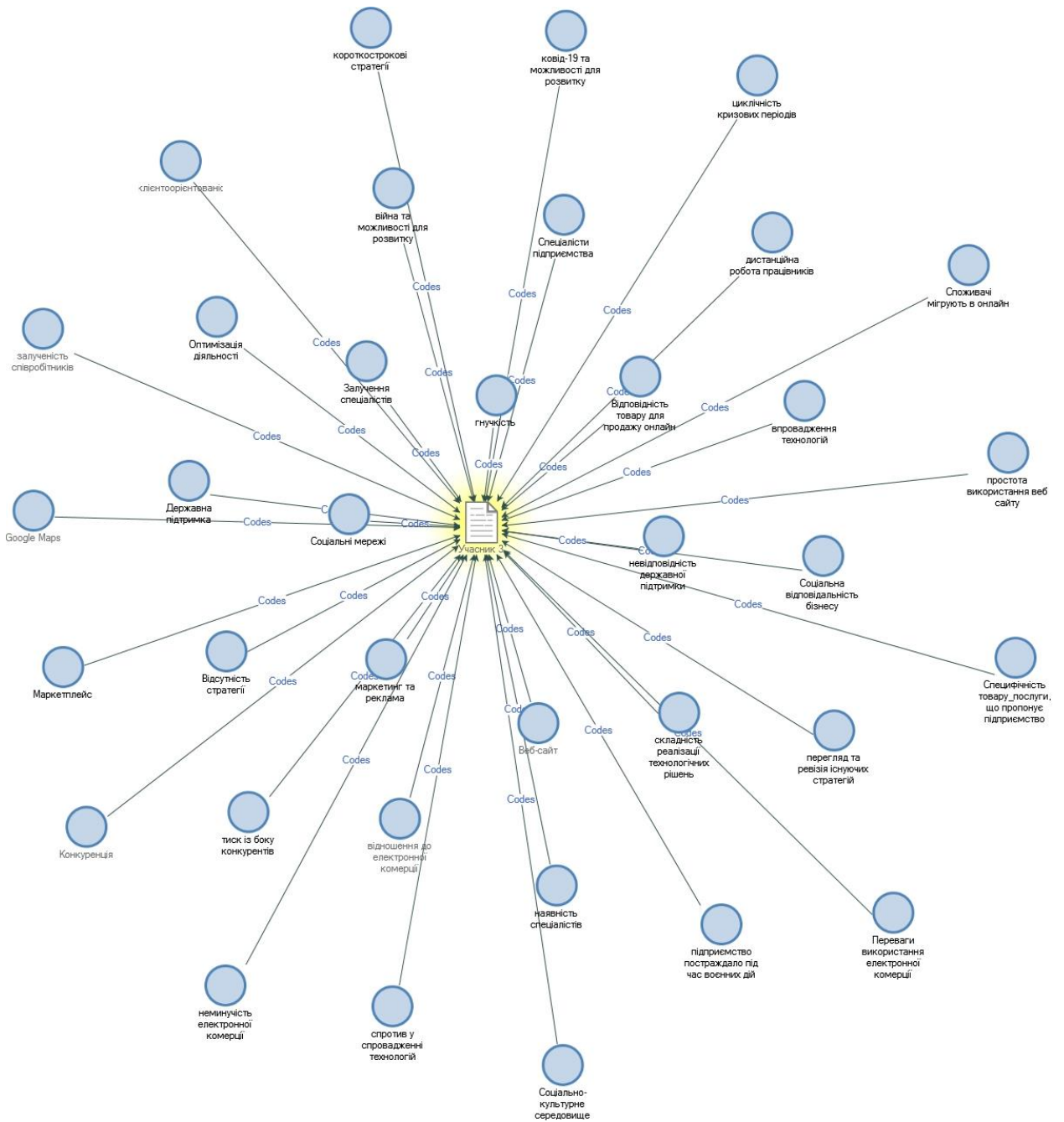
| i              | $x_i$ | $y_i$   | $\hat{y}_i$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ | $\varepsilon_i$ | $\varepsilon_i^2$ | $A_i$  | $\Delta \varepsilon_i$ | $(\Delta \varepsilon_i)^2$ |
|----------------|-------|---------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|----------------------------|
| 1              | 59,8  | 1180,65 | 1197,8558   | -974,126        | 948921,4639         | -17,2058        | 296,041           | 0,0146 | —                      | —                          |
| 2              | 61,5  | 1497,22 | 1468,7959   | -657,556        | 432379,8931         | 28,4241         | 807,9298          | 0,019  | 45,6299                | 2082,092                   |
| 3              | 65,8  | 1848,99 | 1862,3345   | -305,786        | 93505,0778          | -13,3445        | 178,0755          | 0,0072 | -41,7686               | 1744,6157                  |
| 4              | 79,2  | 2740,04 | 2735,1987   | 585,264         | 342533,9497         | 4,8413          | 23,4386           | 0,0018 | 18,1858                | 330,7244                   |
| 5              | 82,7  | 3506,98 | 3509,6951   | 1352,204        | 1828455,6576        | -2,7151         | 7,3718            | 0,0008 | -7,5564                | 57,0999                    |
| $\Sigma\Sigma$ | —     | —       | —           | —               | 3645796,0421        | —               | 1312,8565         | 0,0433 | —                      | 4214,532                   |



*Рис. Д.1. Приклад кодування інтерв'ю для кейс-стаді для учасника підприємства ІА*

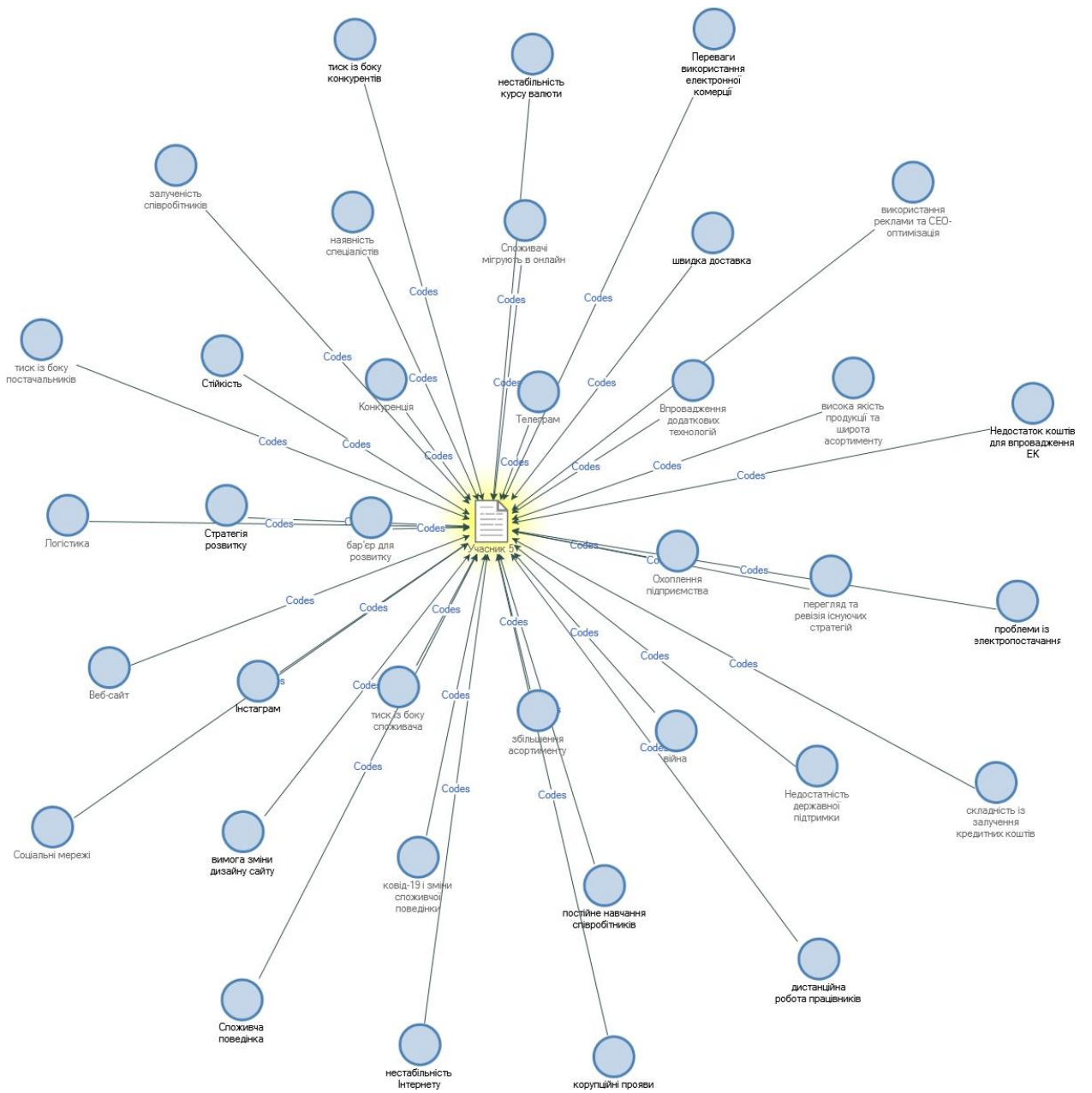


*Рис. Д.2. Приклад кодування інтерв'ю для кейс-стаді для учасника підприємства 2А*



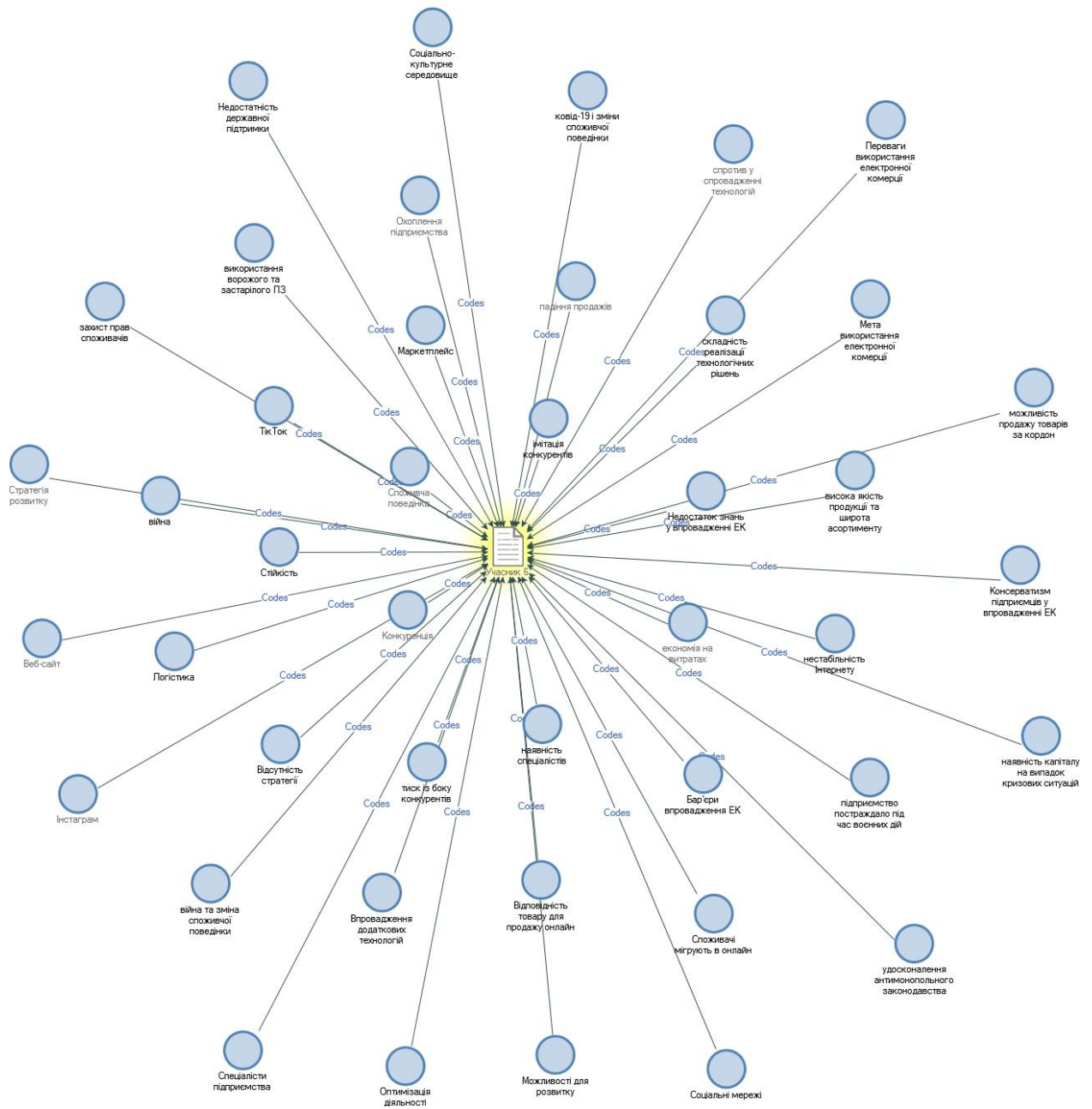
*Рис. Д.3. Приклад кодування інтерв'ю для кейс-стаді для учасника підприємства ЗА*





*Рис. Д.5. Приклад кодування інтерв'ю для кейс-стаді для учасника підприємства 5А*





*Рис. Д.6. Приклад кодування інтерв'ю для кейс-стаді для учасника підприємства БА*





### Інформаційний лист учасника

Шановний учаснику,

Просимо Вам взяти участь у дослідженні, що проводить кафедра менеджменту та адміністрування на тему «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації». Метою дослідження є виявлення особливостей діяльності вітчизняних підприємств електронної комерції

Враховуючи те, що ринок електронної комерції є складним явищем, що не може достатньою мірою бути математично узагальненим, Ваш досвід, переконання та цінності дають змогу покращити академічне розуміння механізмів функціонування ринку, а також прийняти до уваги складність та значну залежність електронної комерції від вітчизняного соціально-економічного контексту. Таким чином, дане якісне дослідження спрямоване на пошук і аналіз Вашого форми та досвіду як учасника ринку електронної комерції, а також покращити наукове розуміння унікальності вітчизняного ринку електронної комерції шляхом детального аналізу практичних випадків (кейсів).

Серед питань є питання, пов'язані з Вашим досвідом, можливостями та перешкодами для впровадження веб-технологій, наприклад, розробка веб-сайтів, цифрові навички, канали соціальних мереж тощо. Є також запитання щодо того, як війна вплинула на Ваш бізнес і якими (якщо такі були) можливостями Ви скористалися/плануєте скористатися.

Ваш внесок у це дослідження зробить значний внесок у розуміння феномену. Ваша думка та досвід як ключової особи, яка приймає рішення, були б дуже інформативними для дослідження, щоб перейти до наступного етапу мого докторського дослідження.

Якщо ви погоджуєтесь взяти участь, будьте певні, що надана Вами інформація буде розглядатися із забезпеченням повної конфіденційності. Якщо Ви згодні взяти участь і продовжити співбесіду, підпишіть форму згоди, будь ласка. Ви можете роздрукувати документ і підписати його вручну з наступним скануванням документа та відправкою його досліднику, або ви можете використовувати відскановану або електронну форму свого підпису, яка буде додана до форми згоди на участь. На додаток до письмової згоди вас можуть попросити надати усну згоду на початку записаного інтерв'ю, щоб переконатися, що ви згодні взяти участь у цьому дослідженні. Таким чином, надсилаючи цю підписану форму, ви погоджуєтесь, що дослідник може зв'язатися з вами для подальшої співбесіди.

Ми можемо організувати онлайн-зустріч за допомогою інструментів для відеоконференцій (наприклад, Google Meet, Zoom або Microsoft Teams, або будь-якого іншого інструменту для відеоконференцій, який Вам підходить), у зручний для Вас час. Хоча приблизна тривалість співбесіди становить 30-45 хвилин, проте, немає обмежень, якщо Ви хочете продовжити розмову

Ваша участь у дослідженні буде цілком добровільною, і Ви можете відмовитися від співбесіди на будь-якому етапі. Ви можете відмовитися відповідати на деякі запитання, не пояснюючи причини такого рішення.

Ми сподіваємося, що результати цього дослідження допоможуть надати рекомендації для МСП щодо стратегічних шляхів досягнення стійкої конкурентної переваги під час впровадження веб-технологій у періоди кризи, а також розробити політику та плани для уряду щодо сприяння впровадження веб-технологій серед роздрібних МСП в Україні.

З повагою

Олена Кубліцька

| №  | Список запитань  |
|----|--|
| 1  | Опишіть, будь ласка, Вашу посаду в цьому підприємстві.   |
| 2  | Скільки працівників працює на Вашому підприємстві?   |
| 3  | Чи є у вашого підприємства власний веб-сайт?   |
| 4  | Чи є ваш вебсайт повністю транзакційним? Ви продаєте Ви товари/послуги за кордон?  |
| 5  | Які цифрові технології Ви використовуєте? З якою метою Ви використовуєте ці технології?<br>(Чи є у Вас плани стосовно впровадження цифрових технологій і якого типу?<br>Чи користуєтеся Ви соцмережами?) |
| 6  | На Вашу думку, які речі можуть перешкоджати впровадженню веб-технологій серед роздрібних МСП в Україні?  |
| 7  | На Вашу думку, що може спонукати до впровадження веб-технологій серед роздрібних МСП в Україні?  |
| 8  | Які переваги технологій можуть переконати Вас прийняти веб-технології?   |
| 9  | Що може завадити Вам застосувати веб-технології у діяльності Вашого підприємства?  |
| 10 | Яка роль уряду у сприянні/гальмуванні впровадження веб-технологій? На що уряд повинен звернути увагу/зробити більше?   |
| 11 | Які проблеми/можливості пов'язані із загальною споживчою культурою та станом галузі?   |
| 12 | Чи відчуваєте ви будь-який тиск з боку зовнішніх агентів (споживачів, конкурентів, постачальників тощо)?   |
| 13 | Яким чином особи, які приймають рішення на Вашому підприємстві, підтримують/перешкоджають впровадженню веб-технологій?   |
| 14 | Яке ваше сприйняття веб-технологій на Вашому підприємстві?   |

|    |   |
|----|---|
| 15 | З якими проблемами стикнулося/стикається Ваше підприємство під час впровадження веб-технологій?             |
| 16 | Які переваги Ви б вважали конкурентною перевагою Вашого підприємства?                                       |
| 17 | Чи готова Ваша організація до впровадження веб-технологій? Чому?  |
| 18 | Чому ви використовуєте/не використовуєте веб-технології на підприємстві?                                    |
| 19 | Як нестабільність зовнішнього середовища впливає на Ваше підприємство?                                      |
| 20 | З якими викликами стикається Ваше підприємство в період кризи? Наприклад, під час війни та / або Covid-19?  |
| 21 | Яку можливість може використати Ваше підприємство в період кризи?   |
| 22 | Яка перевага допомагає вашій організації залишатися конкурентоспроможною в періоди кризи?                   |
| 23 | Які переваги ви хотіли б отримати/розвинути/зберегти, щоб залишатися конкурентоспроможними в періоди кризи? |

### Форма згоди на участь

Шановний учаснику!

Ваша участь у дослідженні буде цілком добровільною, і Ви можете відмовитися від участі в дослідженні на будь-якому етапі. Ви можете відмовитися відповідати на деякі запитання, не пояснюючи причини такого рішення. Ваша особистість зберігатиметься в таємниці протягом усього періоду дослідження. Щоб гарантувати Вашу анонімність, на аудіозаписах чи стенограмах цього чи будь-якого інтерв'ю не буде жодної ідентифікаційної інформації. Ніхто (крім дослідника) не буде слухати жодних аудіозаписів або переглядати будь-які стенограми без Вашої попередньої згоди. Усі матеріали, отримані в результаті цього чи будь-якого інтерв'ю, залишатимуться конфіденційними.

Будь ласка, відмітьте наступні поля, використовуючи



|                |   |                                     |
|----------------|---|-------------------------------------|
| 1              | Я підтверджую, що я прочитав і зрозумів інформаційний лист, датований вищезазначеним дослідженням.                                    | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2              | Я мав можливість розглянути інформаційний лист, датований вищезазначеним дослідженням.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3              | У мене була можливість поставити запитання, і я отримав на них задовільні відповіді.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4              | Я розумію, що моя участь у цьому дослідженні є добровільною.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                | Я розумію, що маю право відмовитися від участі в цьому дослідженні в будь-який час, не повідомляючи жодних причин для такого рішення  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5              | Я розумію, що будь-яка надана мною інформація може бути використана в майбутніх звітах, статтях або презентаціях дослідницької групи. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6              | Я розумію, що моє ім'я не з'являтиметься в жодних звітах, статтях чи презентаціях.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7              | Я погоджуюся взяти участь у вищезазначеному дослідженні, продовживши співбесіду   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8              | Я погоджуюся на аудіозапис і транскрибування моїх відповідей лише для дослідницьких цілей.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9              | Я погоджуюся зв'язуватися зі мною електронною поштою для майбутніх досліджень.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ПІБ учасника   |   | Підпис та дата                      |
| ПІБ дослідника |   | Підпис та дата                      |

## Законодавчі документи ЄС щодо електронної комерції

| Назва законодавчого документа   | Зміст документа   | Джерело |
|---|---|---------|
| Директива ЄС 2000/31/ЄС «Про електронну комерцію» (від 08.06.2000 р.)   | Директива закладає основу для підтримки ефективного функціонування ринку шляхом формування положень стосовно послуг електронної комерції, постачальників послуг, комерційних комунікацій, порядку формування електронних контрактів, встановлення кодексів поведінки, відповідальності сторін, порядку врегулювання спорів, а також співпраці між країнами-членами. | [254]   |
| Регламент ЄС 910/2014 «Про електронну ідентифікацію та довірчі послуги» (від 23.07.2014 р.)                                 | Регламент закладає основи належного рівня безпеки засобів електронної ідентифікації та довірчих послуг, правил електронної транзакції; встановлює правову базу для електронних підписів, електронних печаток, електронних документів, електронних позначок часу, послуг сертифікації для автентифікації вебсайтів.  | [257]   |
| Регламент ЄС 2022/1925 «Про конкурентні та чесні ринки в цифровому секторі» («Закон про цифрові ринки») (від 14.09.2022 р.) | Регламент сприяє належному функціонуванню конкурентного та справедливого внутрішнього ринку ЄС завдяки реалізації координованих правил на користь бізнесу та споживачів товарів та послуг у межах ринку ЄС.   | [255]   |
| Регламент ЄС 2018/644 «Про трансграничні служби доставки посилок» (від 18.04.2018 р.)                                       | Регламент встановлює правила для удосконалення трансграничних служб доставки поштових відправлень в межах ринку ЄС  | [256]   |
| Директива ЄС 2019/882 «Про вимоги до доступності продуктів та послуг» (від 17.04.2019)                                      | Директива сприяє оптимальному функціонуванню внутрішнього ринку ЄС за рахунок зближення законодавчої бази держав-членів ЄС стосовно усунення бар'єрів для вільного руху продуктів та послуг, на які поширюється дія Директиви   | [262]   |
| Регламент ЄС 2019/1020 «Про ринковий нагляд і відповідність продукції» (від 20.06.2019 р.)                                  | Регламент сприяє оптимальному функціонуванню внутрішнього ринку ЄС за рахунок інтенсифікації ринкового нагляду за продукцією, яка підпадає під дію Директиви  | [259]   |
| Регламент ЄС 524/2013 «Про онлайн-розв'язання споживчих спорів» (від 21.05.2013)  | Регламент сприяє досягненню високого рівня захисту прав споживачів шляхом представлення європейської платформи ODR, що сприяє вирішенню спорів між споживачами та торговцями в онлайн-просторі  | [260]   |
| Регламент ЄС 2018/302 «Про вирішення проблеми неоправданого геоблокування» (від 28.02.2018 р.)                              | Регламент сприяє оптимальному функціонуванню внутрішнього ринку ЄС за рахунок обмеження невикористаного геоблокування та інших форм дискримінації до клієнта електронної комерції   | [252]   |

|   |   |       |
|---|---|-------|
| Директива ЄС 2015/2366<br>«Про платіжні послуги» (від 25.11.2015 р.)  | Директива направлена на регулювання платіжних послуг в межах внутрішнього ринку ЄС  | [261] |
| Регламент ЄС 2022/2399<br>«Про створення системи єдиного вікна ЄС для митниці» (від 23.11.2022 р.)                              | Регламент встановлює середовище Єдиного вікна ЄС для митних органів для інтегрованої сукупності електронних послуг на внутрішньому ринку ЄС   | [212] |
| Директива ЄС 2019/770<br>«Про певні аспекти контрактів на постачання цифрового контенту та цифрових послуг» (від 20.05.2019 р.) | Директива сприяє належному функціонуванню внутрішнього ринку ЄС за рахунок підтримки захисту прав споживачів у межах встановлення правил щодо угод між сторонами електронної комерції щодо постачання цифрового контенту та цифрових послуг | [253] |

Джерело: узагальнено авторкою на основі [252-262].

**Анкета опитування експертів стосовно формування оцінювання  
стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної  
комерції**

Кафедра менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» здійснює експертне опитування із метою оцінювання стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції роздрібною торгівлі в Чернігівській області. Сектор підприємництва забезпечує важливий економічний внесок в українську економіку, але є значний брак розуміння того, яким чином формується стратегічний трансформаційний потенціал підприємств електронної комерції.

Просимо Вас заповнити анкету з метою врахування Вашої думки в межах даного дослідження. Ваша експертна думка та досвід допоможуть нам глибше зрозуміти складні аспекти теми, що піддається дослідженню.

Алгоритм врахування експертної думки:

1. Ознайомтеся із питаннями анкети опитування.
2. Надайте бальну оцінку кожному індикатору від 1 до 5, де 5 – найвищий бал, а 1 – найнижчий бал, враховуючи узагальнені дані стосовно учасників дослідження.

Розмежування балів:

- 5 – високий ступінь значимості, відмінно;
  - 4 – знаний ступінь значимості, добре;
  - 3 – помірний ступінь значимості, задовільно;
  - 2 – низький ступінь значимості, незадовільно;
  - 1 – мінімальний ступінь значимості, не використовується.
3. Для оцінювання індикаторів в межах блоків 4 «Фінанси» та 5 «Маркетинг» пропонується розглянути додаток 1 із 5-бальною оцінкою індикатора в залежності від його узагальненого показника.



4. У графі «Коефіцієнт вагомості» пронумеруйте від 1 до 10 в порядку зменшення значущості (де 1 – найбільш важливий показник, а 10 – найменш важливий) складові.

Таблиця 1 – Індикатори оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу підприємств електронної комерції

| № | Індикатор   | Коефіцієнт вагомості | Оцінка, надана експертом, бали |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----------------------|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|
|   |   |                      | 1А                             | 2А | 3А | 4А | 5А | 6А | 7А |
| 1 | 1. Конкурентні переваги                                     | x                    | x                              | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
|   | 1. Цінність ресурсів  |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 2. Рідкість ресурсів  |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 3. Ступінь імітації ресурсів                                |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 4. Ступінь заміності ресурсів                               |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
| 2 | 2. Управління   | x                    | x                              | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
|   | 1. Досвід керівництва із впровадження технологій            |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 2. Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій  |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 3. Лідерство у стратегічній трансформації                   |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 4. Наявність стратегії цифрової трансформації               |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
| 3 | 3. Технологічні рішення                                     | x                    | x                              | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
|   | 1. Інфраструктурне забезпечення електронної комерції        |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 2. Сумісність технологічних рішень електронної комерції     |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 3. Простота використання технологій                         |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
| 4 | 4. Фінанси  | x                    | x                              | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
|   | 1. Прибуток від реалізації продукції                        |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 2. Витрати на управління підприємством                      |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 3. Рентабельність діяльності підприємства                   |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 4. Фінансова стійкість підприємства                         |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
| 5 | 5. Маркетинг  | x                    | x                              | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
|   | 1. Ринкова частка підприємства                              |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 2. Частка витрат на рекламну діяльність                     |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
|   | 3. Рентабельність інвестицій у рекламу                      |                      |                                |    |    |    |    |    |    |
| 6 | 6. Організація  | x                    | x                              | x  | x  |    | x  | x  | x  |
|   | 1. Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації |                      |                                |    |    |    |    |    |    |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|    | 2. Наявність цифрових навичок працівників                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 3. Організаційне навчання  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 7. Ринок   |   | x | x | x | x | x | x | x |
| 7  | 1. Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | x |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 2. Тиск із боку конкурентів  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 3. Технологічні рішення, присутні на ринку                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 4. Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 8. Держава   |   | x | x | x | x | x | x | x |
| 8  | 1. Наявність державної підтримки   | x |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 2. Наявність фінансової підтримки від держави                              |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 9. Стійкість розвитку  |   | x | x | x | x | x | x | x |
| 9  | 1. Стійкий розвиток підприємства   | x |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 2. Стійкі технологічні рішення   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 10. Соціальна відповідальність   |   |   | x | x | x | x | x | x |
| 10 | 1. Соціальна відповідальність підприємства                                 | x |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 2. Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 3. Рівень залученості споживачів   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | 4. Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      |   |   |   |   |   |   |   |   |

Дякуємо Вам за приділений час.

З повагою

Кафедра менеджменту та адміністрування

ДОДАТОК К  
Таблиця К.1

Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «ІА»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |      |      |      |      |      |      | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | μ <sub>гі</sub> | α <sub>і<sub>і</sub>і<sub>і</sub></sub> | Сума  | V     |
|----|---|--|------|------|------|------|------|------|------------|---------------|-----------------|------|-----------------|---|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |            |               |                 |      |                 |   |       |       |
| 1. | Конкурентні переваги                                    | 2                                      | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 13         | 1,9           | 0,13            | 0,25 | 0,25            | 0,379                                   | 0,379 | 0,049 |
|    | Цінність ресурсів                                       | 3                                      | 2    | 1    | 2    | 2    | 1    | 3    | 14         | 2,00          |                 |      |                 | 0,400                                   |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 2                                      | 3    | 2    | 1    | 3    | 2    | 2    | 15         | 2,14          |                 |      |                 | 0,429                                   |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 2                                      | 1    | 3    | 3    | 1    | 2    | 1    | 13         | 1,86          |                 |      |                 | 0,371                                   |       |       |
|    | Ступінь заміності ресурсів                              | 1                                      | 2    | 2    | 1    | 2    | 2    | 1    | 11         | 1,57          |                 |      |                 | 0,314                                   |       |       |
|    | Всього  | 8                                      | 8    | 8    | 7    | 8    | 7    | 7    | 53         | 8             |                 |      |                 |   |       |       |
| 2. | Управління  | 5                                      | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 26         | 3,8           | 0,12            | 0,45 | 0,25            | 0,75                                    | 0,750 | 0,090 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 4                                      | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 28         | 4,00          |                 |      |                 | 0,800                                   |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 5                                      | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 27         | 3,86          |                 |      |                 | 0,771                                   |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 5                                      | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 27         | 3,86          |                 |      |                 | 0,771                                   |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 4                                      | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    | 23         | 3,29          |                 |      |                 | 0,657                                   |       |       |
|    | Всього  | 18                                     | 17   | 15   | 15   | 12   | 13   | 15   | 105        | 15,0          |                 |      |                 |   |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 4                                      | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 23         | 3,3           | 0,11            | 0,37 | 0,333           | 0,667                                   | 0,667 | 0,073 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 4                                      | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 23         | 3,29          |                 |      |                 | 0,657                                   |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 4                                      | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    | 23         | 3,29          |                 |      |                 | 0,657                                   |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 3                                      | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 24         | 3,43          |                 |      |                 | 0,686                                   |       |       |
|    | Всього  | 11                                     | 11   | 9    | 12   | 9    | 9    | 9    | 70         | 10,0          |                 |      |                 |   |       |       |
| 4. | Фінанси   | 3                                      | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 22         | 3,1           | 0,15            | 0,47 | 0,25            | 0,629                                   | 0,629 | 0,094 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 3                                      | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 24         | 3,43          |                 |      |                 | 0,686                                   |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 4                                      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28         | 4,00          |                 |      |                 | 0,800                                   |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 2                                      | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 15         | 2,14          |                 |      |                 | 0,429                                   |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 3                                      | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 21         | 3,00          |                 |      |                 | 0,600                                   |       |       |
|    | Всього  | 12                                     | 12   | 12   | 14   | 13   | 12   | 13   | 88         | 12,571        |                 |      |                 | 0,629                                   |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 2,67 | 2,67 | 2,67 | 2,33 | 2,67 | 2,67 | 19         | 3             | 0,15            | 0,40 | 0,333           | 0,533                                   | 0,533 | 0,080 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 2                                      | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 8          | 1,14          |                 |      |                 | 0,229                                   |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 5                                      | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 34         | 4,86          |                 |      |                 | 0,971                                   |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 2                                      | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 14         | 2,00          |                 |      |                 | 0,400                                   |       |       |
|    | Всього  | 9                                      | 8    | 8    | 8    | 7    | 8    | 8    | 56         | 8,0           |                 |      |                 |   |       |       |

| №   | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |      |    |      |    |      | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | μgi   | αi/αin | Сума  | V     |
|-----|---|--|-----|------|----|------|----|------|------------|---------------|-----------------|------|-------|--------|-------|-------|
|     |   | 1                                      | 2   | 3    | 4  | 5    | 6  | 7    |            |               |                 |      |       |        |       |       |
| 6.  | Організація   | 4                                      | 4   | 4    | 4  | 4    | 3  | 4    | 27         | 4             | 0,11            | 0,42 | 0,333 | 0,771  | 0,771 | 0,085 |
|     | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 4                                      | 4   | 5    | 4  | 5    | 3  | 4    | 29         | 4,14          |                 |      |       | 0,829  |       |       |
|     | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 4                                      | 4   | 3    | 4  | 3    | 3  | 4    | 25         | 3,57          |                 |      |       | 0,714  |       |       |
|     | Організаційне навчання  | 5                                      | 4   | 4    | 3  | 4    | 3  | 4    | 27         | 3,86          |                 |      |       | 0,771  |       |       |
|     | Всього  | 13                                     | 12  | 12   | 11 | 12   | 9  | 12   | 81         | 11,571        |                 |      |       |        |       |       |
| 7.  | Ринок   | 2                                      | 2   | 3    | 3  | 3    | 3  | 3    | 19         | 2,7           | 0,11            | 0,30 | 0,25  | 0,543  | 0,543 | 0,060 |
|     | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 1                                      | 2   | 4    | 3  | 4    | 3  | 3    | 20         | 2,86          |                 |      |       | 0,571  |       |       |
|     | Тиск із боку конкурентів  | 4                                      | 3   | 2    | 3  | 3    | 4  | 3    | 22         | 3,14          |                 |      |       | 0,629  |       |       |
|     | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 3                                      | 2   | 3    | 3  | 2    | 3  | 3    | 19         | 2,71          |                 |      |       | 0,543  |       |       |
|     | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 1                                      | 1   | 3    | 3  | 2    | 3  | 2    | 15         | 2,14          |                 |      |       | 0,429  |       |       |
|     | Всього  | 9                                      | 8   | 12   | 12 | 11   | 13 | 11   | 76         | 10,9          |                 |      |       |        |       |       |
| 8.  | Держава   | 1                                      | 2   | 3    | 2  | 2    | 3  | 3    | 14         | 1,9           | 0,04            | 0,08 | 0,5   | 0,386  | 0,386 | 0,015 |
|     | Наявність державної підтримки   | 1                                      | 2   | 3    | 2  | 2    | 3  | 3    | 16         | 2,29          |                 |      |       | 0,457  |       |       |
|     | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 1                                      | 2   | 2    | 1  | 1    | 2  | 2    | 11         | 1,57          |                 |      |       | 0,314  |       |       |
|     | Всього  | 2                                      | 4   | 5    | 3  | 3    | 5  | 5    | 27         | 4             |                 |      |       |        |       |       |
| 9.  | Стійкість розвитку  | 1                                      | 2   | 2    | 1  | 2    | 1  | 2    | 10         | 1,3571        | 0,02            | 0,03 | 0,5   | 0,271  | 0,271 | 0,005 |
|     | Стійкий розвиток підприємства   | 1                                      | 2   | 1    | 1  | 2    | 1  | 2    | 10         | 1,43          |                 |      |       | 0,286  |       |       |
|     | Стійкі технологічні рішення   | 1                                      | 1   | 2    | 1  | 2    | 1  | 1    | 9          | 1,29          |                 |      |       | 0,257  |       |       |
|     | Всього  | 2                                      | 3   | 3    | 2  | 4    | 2  | 3    | 19         | 2,7143        |                 |      |       |        |       |       |
| 10. | Соціальна відповідальність  | 4,25                                   | 3,5 | 2,25 | 3  | 2,25 | 2  | 2,75 | 20         | 2,9           | 0,06            | 0,17 | 0,25  | 0,571  | 0,571 | 0,034 |
|     | Соціальна відповідальність підприємства                                 | 3                                      | 3   | 2    | 2  | 2    | 2  | 3    | 17         | 2,43          |                 |      |       | 0,486  |       |       |
|     | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 4                                      | 3   | 2    | 3  | 1    | 1  | 1    | 15         | 2,14          |                 |      |       | 0,429  |       |       |
|     | Рівень залученості споживачів   | 5                                      | 4   | 3    | 3  | 3    | 2  | 3    | 23         | 3,29          |                 |      |       | 0,657  |       |       |
|     | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 5                                      | 4   | 2    | 4  | 3    | 3  | 4    | 25         | 3,57          |                 |      |       | 0,714  |       |       |
|     | Всього  | 17                                     | 14  | 9    | 12 | 9    | 8  | 11   | 80         | 11,429        |                 | 2,93 |       |        |       |       |

Таблиця К.2

## Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «2А»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |    |    |    |    |    |    | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | μgi   | ainain | Сума  | V     |
|----|---|--|----|----|----|----|----|----|------------|---------------|-----------------|------|-------|--------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |            |               |                 |      |       |        |       |       |
| 1  | Конкурентні переваги                                    | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 27         | 3,9           | 0,13            | 0,25 | 0,779 | 0,779  | 0,101 | 0,25  |
|    | Цінність ресурсів                                       | 4                                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 30         | 4,29          |                 |      |       |        |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 26         | 3,71          |                 |      |       |        |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 4                                      | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 26         | 3,71          |                 |      |       |        |       |       |
|    | Ступінь заміненості ресурсів                            | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 27         | 3,86          |                 |      |       |        |       |       |
|    | Всього  | 16                                     | 16 | 16 | 16 | 14 | 15 | 16 | 109        | 16            |                 |      |       |        |       |       |
| 2. | Управління  | 5                                      | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 29         | 4,1           | 0,12            | 0,49 | 0,25  | 0,814  | 0,814 | 0,098 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 5                                      | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 32         | 4,57          |                 |      |       | 0,914  |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 5                                      | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |       | 0,886  |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 4                                      | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 27         | 3,86          |                 |      |       | 0,771  |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 4                                      | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 24         | 3,43          |                 |      |       | 0,686  |       |       |
|    | Всього  | 18                                     | 17 | 16 | 18 | 15 | 13 | 17 | 114        | 16,3          |                 |      |       |        |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 27         | 3,9           | 0,11            | 0,43 | 0,333 | 0,781  | 0,781 | 0,086 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 4                                      | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 28         | 4,00          |                 |      |       | 0,800  |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 26         | 3,71          |                 |      |       | 0,743  |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 3                                      | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 28         | 4             |                 |      |       | 0,800  |       |       |
|    | Всього  | 11                                     | 12 | 11 | 13 | 11 | 11 | 13 | 82         | 11,7          |                 |      |       |        |       |       |
| 4. | Фінанси   | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 25         | 3,5           | 0,15            | 0,53 | 0,25  | 0,700  | 0,700 | 0,105 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 28         | 4             |                 |      |       | 0,800  |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 28         | 4             |                 |      |       | 0,800  |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 4                                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 28         | 4             |                 |      |       | 0,800  |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 2                                      | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 14         | 2             |                 |      |       | 0,400  |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 98         | 14            |                 |      |       |        |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 21         | 3             | 0,15            | 0,46 | 0,333 | 0,610  | 0,610 | 0,091 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 2                                      | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 8          | 1,14          |                 |      |       | 0,229  |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 5                                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 35         | 5,00          |                 |      |       | 1,000  |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 3                                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 21         | 3,00          |                 |      |       | 0,600  |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 9  | 9  | 9  | 9  | 9  | 9  | 64         | 9,1           |                 |      |       |        |       |       |

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |      |      |      |    |    | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | <i>μgi</i> | <i>ainain</i> | Сума  | V     |       |
|----|---|--|------|------|------|----|----|------------|---------------|-----------------|------|------------|---------------|-------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2    | 3    | 4    | 5  | 6  |            |               |                 |      |            |               |       |       | 7     |
| 6. | Організація   | 5                                      | 4    | 5    | 5    | 4  | 4  | 5          | 33            | 5               | 0,11 | 0,51       | 0,333         | 0,933 | 0,933 | 0,103 |
|    | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 4                                      | 5    | 5    | 5    | 4  | 5  | 5          | 33            | 4,71            |      |            |               | 0,943 |       |       |
|    | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 5                                      | 4    | 5    | 5    | 4  | 4  | 5          | 32            | 4,57            |      |            |               | 0,914 |       |       |
|    | Організаційне навчання  | 5                                      | 4    | 5    | 5    | 5  | 4  | 5          | 33            | 4,71            |      |            |               | 0,943 |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 13   | 15   | 15   | 13 | 13 | 15         | 98            | 14              |      |            |               |       |       |       |
| 7. | Ринок   | 4                                      | 4    | 4    | 4    | 5  | 4  | 4          | 28            | 4,0             | 0,11 | 0,44       | 0,25          | 0,807 | 0,807 | 0,089 |
|    | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 3                                      | 4    | 4    | 5    | 5  | 3  | 4          | 28            | 4               |      |            |               | 0,800 |       |       |
|    | Тиск із боку конкурентів  | 5                                      | 5    | 5    | 3    | 5  | 5  | 4          | 32            | 4,57            |      |            |               | 0,914 |       |       |
|    | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 3                                      | 4    | 4    | 4    | 5  | 4  | 4          | 28            | 4               |      |            |               | 0,800 |       |       |
|    | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 3                                      | 3    | 3    | 4    | 4  | 4  | 4          | 25            | 3,57            |      |            |               | 0,714 |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 16   | 16   | 16   | 19 | 16 | 16         | 113           | 16,1            |      |            |               |       |       |       |
| 8. | Держава   | 2                                      | 1    | 4    | 3    | 2  | 2  | 3          | 15            | 2,1             | 0,04 | 0,08       | 0,5           | 0,414 | 0,414 | 0,017 |
|    | Наявність державної підтримки   | 2                                      | 1    | 4    | 3    | 2  | 2  | 3          | 17            | 2,43            |      |            |               | 0,486 |       |       |
|    | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 1                                      | 1    | 3    | 2    | 1  | 2  | 2          | 12            | 1,71            |      |            |               | 0,343 |       |       |
|    | Всього  | 3                                      | 2    | 7    | 5    | 3  | 4  | 5          | 29            | 4               |      |            |               |       |       |       |
| 9. | Стійкість розвитку  | 3                                      | 3    | 4    | 4    | 4  | 4  | 4          | 25            | 3,5             | 0,02 | 0,07       | 0,5           | 0,700 | 0,700 | 0,014 |
|    | Стійкий розвиток підприємства   | 3                                      | 4    | 4    | 5    | 3  | 3  | 4          | 26            | 3,71            |      |            |               | 0,743 |       |       |
|    | Стійкі технологічні рішення   | 3                                      | 2    | 3    | 3    | 4  | 4  | 4          | 23            | 3,29            |      |            |               | 0,657 |       |       |
|    | Всього  | 6                                      | 6    | 7    | 8    | 7  | 7  | 8          | 49            | 7               |      |            |               |       |       |       |
| 10 | Соціальна відповідальність  | 4,75                                   | 4,25 | 4,75 | 4,25 | 4  | 4  | 4,25       | 30,25         | 4,3             | 0,06 | 0,26       | 0,25          | 0,864 | 0,864 | 0,052 |
|    | Соціальна відповідальність підприємства                                 | 4                                      | 3    | 5    | 4    | 3  | 4  | 4          | 27            | 3,86            |      |            |               | 0,771 |       |       |
|    | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 5                                      | 4    | 4    | 3    | 4  | 3  | 3          | 26            | 3,71            |      |            |               | 0,743 |       |       |
|    | Рівень залученості споживачів   | 5                                      | 5    | 5    | 5    | 4  | 4  | 5          | 33            | 4,71            |      |            |               | 0,943 |       |       |
|    | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 5                                      | 5    | 5    | 5    | 5  | 5  | 5          | 35            | 5               |      |            |               | 1,000 |       |       |
|    | Всього  | 19                                     | 17   | 19   | 17   | 16 | 16 | 17         | 121           | 17,286          |      | 3,78       |               |       |       |       |

Таблиця К.3

## Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «ЗА»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |     |     |     |     |     | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 1. | Конкурентні переваги                                    | 5                                      | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 31         | 4,4           | 0,13            | 0,57 | 0,25       | 0,879            | 0,879 | 0,114 |
|    | Цінність ресурсів                                       | 5                                      | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 5                                      | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 4                                      | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Ступінь заміності ресурсів                              | 4                                      | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Всього  | 18                                     | 15  | 20  | 17  | 18  | 15  | 20  | 123        | 18            |                 |      |            |                  |       |       |
| 2. | Управління  | 5                                      | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 32         | 4,6           | 0,12            | 0,55 | 0,25       | 0,914            | 0,914 | 0,110 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 5                                      | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 5                                      | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 5                                      | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 4                                      | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Всього  | 19                                     | 16  | 20  | 19  | 17  | 17  | 20  | 128        | 18,3          |                 |      |            |                  |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 4                                      | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 32         | 4,5           | 0,11            | 0,50 | 0,33       | 0,905            | 0,905 | 0,100 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 5                                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 34         | 4,86          |                 |      |            | 0,971            |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 5                                      | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 3                                      | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 29         | 4,14          |                 |      |            | 0,829            |       |       |
|    | Всього  | 13                                     | 15  | 15  | 12  | 13  | 12  | 15  | 95         | 13,6          |                 |      |            |                  |       |       |
| 4. | Фінанси   | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 29         | 4,1           | 0,15            | 0,62 | 0,25       | 0,829            | 0,829 | 0,124 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 5                                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35         | 5,00          |                 |      |            | 1,000            |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 4                                      | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Всього  | 17                                     | 16  | 17  | 16  | 17  | 17  | 16  | 116        | 16,571        |                 |      |            |                  |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 23         | 3             | 0,15            | 0,50 | 0,33       | 0,667            | 0,667 | 0,100 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 3                                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 3                                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 10  | 10  | 10  | 10  | 10  | 10  | 70         | 10,0          |                 |      |            |                  |       |       |

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |    |     |     |     |    | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $a_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|----|-----|-----|-----|----|------------|---------------|-----------------|------|------------|-------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3  | 4   | 5   | 6   | 7  |            |               |                 |      |            |             |       |       |
| 6. | Організація   | 5                                      | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5  | 34         | 5             | 0,11            | 0,53 | 0,33       | 0,9714      | 0,971 | 0,107 |
|    | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 5                                      | 5   | 4  | 5   | 4   | 5   | 4  | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914       |       |       |
|    | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 5                                      | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5  | 35         | 5,00          |                 |      |            | 1,000       |       |       |
|    | Організаційне навчання  | 5                                      | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5  | 35         | 5,00          |                 |      |            | 1,000       |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 15  | 14 | 15  | 14  | 15  | 14 | 102        | 14,571        |                 |      |            |             |       |       |
| 7. | Ринок   | 4                                      | 4   | 4  | 5   | 5   | 4   | 5  | 31         | 4,4           | 0,11            | 0,49 | 0,25       | 0,8857      | 0,886 | 0,097 |
|    | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 3                                      | 4   | 5  | 5   | 4   | 4   | 5  | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857       |       |       |
|    | Тиск із боку конкурентів  | 4                                      | 5   | 3  | 5   | 5   | 5   | 5  | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914       |       |       |
|    | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 4                                      | 4   | 4  | 4   | 5   | 5   | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886       |       |       |
|    | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 4                                      | 4   | 5  | 5   | 5   | 3   | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886       |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 17  | 17 | 19  | 19  | 17  | 20 | 124        | 17,7          |                 |      |            |             |       |       |
| 8. | Держава   | 3                                      | 3   | 4  | 4   | 3   | 3   | 4  | 23         | 3,3           | 0,04            | 0,13 | 0,5        | 0,6571      | 0,657 | 0,026 |
|    | Наявність державної підтримки   | 4                                      | 3   | 5  | 4   | 3   | 3   | 4  | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743       |       |       |
|    | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 2                                      | 3   | 3  | 4   | 2   | 2   | 4  | 20         | 2,86          |                 |      |            | 0,571       |       |       |
|    | Всього  | 6                                      | 6   | 8  | 8   | 5   | 5   | 8  | 46         | 7             |                 |      |            |             |       |       |
| 9. | Стійкість розвитку  | 5                                      | 4   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5  | 33         | 4,71          | 0,02            | 0,09 | 0,5        | 0,943       | 0,943 | 0,019 |
|    | Стійкий розвиток підприємства   | 5                                      | 4   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5  | 34         | 4,86          |                 |      |            | 0,971       |       |       |
|    | Стійкі технологічні рішення   | 4                                      | 4   | 5  | 5   | 5   | 4   | 5  | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914       |       |       |
|    | Всього  | 9                                      | 8   | 10 | 10  | 10  | 9   | 10 | 66         | 9,43          |                 |      |            |             |       |       |
| 10 | Соціальна відповідальність  | 5                                      | 4,3 | 5  | 4,5 | 4,5 | 4,3 | 5  | 32,5       | 4,6           | 0,06            | 0,28 | 0,25       | 0,929       | 0,929 | 0,056 |
|    | Соціальна відповідальність підприємства                                 | 5                                      | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5  | 35         | 5,00          |                 |      |            | 1,000       |       |       |
|    | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 5                                      | 4   | 5  | 4   | 4   | 4   | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886       |       |       |
|    | Рівень залученості споживачів   | 5                                      | 4   | 5  | 4   | 4   | 4   | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886       |       |       |
|    | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 5                                      | 4   | 5  | 5   | 5   | 4   | 5  | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943       |       |       |
|    | Всього  | 20                                     | 17  | 20 | 18  | 18  | 17  | 20 | 130        | 18,57         |                 | 4,26 |            |             |       |       |



Таблиця К.4

## Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «4А»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |     |    |     |     |     | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|-----|----|-----|-----|-----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3   | 4  | 5   | 6   | 7   |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 1. | Конкурентні переваги                                    | 4                                      | 3   | 4   | 4  | 3   | 3   | 4   | 24         | 3,4           | 0,13            | 0,44 | 0,25       | 0,671            | 0,671 | 0,087 |
|    | Цінність ресурсів                                       | 5                                      | 4   | 4   | 5  | 4   | 3   | 4   | 29         | 4,14          |                 |      |            | 0,829            |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 3                                      | 2   | 4   | 4  | 3   | 3   | 4   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 3                                      | 3   | 3   | 4  | 2   | 2   | 4   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Ступінь заміності ресурсів                              | 3                                      | 3   | 3   | 3  | 4   | 2   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 12  | 14  | 16 | 13  | 10  | 15  | 94         | 13            |                 |      |            |                  |       |       |
| 2. | Управління  | 3                                      | 3   | 3   | 4  | 3   | 3   | 3   | 20         | 2,9           | 0,12            | 0,34 | 0,25       | 0,571            | 0,571 | 0,069 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 2                                      | 3   | 2   | 3  | 2   | 3   | 2   | 17         | 2,43          |                 |      |            | 0,486            |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 3                                      | 4   | 4   | 5  | 3   | 3   | 4   | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743            |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 3                                      | 3   | 3   | 3  | 2   | 2   | 3   | 19         | 2,71          |                 |      |            | 0,543            |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 3                                      | 2   | 2   | 3  | 4   | 2   | 2   | 18         | 2,57          |                 |      |            | 0,514            |       |       |
|    | Всього  | 11                                     | 12  | 11  | 14 | 11  | 10  | 11  | 80         | 11,4          |                 |      |            |                  |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 4                                      | 3   | 4   | 4  | 3   | 3   | 4   | 25         | 3,6           | 0,11            | 0,40 | 0,33       | 0,724            | 0,724 | 0,080 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 2                                      | 2   | 3   | 3  | 2   | 2   | 4   | 18         | 2,57          |                 |      |            | 0,514            |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 4                                      | 3   | 4   | 5  | 4   | 3   | 4   | 27         | 3,86          |                 |      |            | 0,771            |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 5                                      | 5   | 4   | 5  | 4   | 4   | 4   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Всього  | 11                                     | 10  | 11  | 13 | 10  | 9   | 12  | 76         | 10,9          |                 |      |            |                  |       |       |
| 4. | Фінанси   | 4                                      | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 27         | 3,8           | 0,15            | 0,57 | 0,25       | 0,764            | 0,764 | 0,115 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 5                                      | 4   | 4   | 5  | 4   | 4   | 4   | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 4                                      | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 4                                      | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 3                                      | 3   | 3   | 3  | 3   | 3   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Всього  | 16                                     | 15  | 15  | 16 | 15  | 15  | 15  | 107        | 15,29         |                 |      |            |                  |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 2,3 | 2,7 | 3  | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 19         | 3             | 0,15            | 0,40 | 0,33       | 0,533            | 0,533 | 0,080 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 2                                      | 1   | 2   | 2  | 2   | 2   | 2   | 13         | 1,86          |                 |      |            | 0,371            |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 3                                      | 3   | 2   | 3  | 3   | 3   | 3   | 20         | 2,86          |                 |      |            | 0,571            |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 3                                      | 3   | 4   | 4  | 3   | 3   | 3   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Всього  | 8                                      | 7   | 8   | 9  | 8   | 8   | 8   | 56         | 8,0           |                 |      |            |                  |       |       |

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |    |     |     |     |    | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|----|-----|-----|-----|----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3  | 4   | 5   | 6   | 7  |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 6. | Організація   | 3                                      | 4   | 4  | 4   | 3   | 4   | 4  | 26         | 4             | 0,11            | 0,41 | 0,33       | 0,752            | 0,752 | 0,083 |
|    | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 4                                      | 5   | 4  | 5   | 4   | 4   | 4  | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 3                                      | 4   | 4  | 4   | 3   | 4   | 4  | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743            |       |       |
|    | Організаційне навчання  | 3                                      | 3   | 4  | 4   | 3   | 3   | 3  | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 12  | 12 | 13  | 10  | 11  | 11 | 79         | 11,29         |                 |      |            |                  |       |       |
| 7. | Ринок   | 4                                      | 4   | 4  | 5   | 4   | 4   | 4  | 27         | 3,8           | 0,11            | 0,42 | 0,25       | 0,764            | 0,764 | 0,084 |
|    | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 4                                      | 3   | 4  | 4   | 4   | 4   | 5  | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Тиск із боку конкурентів  | 4                                      | 4   | 4  | 5   | 4   | 3   | 4  | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 4                                      | 4   | 3  | 4   | 3   | 4   | 4  | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743            |       |       |
|    | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 3                                      | 4   | 3  | 5   | 4   | 3   | 3  | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 15  | 14 | 18  | 15  | 14  | 16 | 107        | 15,3          |                 |      |            |                  |       |       |
| 8. | Держава   | 2                                      | 2   | 2  | 2   | 2   | 2   | 2  | 14         | 1,9           | 0,04            | 0,08 | 0,5        | 0,386            | 0,386 | 0,015 |
|    | Наявність державної підтримки   | 2                                      | 1   | 2  | 3   | 2   | 2   | 2  | 14         | 2,00          |                 |      |            | 0,400            |       |       |
|    | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 2                                      | 2   | 2  | 1   | 2   | 2   | 2  | 13         | 1,86          |                 |      |            | 0,371            |       |       |
|    | Всього  | 4                                      | 3   | 4  | 4   | 4   | 4   | 4  | 27         | 4             |                 |      |            |                  |       |       |
| 9. | Стійкість розвитку  | 3                                      | 2   | 3  | 4   | 3   | 3   | 4  | 20         | 2,857         | 0,02            | 0,06 | 0,5        | 0,571            | 0,571 | 0,011 |
|    | Стійкий розвиток підприємства   | 3                                      | 3   | 3  | 4   | 4   | 3   | 4  | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Стійкі технологічні рішення   | 2                                      | 1   | 2  | 3   | 2   | 3   | 3  | 16         | 2,29          |                 |      |            | 0,457            |       |       |
|    | Всього  | 5                                      | 4   | 5  | 7   | 6   | 6   | 7  | 40         | 5,71          |                 |      |            |                  |       |       |
| 10 | Соціальна відповідальність  | 3                                      | 2,7 | 4  | 4,5 | 3,7 | 3,7 | 4  | 25,5       | 3,6           | 0,06            | 0,22 | 0,25       | 0,729            | 0,750 | 0,045 |
|    | Соціальна відповідальність підприємства                                 |  |     |    | 4   |     |     |    | 4          | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 2                                      | 3   | 3  | 4   | 3   | 3   | 3  | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Рівень залученості споживачів   | 3                                      | 2   | 5  | 5   | 4   | 4   | 5  | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 4                                      | 3   | 4  | 5   | 4   | 4   | 4  | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Всього  | 9                                      | 8   | 12 | 18  | 11  | 11  | 12 | 81         | 11,57         |                 |      |            |                  |       |       |

Таблиця К.5

## Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «5А»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |      |      |      |      |    |     | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|------|------|------|------|----|-----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6  | 7   |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 1  | Конкурентні переваги                                    | 4                                      | 4    | 4    | 4    | 4    | 3  | 4   | 26         | 3,8           | 0,13            | 0,49 | 0,25       | 0,75             | 0,750 | 0,098 |
|    | Цінність ресурсів                                       | 4                                      | 5    | 5    | 4    | 5    | 4  | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 3                                      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 27         | 3,86          |                 |      |            | 0,771            |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 3                                      | 2    | 4    | 3    | 4    | 3  | 4   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Ступінь заміності ресурсів                              | 4                                      | 4    | 2    | 3    | 4    | 2  | 4   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 15   | 15   | 14   | 17   | 13 | 17  | 105        | 15            |                 |      |            |                  |       |       |
| 2. | Управління  | 4                                      | 4    | 5    | 5    | 5    | 4  | 5   | 30         | 4,3           | 0,12            | 0,52 | 0,25       | 0,864            | 0,864 | 0,104 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 4                                      | 5    | 4    | 5    | 5    | 4  | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 4                                      | 4    | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 4                                      | 3    | 5    | 4    | 5    | 4  | 4   | 29         | 4,14          |                 |      |            | 0,829            |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 3                                      | 3    | 4    | 4    | 5    | 4  | 4   | 27         | 3,86          |                 |      |            | 0,771            |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 15   | 18   | 18   | 20   | 17 | 18  | 121        | 17,3          |                 |      |            |                  |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 5                                      | 5    | 5    | 5    | 4    | 3  | 4   | 31         | 4,5           | 0,11            | 0,49 | 0,33       | 0,895            | 0,895 | 0,098 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 5                                      | 4    | 5    | 5    | 5    | 4  | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 5                                      | 5    | 5    | 5    | 4    | 3  | 4   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 4                                      | 5    | 5    | 5    | 4    | 3  | 4   | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 14   | 15   | 15   | 13   | 10 | 13  | 94         | 13,4          |                 |      |            |                  |       |       |
| 4. | Фінанси   | 4                                      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 26         | 3,6           | 0,15            | 0,55 | 0,25       | 0,73             | 0,729 | 0,109 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 4                                      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 3                                      | 3    | 3    | 4    | 4    | 3  | 3   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 4                                      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 3                                      | 3    | 3    | 4    | 4    | 3  | 3   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 14   | 14   | 16   | 16   | 14 | 14  | 102        | 14,57         |                 |      |            |                  |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 3,67 | 3,67 | 3,67 | 3,67 | 3  | 3,3 | 24         | 3             | 0,15            | 0,52 | 0,333      | 0,695            | 0,695 | 0,104 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 2                                      | 2    | 3    | 2    | 3    | 2  | 2   | 16         | 2,29          |                 |      |            | 0,457            |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 5                                      | 5    | 4    | 5    | 5    | 4  | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 3                                      | 4    | 4    | 4    | 3    | 3  | 3   | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 11   | 11   | 11   | 11   | 9  | 10  | 73         | 10,4          |                 |      |            |                  |       |       |

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |      |    |    |    |     |      | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|------|----|----|----|-----|------|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2    | 3  | 4  | 5  | 6   | 7    |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 6. | Організація   | 4                                      | 4    | 5  | 5  | 5  | 4   | 4    | 32         | 5             | 0,11            | 0,50 | 0,33       | 0,905            | 0,905 | 0,100 |
|    | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 4                                      | 5    | 5  | 4  | 5  | 4   | 4    | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 5                                      | 4    | 5  | 5  | 5  | 4   | 5    | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Організаційне навчання  | 4                                      | 4    | 5  | 5  | 5  | 4   | 4    | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Всього  | 13                                     | 13   | 15 | 14 | 15 | 12  | 13   | 95         | 13,571        |                 |      |            |                  |       |       |
| 7. | Ринок   | 4                                      | 4    | 4  | 5  | 4  | 3   | 4    | 27         | 3,9           | 0,11            | 0,42 | 0,25       | 0,771            | 0,771 | 0,085 |
|    | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 3                                      | 4    | 5  | 5  | 4  | 4   | 4    | 29         | 4,14          |                 |      |            | 0,829            |       |       |
|    | Тиск із боку конкурентів  | 5                                      | 4    | 4  | 5  | 3  | 3   | 3    | 27         | 3,86          |                 |      |            | 0,771            |       |       |
|    | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 4                                      | 4    | 4  | 5  | 4  | 3   | 3    | 27         | 3,86          |                 |      |            | 0,771            |       |       |
|    | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 2                                      | 4    | 4  | 4  | 4  | 3   | 4    | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 16   | 17 | 19 | 15 | 13  | 14   | 108        | 15,4          |                 |      |            |                  |       |       |
| 8. | Держава   | 2                                      | 2    | 3  | 3  | 3  | 3   | 3    | 18         | 2,5           | 0,04            | 0,10 | 0,5        | 0,500            | 0,500 | 0,020 |
|    | Наявність державної підтримки   | 2                                      | 2    | 4  | 3  | 3  | 4   | 3    | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 1                                      | 1    | 2  | 2  | 3  | 2   | 3    | 14         | 2,00          |                 |      |            | 0,400            |       |       |
|    | Всього  | 3                                      | 3    | 6  | 5  | 6  | 6   | 6    | 35         | 5,00          |                 |      |            |                  |       |       |
| 9. | Стійкість розвитку  | 4                                      | 3    | 4  | 5  | 5  | 4   | 5    | 29         | 4,07          | 0,02            | 0,08 | 0,5        | 0,814            | 0,814 | 0,016 |
|    | Стійкий розвиток підприємства   | 4                                      | 3    | 4  | 5  | 4  | 4   | 5    | 29         | 4,14          |                 |      |            | 0,829            |       |       |
|    | Стійкі технологічні рішення   | 4                                      | 3    | 4  | 4  | 5  | 4   | 4    | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Всього  | 8                                      | 6    | 8  | 9  | 9  | 8   | 9    | 57         | 8,14          |                 |      |            |                  |       |       |
| 10 | Соціальна відповідальність  | 4,25                                   | 4,75 | 4  | 4  | 5  | 3,5 | 3,75 | 29,25      | 4,2           | 0,06            | 0,25 | 0,25       | 0,836            | 0,836 | 0,050 |
|    | Соціальна відповідальність підприємства                                 | 4                                      | 5    | 4  | 5  | 5  | 4   | 4    | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 5                                      | 5    | 4  | 3  | 5  | 3   | 3    | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рівень залученості споживачів   | 4                                      | 4    | 4  | 4  | 5  | 3   | 4    | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 4                                      | 5    | 4  | 4  | 5  | 4   | 4    | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Всього  | 17                                     | 19   | 16 | 16 | 20 | 14  | 15   | 117        | 16,71         |                 | 3,92 |            |                  |       |       |

Таблиця К.6

## Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «БА»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |      |      |    |    |      |    | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{ipain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|------|------|----|----|------|----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2    | 3    | 4  | 5  | 6    | 7  |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 1  | Конкурентні переваги                                    | 4                                      | 3    | 3    | 3  | 3  | 4    | 3  | 23         | 3,3           | 0,13            | 0,43 | 0,25       | 0,657            | 0,657 | 0,085 |
|    | Цінність ресурсів                                       | 4                                      | 3    | 4    | 4  | 2  | 4    | 3  | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 3                                      | 3    | 3    | 2  | 3  | 5    | 4  | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 4                                      | 2    | 3    | 3  | 4  | 3    | 3  | 22         | 3,14          |                 |      |            | 0,629            |       |       |
|    | Ступінь заміненості ресурсів                            | 4                                      | 3    | 2    | 4  | 3  | 4    | 3  | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 11   | 12   | 13 | 12 | 16   | 13 | 92         | 13            |                 |      |            |                  |       |       |
| 2. | Управління  | 3                                      | 3    | 3    | 3  | 3  | 4    | 3  | 21         | 3,0           | 0,12            | 0,36 | 0,25       | 0,593            | 0,593 | 0,071 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 3                                      | 4    | 3    | 3  | 3  | 5    | 4  | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 3                                      | 2    | 2    | 2  | 2  | 4    | 2  | 17         | 2,43          |                 |      |            | 0,486            |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 3                                      | 3    | 3    | 4  | 4  | 3    | 2  | 22         | 3,14          |                 |      |            | 0,629            |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 2                                      | 4    | 3    | 3  | 2  | 3    | 2  | 19         | 2,71          |                 |      |            | 0,543            |       |       |
|    | Всього  | 11                                     | 13   | 11   | 12 | 11 | 15   | 10 | 83         | 11,9          |                 |      |            |                  |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 2                                      | 3    | 3    | 3  | 3  | 4    | 3  | 22         | 3,1           | 0,11            | 0,34 | 0,333      | 0,619            | 0,619 | 0,068 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 3                                      | 3    | 3    | 4  | 3  | 4    | 3  | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 2                                      | 4    | 3    | 3  | 3  | 3    | 4  | 22         | 3,14          |                 |      |            | 0,629            |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 2                                      | 3    | 2    | 3  | 3  | 4    | 3  | 20         | 2,86          |                 |      |            | 0,571            |       |       |
|    | Всього  | 7                                      | 10   | 8    | 10 | 9  | 11   | 10 | 65         | 9,3           |                 |      |            |                  |       |       |
| 4. | Фінанси   | 4                                      | 3    | 3    | 4  | 3  | 3    | 3  | 22         | 3,1           | 0,15            | 0,47 | 0,25       | 0,629            | 0,629 | 0,094 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 3                                      | 3    | 2    | 3  | 2  | 3    | 3  | 19         | 2,71          |                 |      |            | 0,543            |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 5                                      | 5    | 4    | 5  | 5  | 4    | 5  | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 3                                      | 3    | 2    | 3  | 2  | 3    | 3  | 19         | 2,71          |                 |      |            | 0,543            |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 3                                      | 2    | 2    | 3  | 2  | 3    | 2  | 17         | 2,43          |                 |      |            | 0,486            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 13   | 10   | 14 | 11 | 13   | 13 | 88         | 12,57         |                 |      |            |                  |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 2,33 | 2,67 | 3  | 3  | 3,33 | 3  | 20         | 3             | 0,15            | 0,44 | 0,33       | 0,581            | 0,581 | 0,087 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 2                                      | 2    | 2    | 2  | 2  | 3    | 2  | 15         | 2,14          |                 |      |            | 0,429            |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 4                                      | 3    | 3    | 4  | 4  | 3    | 4  | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 3                                      | 2    | 3    | 3  | 3  | 4    | 3  | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Всього  | 9                                      | 7    | 8    | 9  | 9  | 10   | 9  | 61         | 8,7           |                 |      |            |                  |       |       |

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |     |     |     |     |     | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 6. | Організація   | 3                                      | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 23         | 3             | 0,11            | 0,37 | 0,33       | 0,667            | 0,667 | 0,073 |
|    | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 3                                      | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 3                                      | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Організаційне навчання  | 4                                      | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 11  | 10  | 11  | 10  | 10  | 8   | 70         | 10            |                 |      |            |                  |       |       |
| 7. | Ринок   | 3                                      | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 24         | 3,4           | 0,11            | 0,37 | 0,25       | 0,679            | 0,679 | 0,075 |
|    | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 3                                      | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 22         | 3,14          |                 |      |            | 0,629            |       |       |
|    | Тиск із боку конкурентів  | 4                                      | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743            |       |       |
|    | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 3                                      | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 23         | 3,29          |                 |      |            | 0,657            |       |       |
|    | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 3                                      | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 2   | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Всього  | 13                                     | 13  | 15  | 14  | 14  | 15  | 11  | 95         | 13,6          |                 |      |            |                  |       |       |
| 8. | Держава   | 2                                      | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 17         | 2,4           | 0,04            | 0,09 | 0,5        | 0,471            | 0,471 | 0,019 |
|    | Наявність державної підтримки   | 2                                      | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 17         | 2,43          |                 |      |            | 0,486            |       |       |
|    | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 2                                      | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 16         | 2,29          |                 |      |            | 0,457            |       |       |
|    | Всього  | 4                                      | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 6   | 33         | 5             |                 |      |            |                  |       |       |
| 9. | Стійкість розвитку  | 3                                      | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 26         | 3,64          | 0,02            | 0,07 | 0,5        | 0,729            | 0,729 | 0,015 |
|    | Стійкий розвиток підприємства   | 3                                      | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Стійкі технологічні рішення   | 3                                      | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743            |       |       |
|    | Всього  | 6                                      | 8   | 8   | 6   | 7   | 10  | 6   | 51         | 7,29          |                 |      |            |                  |       |       |
| 10 | Соціальна відповідальність  | 3,5                                    | 2,8 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 4,8 | 3,8 | 25,25      | 3,6           | 0,06            | 0,22 | 0,25       | 0,721            | 0,721 | 0,043 |
|    | Соціальна відповідальність підприємства                                 | 3                                      | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 4                                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рівень залученості споживачів   | 3                                      | 2   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 4                                      | 2   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 25         | 3,57          |                 |      |            | 0,714            |       |       |
|    | Всього  | 14                                     | 11  | 14  | 14  | 14  | 19  | 15  | 101        | 14,43         |                 |      |            |                  |       |       |

Таблиця К.7

## Експертна оцінка індикаторів стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства «7А»

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |     |     |     |     |     | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $\alpha_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|---------------|-----------------|------|------------|------------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |            |               |                 |      |            |                  |       |       |
| 1. | Конкурентні переваги                                    | 4                                      | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 26         | 3,7           | 0,13            | 0,48 | 0,25       | 0,736            | 0,736 | 0,096 |
|    | Цінність ресурсів                                       | 5                                      | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Рідкість ресурсів                                       | 4                                      | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 5   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Ступінь імітації ресурсів                               | 4                                      | 3   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 24         | 3,43          |                 |      |            | 0,686            |       |       |
|    | Ступінь заміності ресурсів                              | 2                                      | 3   | 5   | 3   | 2   | 3   | 2   | 20         | 2,86          |                 |      |            | 0,571            |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 14  | 20  | 15  | 11  | 13  | 15  | 103        | 15            |                 |      |            |                  |       |       |
| 2. | Управління  | 4                                      | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 31         | 4,4           | 0,12            | 0,53 | 0,25       | 0,886            | 0,886 | 0,106 |
|    | Досвід керівництва із впровадження технологій           | 4                                      | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Обізнаність керівництва щодо наявності нових технологій | 4                                      | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Лідерство у стратегічній трансформації                  | 4                                      | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Наявність стратегії цифрової трансформації              | 4                                      | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886            |       |       |
|    | Всього  | 16                                     | 18  | 20  | 17  | 16  | 17  | 20  | 124        | 17,7          |                 |      |            |                  |       |       |
| 3. | Технологічні рішення                                    | 4                                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 32         | 4,6           | 0,11            | 0,51 | 0,33       | 0,924            | 0,924 | 0,102 |
|    | Інфраструктурне забезпечення електронної комерції       | 4                                      | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Сумісність технологічних рішень електронної комерції    | 4                                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943            |       |       |
|    | Простота використання технологій                        | 3                                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914            |       |       |
|    | Всього  | 11                                     | 14  | 15  | 15  | 15  | 12  | 15  | 97         | 13,9          |                 |      |            |                  |       |       |
| 4. | Фінанси   | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 27         | 3,8           | 0,15            | 0,57 | 0,25       | 0,764            | 0,764 | 0,115 |
|    | Прибуток від реалізації продукції                       | 5                                      | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857            |       |       |
|    | Витрати на управління підприємством                     | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рентабельність діяльності підприємства                  | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Фінансова стійкість підприємства                        | 3                                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Всього  | 16                                     | 15  | 15  | 16  | 15  | 15  | 15  | 107        | 15,29         |                 |      |            |                  |       |       |
| 5. | Маркетинг   | 3                                      | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 23         | 3             | 0,15            | 0,50 | 0,33       | 0,667            | 0,667 | 0,100 |
|    | Ринкова частка підприємства                             | 3                                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Частка витрат на рекламну діяльність                    | 4                                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800            |       |       |
|    | Рентабельність інвестицій у рекламу                     | 3                                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21         | 3,00          |                 |      |            | 0,600            |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 10  | 10  | 10  | 10  | 10  | 10  | 70         | 10,0          |                 |      |            |                  |       |       |

| №  | Показник  | Експерти, що взяли участь в опитуванні |     |    |     |     |     |    | Сума балів | Сер. значення | Коеф. вагомості | Бал  | $\mu_{gi}$ | $a_{inain}$ | Сума  | V     |
|----|---|--|-----|----|-----|-----|-----|----|------------|---------------|-----------------|------|------------|-------------|-------|-------|
|    |   | 1                                      | 2   | 3  | 4   | 5   | 6   | 7  |            |               |                 |      |            |             |       |       |
| 6. | Організація   | 4                                      | 4   | 5  | 5   | 4   | 4   | 5  | 30         | 4             | 0,11            | 0,48 | 0,33       | 0,867       | 0,867 | 0,095 |
|    | Організаційна культура, що сприяє цифровій трансформації                | 3                                      | 4   | 5  | 5   | 4   | 4   | 5  | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857       |       |       |
|    | Наявність цифрових навичок працівників                                  | 5                                      | 4   | 4  | 5   | 4   | 4   | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886       |       |       |
|    | Організаційне навчання  | 4                                      | 4   | 5  | 4   | 4   | 4   | 5  | 30         | 4,29          |                 |      |            | 0,857       |       |       |
|    | Всього  | 12                                     | 12  | 14 | 14  | 12  | 12  | 15 | 91         | 13            |                 |      |            |             |       |       |
| 7. | Ринок   | 3                                      | 3   | 3  | 5   | 4   | 3   | 4  | 24         | 3,4           | 0,11            | 0,37 | 0,25       | 0,671       | 0,671 | 0,074 |
|    | Готовність індустрії до впровадження технологічних інновацій            | 3                                      | 3   | 4  | 5   | 5   | 4   | 4  | 28         | 4             |                 |      |            | 0,800       |       |       |
|    | Тиск із боку конкурентів  | 2                                      | 3   | 2  | 4   | 2   | 1   | 3  | 17         | 2,43          |                 |      |            | 0,486       |       |       |
|    | Технологічні рішення, присутні на ринку                                 | 2                                      | 3   | 2  | 4   | 3   | 3   | 4  | 21         | 3             |                 |      |            | 0,600       |       |       |
|    | Можливість використання Інтернету для купівлі товарів/послуг населенням | 3                                      | 4   | 3  | 5   | 4   | 4   | 5  | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800       |       |       |
|    | Всього  | 10                                     | 13  | 11 | 18  | 14  | 12  | 16 | 94         | 13,4          |                 |      |            |             |       |       |
| 8. | Держава   | 2                                      | 2   | 4  | 3   | 3   | 3   | 3  | 19         | 2,6           | 0,04            | 0,11 | 0,5        | 0,529       | 0,529 | 0,021 |
|    | Наявність державної підтримки   | 2                                      | 3   | 4  | 3   | 3   | 4   | 3  | 22         | 3,14          |                 |      |            | 0,629       |       |       |
|    | Наявність фінансової підтримки від держави                              | 2                                      | 1   | 3  | 2   | 2   | 2   | 3  | 15         | 2,14          |                 |      |            | 0,429       |       |       |
|    | Всього  | 4                                      | 4   | 7  | 5   | 5   | 6   | 6  | 37         | 5             |                 |      |            |             |       |       |
| 9. | Стійкість розвитку  | 4                                      | 3   | 4  | 4   | 4   | 3   | 5  | 27         | 3,86          | 0,02            | 0,08 | 0,5        | 0,771       | 0,771 | 0,015 |
|    | Стійкий розвиток підприємства   | 4                                      | 3   | 5  | 4   | 4   | 3   | 5  | 28         | 4,00          |                 |      |            | 0,800       |       |       |
|    | Стійкі технологічні рішення   | 4                                      | 3   | 3  | 4   | 4   | 3   | 5  | 26         | 3,71          |                 |      |            | 0,743       |       |       |
|    | Всього  | 8                                      | 6   | 8  | 8   | 8   | 6   | 10 | 54         | 7,714         |                 |      |            |             |       |       |
| 10 | Соціальна відповідальність  | 3,8                                    | 4,5 | 5  | 4,8 | 4,3 | 4,8 | 5  | 32         | 4,6           | 0,06            | 0,27 | 0,25       | 0,914       | 0,914 | 0,055 |
|    | Соціальна відповідальність підприємства                                 | 4                                      | 5   | 5  | 5   | 4   | 5   | 5  | 33         | 4,71          |                 |      |            | 0,943       |       |       |
|    | Інклюзивність послуг та товарів, що пропонує підприємство               | 4                                      | 4   | 5  | 5   | 4   | 5   | 5  | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914       |       |       |
|    | Рівень залученості споживачів   | 3                                      | 4   | 5  | 4   | 5   | 5   | 5  | 31         | 4,43          |                 |      |            | 0,886       |       |       |
|    | Рівень задоволеності споживачів ціннісною пропозицією підприємства      | 4                                      | 5   | 5  | 5   | 4   | 4   | 5  | 32         | 4,57          |                 |      |            | 0,914       |       |       |
|    | Всього  | 15                                     | 18  | 20 | 19  | 17  | 19  | 20 | 128        | 18,29         |                 | 3,89 |            |             |       |       |





УКРАЇНА

**ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**
**ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

 вул. Шевченка, 7, м. Чернігів, 14000, тел./факс (0462) 67-57-39,  
 e-mail: der\_post@cg.gov.ua, сайт: www.economy.cg.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 02742119

15.01.2025 № 01.01-20/108

На № \_\_\_\_\_

від \_\_\_\_\_

 Спеціалізованій вченій раді  
 за місцем захисту дисертації на  
 здобуття наукового ступеня доктора  
 філософії (PhD)  
 Олени КУБЛІЦЬКОЇ

**ДОВІДКА**
**про практичне впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Кубліцької Олени Вячеславівни**

Торгівля є одним із ключових секторів економіки, що сприяє покращенню благоустрою суспільства та стимулюванню економічного розвитку. У сучасних умовах цифрової трансформації електронна комерція стає важливим напрямом активізації розвитку торгівлі та створення нових можливостей для підприємств та споживачів у цій сфері. Важливу роль електронна комерція відіграє у розвитку торгівлі в Чернігівському регіоні. Відповідно, основні положення та результати дисертаційної роботи Кубліцької Олени Вячеславівни є актуальними та можуть бути використані під час реалізації Державної стратегії регіонального розвитку.

На особливу увагу заслуговують такі наукові результати:

- пропозиції авторки щодо забезпечення стійкого функціонування підприємств електронної комерції, що є важливим для формування умов стабільного розвитку сфери торгівлі;
- обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення інституційного середовища щодо подальшого розвитку електронної комерції та сфери торгівлі загалом.

Таким чином, наукові результати дисертації, які були отримані Кубліцькою О.В. у процесі її підготовки, є дійсно важливими і актуальними для подальшого розвитку електронної комерції в Україні та окремих її регіонів і будуть враховані у роботі Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації.

 Директор Департаменту,  
 кандидат економічних наук


Олександра ХОМИК

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Кубліцької Олени Вячеславівни**  
 на тему: «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах  
 глобальної цифрової трансформації»

Стрімке поширення цифрових технологій кардинально змінює механізми функціонування ринків та поведінку споживачів. В умовах інтеграції України у світовий економічний простір електронна комерція як ключовий драйвер конкурентоспроможності національного бізнесу та інструменту залучення інвестицій набуває ключового значення. Розглянуті у дисертаційному дослідженні Кубліцької О.В. концептуальні положення та прикладні рекомендації є актуальними та є критично важливими для довгострокового зростання сектору електронної комерції. За рахунок формуванню ефективних стратегій розвитку, які відповідатимуть викликам цифрової економіки та забезпечуватимуть стійкість підприємств у мінливих глобальних умовах.

Окремо варто виділити наступні концептуальні положення та практичні рекомендації, які викликали зацікавлення в контексті впровадження, у тому числі:

- формування сприятливого інституційного середовища ринку електронної комерції за рахунок спільної взаємодії держави, суспільства та підприємництва із урахуванням механізму інституційного впливу на діяльність підприємств;
- механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, цілі, завдання, функції, важелі впливу та методи регулювання якого можуть бути використані як основа для створення програм підтримки малих та середніх підприємств;
- пропозиції щодо забезпечення стійкого розвитку ринку електронної комерції за рахунок взаємодії учасників екосистеми електронної комерції України та розвитку сектору малого та середнього підприємництва, які знайшли своє відображення при планування бізнес-заходів Чернігівської регіональної ТПП.

Результати дисертаційного дослідження розглянуто для практичного використання в рамках діяльності Центру інформаційної підтримки бізнесу, а також формування стратегії розвитку Чернігівської регіональної ТПП.

Президент  
 Чернігівської регіональної  
 Торгово-промислової палати



Костянтин ІВАНОВ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«НОРТС ГРУП»**

✉ УКРАЇНА м. Чернівці

вул. Свєгена Онацького, буд. 4-А  
☎ 0938012800

ЄДРПОУ 45014668

UA923052990000026003046305082

АТ КБ «Приватбанк»

Вих. № 8 від 11.04.2024 р.

Довідка

про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження  
Кубліцької Олени Вячеславівни  
на тему: «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах  
глобальної цифрової трансформації»

Ключові теоретично-методичні положення та висновки дисертаційного дослідження Кубліцької О.В., отримані в рамках здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» на тему «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації» знайшли своє практичне використання в межах діяльності ТОВ «НОРТС ГРУП».

Зокрема, практичну значущість для ТОВ «НОРТС ГРУП» становлять:

1) методичний підхід до моделювання вибору стратегії підтримки стійкості стратегічного розвитку підприємств електронної комерції за рахунок врахування інтегрального стратегічного трансформаційного потенціалу, який сприяє покращенню підприємством розуміння найбільш перспективних напрямів довгострокового розвитку, а також сприяє оперативному ухваленню оптимальних управлінських рішень стосовно господарської діяльності підприємства на засадах стійкості;

2) механізм забезпечення стійкості стратегічного розвитку підприємств, що використовують технології електронної комерції, який дозволяє встановити пріоритетні напрямки реалізації зусиль підприємства, а також обрати оптимальні важелі впливу на забезпечення розвитку підприємства у довгостроковому періоді.

Сформовані висновки та пропозиції сприяють підвищенню стійкості та забезпеченню розвитку підприємства під час боротьби із наслідками війни, а також сприяють підвищенню якості надання послуг та покращення взаємовідносин між підприємством та покупцями у контексті формування ціннісної пропозиції.

Директор  
ТОВ «НОРТС ГРУП»



Наталія РЯБЕЦЬ

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Кубліцької Олени Вячеславівни  
на тему: «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах  
глобальної цифрової трансформації»

Результати наукового дослідження Кубліцької Олени Вячеславівни, виконані в рамках здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» на тему «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації» розглянуто для впровадження в діяльності ТОВ «Торговий Дім «ВІАТ», зокрема, практичну значущість становлять наступні положення.

По-перше, результати дослідження поточного стану, тенденцій, бар'єрів та особливостей діяльності підприємств електронної комерції, які дозволили підприємству отримати цілісне уявлення про специфіку ринку в умовах кризи та тенденцій його післявоєнного відновлення. Крім того, підприємством розглянуто омніканальність, персоналізацію та можливі модифікації існуючої бізнес-моделі як перспективні до впровадження напрямки в межах існуючої стратегії розвитку;

По-друге, вважаємо доцільним відмітити авторські пропозиції щодо заходів реалізації стратегії розвитку підприємством на засадах стійкості, які враховують практичний технологічний інструментарій, створюючи умови для інтеграції цифрових рішень у ключові бізнес-процеси підприємства, а також сприяючи підвищенню його адаптивності

Сформульовані рекомендації та висновки дозволяють підприємству подолати період нестабільності, викликаной війсьними діями, забезпечуючи стійкість і відкриваючи перспективи для подальшого розвитку.

Директор  
ТОВ «ТД «ВІАТ»

*22.08.2024 р.*



Віктор БЕЛІЧЕНКО





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
“ПРОМСЕРВІС”

Юр. адреса: 15502 Чернітвська обл., Чернітвський р-н,  
с. Новоселівка, вул. Шевченка, 2011  
Поштова адреса: 14032 м. Чернітвіч, абонентська  
скринька № 1440

Код ЄДРПОУ 22820979  
ПІН 228209725265  
ІВАН: UA26325365000002600202649065  
в ПФ АТ КРЕДІОБАНК МФО 325365  
Тел. 067-187-30-06

Вих. № 61 від « 22 » травня 2024р.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Кубліцької Олени Вячеславівни

За результатами аналізу та оцінки наданих науково-прикладних досліджень аспірантки спеціальності 073 «Менеджмент» Кубліцької Олени Вячеславівни стосовно стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації зазначимо наступне:

по-перше, практичний інтерес представляють аналіз ринку електронної комерції України та тенденцій розвитку підприємств, що реалізують технології електронної комерції в операційній діяльності, у світовому та вітчизняному контекстах, а також у сучасних умовах невизначеності, викликаній війною в Україні.

по-друге, відзначено практичну значущість авторської методики моделювання процесу вибору стратегії стійкості, що можуть використовуватися підприємствами, які реалізують технології електронної комерції в операційній діяльності, в контексті вибору оптимальної стратегії підтримки довгострокового розвитку.

Вважаємо за необхідне підкреслити актуальність та практичну значущість отриманих результатів дисертаційного дослідження О.В. Кубліцької в діяльності ТОВ «Промсервіс», які присвячені стратегічному розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

**Перший заступник директора  
з економіки та фінансів**



**Кунченко І.М.**